



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**UNIDAD DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Tesis previa la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas.

**TEMA**

GESTIÓN OPERATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA HACIENDA AGRÍCOLA “LAURITA” DEL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DEL COTOPAXI AÑO 2014. MODELO DE GESTIÓN OPERATIVA

**AUTORA**

ING. SHIRLEY MARÍA CAÑAS TREJO

**DIRECTOR**

ECON. LUIS AMABLE ZAMBRANO MEDRANDA, MSc.

**QUEVEDO – ECUADOR**

**2015**





**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**UNIDAD DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Tesis previa la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas.

**TEMA**

GESTIÓN OPERATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA HACIENDA AGRÍCOLA “LAURITA” DEL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DEL COTOPAXI AÑO 2014. MODELO DE GESTIÓN OPERATIVA

**AUTORA**

ING. SHIRLEY MARÍA CAÑAS TREJO

**DIRECTOR**

ECON. LUIS AMABLE ZAMBRANO MEDRANDA, MSc.

**QUEVEDO – ECUADOR**

**2015**

## CERTIFICACIÓN

Econ. Luis Amable Zambrano Medranda, MSc., en calidad de Director de la Tesis previo la obtención del Grado Académico en Administración de Empresas.

## CERTIFICA QUE

La Ing. Shirley María Cañas Trejo, autora de la tesis titulada, **GESTIÓN OPERATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA HACIENDA AGRÍCOLA “LAURITA” DEL CANTÓN LA MANÁ, AÑO 2014. MODELO DE GESTIÓN OPERATIVA** ha sido revisada en todos sus componentes, por lo que se autoriza su presentación formal ante el tribunal respectivo.

Quevedo 02 de noviembre del 2015



---

Econ. LUIS AMABLE ZAMBRANO MEDRANDA

**DIRECTOR**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Shirley María Cañas Trejo, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de **MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, son absolutamente originales, auténticos y de mi autoría; que la presente tesis no ha sido previamente presentado para ningún grado profesional o académico; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del presente trabajo es de exclusiva responsabilidad de la autora.

Asumo la responsabilidad por el contenido de esta investigación.



---

Ing. Shirley María Cañas Trejo, MSc.

**AUTORA**

## **DEDICATORIA**

Con profundo respeto y admiración agradezco a Dios, Jesús y a nuestra santísima la Virgen María, por su infinita bondad y amor.

A mis adorados padres, quienes con su cariño, esfuerzo constante y apoyo abnegado supieron forjarme como una persona de bien, luchadora de sus sueños.

A mis queridos hijos y demás familiares para que este trabajo sea ejemplo a seguir y que de la misma manera logren alcanzar cada una de sus metas propuestas.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por todas las bendiciones en mi vida, y por darme la fuerza y fortaleza de poder llegar a terminar otra meta más en mi vida que es la de alcanzar el título de Magister en Administración de Empresas.

A mi familia por su apoyo incondicional, por haberme brindado su apoyo en los momentos cuando más los necesité para no desmayar y así alcanzar con mi objetivo fijado.

Mi sincero agradecimiento al Econ. Luis Zambrano Medranda MSc., Director de tesis, por su aporte profesional y su asesoramiento acertado en el desarrollo de esta tesis.

A los docentes de la Unidad de Posgrado, quienes impartieron sus conocimientos de manera correcta e idónea.

## PRÓLOGO

La Gestión Operativa permite guiar los cambios, procesos, sistemas, funciones, roles, etc. de la empresa de manera progresiva, permitiendo de tal manera que se cumplan paso a paso cada una de las actividades y estrategias establecidas para lograr los propósitos esperados. Es por ello que la presente investigación titulada “Gestión Operativa y su incidencia en la rentabilidad de la Hacienda Agrícola “Laurita” del Cantón La Maná, Provincia de Cotopaxi año 2014”, es importante, debido a que permite tener una apreciación clara de la realidad que vive la agrícola, la cual permitiría mejorar la gestión operativa, y todos los aspecto que en ella intervienen.

La investigación llevada a cabo por la autora permite conocer que la Agrícola “Laurita” cuenta con un plan presupuestario, con la finalidad de conocer los gastos y la ganancia de la entidad, la planificación de las actividades es realizada anualmente, porque ellos dependen de un programa que les facilita la exportadora a la que ofrecen su producción al cual deben regirse, el sistema de riego es el principal aspecto que le hace falta mejorar en la empresa, porque el mismo se encuentra vetusto y esto genera desperdicio de agua la cual se emplea para regar la plantación, la empresa cuenta con una producción de 2300 cajas de banano por hectárea en el año.

Es necesario destacar que la Gestión Operativa de la empresa Agrícola “Laurita” aporta al desarrollo de la misma porque todas las actividades que se ejecutan en la entidad se realizan siguiendo un programa establecido, el cual indica las acciones a desarrollar.



---

**Ing. Ángela María Delgado Holguín, MSc.**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente tesis titulada, Gestión operativa y su incidencia en la rentabilidad de la Hacienda Agrícola "LAURITA" del Cantón La Maná, año 2014, plantea los siguientes objetivos: investigar las estrategias de gestión operativa que emplea la empresa, para la toma de decisiones, determinar la rentabilidad financiera acorde a los estados financieros, establecer los indicadores de gestión operativa en base a las necesidades de la empresa y diseñar un modelo de gestión operativa que permita fortalecer los procedimientos del área de producción de la Hacienda. En esta tesis se tomaron conceptos, teorías y leyes de otros autores los mismos aportaron con sus estudios, para esto se utilizaron libros, tesis, artículos académicos y páginas web. También se utilizaron tipos, métodos, diseños e instrumentos de investigación, los cuales permitieron alcanzar los objetivos propuestos, la población y muestra estuvieron conformadas por el gerente y los empleados de la empresa a los cuales se les aplicó formularios de entrevista y encuestas. Esta investigación presentó una propuesta alternativa respecto al diseño de un modelo de gestión operativa que permita distribuir coherentemente los recursos de la Hacienda Agrícola "LAURITA", año 2015. Este diseño ayudará a mantener una organización estructural eficiente para el logro de objetivos, mediante el cumplimiento de procedimientos, reglamentos y políticas internas. Los resultados demostraron que la empresa emplea estrategias de gestión operativa como; estructura organizacional bien definida, valores, evaluaciones del desempeño laboral, reglamento interno, manual de funciones, pero requiere mejorar el sistema de control interno. En cuanto a los resultados económicos de la empresa, éstos han sido favorables para su crecimiento, puesto que en el año 2013 la Hacienda generó 885.500 cajas de banano en las 385 hectáreas y en el año 2014 llegó a las 907.637,50 cajas. Los indicadores de gestión operativos demostraron que la gestión operativa requiere mejorar su eficiencia en un 31,83%, la efectividad del tiempo establecido para el desarrollo de las actividades debe cumplirse en un 36,36%, en tanto que el nivel de economía debe ser mejorado en un 40,91%.

## **ABSTRACT**

This thesis, operational management and its impact on the profitability of the Agricultural Finance "LAURITA" Canton La Mana, 2014, the following objectives: to investigate the operational management strategies employed by the company for decision-making, determining financial performance according to the financial statements, establish operational management indicators based on business needs and design a model that would strengthen operational management procedures of the production area of the Treasury. In this thesis concepts, theories and laws of other authors provided them with their studies, so that books, theses, academic articles and websites were used were taken. Types, methods, designs and research instruments, which allowed achieve the objectives, population and sample were formed by the manager and employees of the company which was applied interview forms and surveys were also used. This research presented a proposed alternative to the design of an operational management model that allows consistently allocate resources Agricultural Finance "LAURITA", 2015. This design will help maintain an efficient organizational structure for achieving objectives through compliance procedures, regulations and internal policies. The results showed that the company uses as operational management strategies; well defined organizational structure, values, work performance evaluations, rules, manual functions, but needs to improve the system of internal control. As for the economic performance of the company, they have been favorable for growth, since in 2013 the Treasury generated 885,500 boxes of bananas in 385 hectares and in 2014 came to 907,637.50 boxes. Operational management indicators showed that the operational management needs to improve its efficiency by 31.83%, the effectiveness of time established for the development of the activities to be performed in 36.36%, while the level of economy must be improved by 40.91%.

## ÍNDICE

Pág.

x

Portada.....	i
Hoja en blanco.....	ii
Copia de Portada.....	iii
Certificación.....	iv
Declaración de autoría.....	v
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Prólogo.....	viii
Resumen Ejecutivo.....	ix
Abstract.....	x
Índice.....	xi
Índice de Cuadros.....	xvii
Índice de Gráficos.....	xix
Introducción.....	xxi
<b>CAPÍTULO I. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	2
1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA.....	2
1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.3.1. Problema general.....	3
1.3.1. Problemas derivados.....	4
1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.5. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.6. CAMBIOS ESPERADOS CON LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.7. OBJETIVOS.....	6
1.7.1. General.....	6
1.7.2. Específicos.....	6
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>7</b>
2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL.....	8
2.1.1. Gestión operativa.....	8
2.1.2. Administración.....	8
2.1.3. Funciones de la administración.....	8
2.1.4. Funciones de los gerentes.....	9

2.1.4.1. Planear.....	9
2.1.4.2. Organizar.....	10
2.1.4.3. Integrar el personal.....	10
2.1.4.4. Dirigir.....	10
2.1.4.5. Controlar.....	11
2.1.5. Organigrama.....	11
2.1.6. Estados financieros.....	12
2.1.7. Balance general.....	13
2.1.8. Estado de resultados.....	13
2.1.9. Estado de Flujo de Efectivo.....	14
2.1.10. Estado de pérdidas y ganancias.....	14
2.1.11. Flujo de caja.....	15
2.1.12. Rentabilidad del patrimonio.....	15
2.1.13. Margen bruto.....	15
2.1.14. Margen de contribución.....	15
2.1.15. Utilidad bruta.....	16
2.1.16. Utilidad operativa.....	16
2.1.17. Gastos de administración.....	16
2.1.18. Gastos de ventas.....	16
2.1.19. Gastos de operación.....	17
2.1.20. Otros gastos.....	17
2.1.21. Gastos financieros.....	17
2.1.22. Margen bruto de utilidad.....	17
2.1.23. Margen neto de utilidad.....	18
2.1.24. Información financiera.....	18
2.1.25. Kardex.....	18
2.1.26. Libro diario.....	19
2.1.27. Punto de equilibrio.....	19
2.1.28. Relación Beneficio Costo.....	20
2.1.29. Sistema de control de gestión.....	20
2.1.30. Reglamento interno.....	20
2.1.31. Ventas.....	21

2.1.32. Costos.....	21
2.1.33. Gastos.....	21
2.1.34. Ingresos.....	21
2.1.35. Rentabilidad.....	22
2.1.36. Plan presupuestario.....	22
2.1.37. Estrategia.....	23
2.1.38. Plan estratégico.....	24
2.1.39. Indicadores económicos.....	25
2.1.40. Indicadores de rentabilidad.....	26
2.1.41. Empresa agrícola.....	27
2.1.42. Actividades agrícolas.....	27
2.1.43. Fertilización.....	27
2.1.44. Sistema de riego.....	27
2.1.45. Labores fitosanitarias.....	28
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	28
2.2.1. Gestión.....	28
2.2.2. Nivel operativo.....	29
2.2.3. Teoría sobre gestión operativa.....	30
2.2.4. Gestión operativa del sistema de despacho estudio técnico y económico.....	35
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	36
2.3.1. Ley de desarrollo agrario.....	36
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>40</b>
3.1. MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN.....	41
3.1.1. Método inductivo.....	41
3.1.2. Método deductivo.....	41
3.1.3. Método analítico.....	41
3.1.4. De observación.....	42
3.1.5. Método estadístico.....	42
3.2. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN.....	42
3.3. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN EMPÍRICA.....	43

3.3.1. Selección y determinación de la muestra.....	44
3.3.1.1. Población.....	44
3.3.1.2. Muestra.....	44
3.3.2. Obtención de datos.....	45
3.3.2.1. Entrevista.....	45
3.3.2.2. Encuesta.....	46
3.4. DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA.....	46
3.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	47
3.6. CONSTRUCCIÓN DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN.....	47
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS EN RELACIÓN CON LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>48</b>
4.1. ENUNCIADO DE LA HIPÓTESIS.....	49
4.1.1. Hipótesis de investigación.....	49
4.1.2. Entrevista dirigida al Gerente de la empresa Agrícola “Laurita”...	49
4.2. UBICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN EMPÍRICA PERTINENTE A LA HIPÓTESIS.....	54
4.2.1. Estrategias de gestión operativa que emplea la empresa en el área de producción para la toma de decisiones.....	54
4.2.1.1. Encuesta dirigida a los empleados del área administrativa de la empresa Agrícola “Laurita”.....	54
4.2.1.2. Encuesta dirigida a los jefes de campo de la empresa Agrícola “Laurita”.....	77
4.2.1.3. Encuesta dirigida a los trabajadores de campo de la empresa Agrícola “Laurita”.....	85
4.2.1.4. Rentabilidad financiera acorde a los niveles de producción de la Hacienda Agrícola “LAURITA”.....	93
4.2.1.5. Indicadores de gestión operativa en función de las necesidades de la Hacienda Agrícola “LAURITA”.....	106
4.3. DISCUSIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN RELACIÓN A LA NATURALEZA DE LA HIPÓTESIS.....	110
4.4. COMPROBACIÓN O DISPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	111

4.5. CONCLUSIONES PARCIALES.....	112
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>113</b>
5.1. CONCLUSIONES.....	114
5.2. RECOMENDACIONES.....	115
<b>CAPÍTULO VI. PROPUESTA ALTERNATIVA.....</b>	<b>116</b>
6.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA.....	117
6.2. JUSTIFICACIÓN.....	117
6.3. FUNDAMENTACIÓN.....	118
2.3.1. Ley de desarrollo agrario.....	118
6.4. OBJETIVOS.....	120
6.4.1. General.....	120
6.4.2. Específicos.....	120
6.5. IMPORTANCIA.....	121
6.6. UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA.....	121
6.7. FACTIBILIDAD.....	121
6.8. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	122
6.8.1. Esquema de procedimientos internos para dar cumplimiento a las actividades operativas de la Hacienda Agrícola “LAURITA”.....	122
6.8.2. Factores actuantes internos y externos de gestión operativa que predominan en la Hacienda Agrícola “LAURITA”.....	124
6.8.3. Procesos administrativos para el manejo de los recursos económicos, materiales y tecnológicos de la empresa.....	126
6.8.4. Presupuesto para efectuar la propuesta.....	128
6.9. IMPACTO.....	129
6.10. EVALUACIÓN.....	129
6.11. INSTRUCTIVO DE FUNCIONAMIENTO.....	129
6.11.1. Plan de acción para poner en marcha la propuesta.....	130
6.11.2. Plan de trabajo.....	131
BIBLIOGRAFÍA.....	132
ANEXOS.....	136

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADROS</b>	<b>Pág.</b>
1. Población a entrevistar y encuestar.....	44
2. Disposición de una estructura organizacional.....	54

3. Misión, visión, objetivos, políticas y valores de la empresa.....	55
4. Socialización del manual de funciones de la empresa.....	56
5. Evaluación del desempeño laboral.....	57
6. Disposición de un plan estratégico.....	58
7. Cumplimiento de actividades y funciones.....	59
8. Programación de las actividades laborales.....	60
9. Valoración de la gestión operativa.....	61
10. Control interno por procedimientos.....	62
11. Relaciones laborales entre superiores y compañeros.....	63
12. Herramientas para el desarrollo del trabajo.....	64
13. Plan de capacitaciones.....	65
14. Número de capacitaciones en el año.....	66
15. Control de costos y gastos de los procesos productivos.....	67
16. Documentos que maneja el área contable de la empresa.....	68
17. Análisis económicos – financieros que emplea la empresa.....	69
18. Niveles de rentabilidad.....	70
19. Plan presupuestal de ingresos y egresos anuales.....	71
20. La empresa cuenta con Software contable.....	72
21. Catálogo de cuentas.....	73
22. Informes sobre el análisis de estados financieros.....	74
23. Indicadores para controlar las actividades del talento humano.....	75
24. Incentivos laborales y capacitaciones.....	76
25. Definición de actividades por escrito para los trabajadores.....	77
26. Cumplimiento de la programación en el área de producción.....	78
27. Gestión operativa.....	79
28. Evaluación del desempeño de las funciones.....	80
29. Reglas de seguridad e higiene en la empacadora.....	81
30. Control de las actividades del personal de campo.....	82
31. Calculo para conocer la cantidad de cajas de banano por proceso.	83
32. Tiempo en que se reportan las actividades al administrador.....	84
33. Evaluación del desempeño laboral.....	85
34. Cumplimiento de actividades y funciones.....	86

35. Programación de actividades laborales.....	87
36. Gestión operativa.....	88
37. Relación entre compañeros y superiores.....	89
38. Herramientas para el desempeño laboral.....	90
39. Plan de capacitaciones.....	91
40. Capacitaciones anuales.....	92
41. Producción de cajas de banano, año 2013.....	93
42. Producción de cajas de banano, año 2014.....	94
43. Venta de Banano, año 2013.....	95
44. Venta de Banano, año 2014.....	96
45. Estado de Pérdidas y Ganancias de la Hacienda Agrícola “LAURITA”, año 2013 y 2014.....	97
46. Balance General de la Hacienda Agrícola “LAURITA”, año 2013 y 2014.....	99
47. Relación Beneficio Costo de la Hacienda Agrícola “LAURITA” año 2013 y 2014.....	101

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICOS</b>	<b>Pág.</b>
1. Disposición de una estructura organizacional.....	54
2. Misión, visión, objetivos, políticas y valores de la empresa.....	55

3. Socialización del manual de funciones de la empresa.....	56
4. Evaluación del desempeño laboral.....	57
5. Disposición de un plan estratégico.....	58
6. Cumplimiento de actividades y funciones.....	59
7. Programación de las actividades laborales.....	60
8. Valoración de la gestión operativa.....	61
9. Control interno por procedimientos.....	62
10. Relaciones laborales entre superiores y compañeros.....	63
11. Herramientas para el desarrollo del trabajo.....	64
12. Plan de capacitaciones.....	65
13. Número de capacitaciones en el año.....	66
14. Control de costos y gastos de los procesos productivos.....	67
15. Documentos que maneja el área contable de la empresa.....	68
16. Análisis económicos – financieros que emplea la empresa.....	69
17. Niveles de rentabilidad.....	70
18. Plan presupuestal de ingresos y egresos anuales.....	71
19. La empresa cuenta con Software contable.....	72
20. Catálogo de cuentas.....	73
21. Informes sobre el análisis de estados financieros.....	74
22. Indicadores para controlar las actividades del talento humano.....	75
23. Incentivos laborales y capacitaciones.....	76
24. Definición de actividades por escrito para los trabajadores.....	77
25. Cumplimiento de la programación en el área de producción.....	78
26. Gestión operativa.....	79
27. Evaluación del desempeño de las funciones.....	80
28. Reglas de seguridad e higiene en la empacadora.....	81
29. Control de las actividades del personal de campo.....	82
30. Calculo para conocer la cantidad de cajas de banano por proceso.	83
31. Tiempo en que se reportan las actividades al administrador.....	84
32. Evaluación del desempeño laboral.....	85
33. Cumplimiento de actividades y funciones.....	86
34. Programación de actividades laborales.....	87

35. Gestión operativa.....	88
36. Relación entre compañeros y superiores.....	89
37. Herramientas para el desempeño laboral.....	90
38. Plan de capacitaciones.....	91
39. Capacitaciones anuales.....	92
40. Procedimientos del área administrativa.....	122
41. Procedimientos del área de producción.....	123
42. Manejo de recursos económicos.....	126
43. Manejo de recursos humanos.....	126
44. Manejo de recursos materiales.....	127
45. Manejo de recursos tecnológicos.....	127

## **INTRODUCCIÓN**

La participación del sector bananero a nivel mundial permite fortalecer la economía de muchos países productores en especial los de Latinoamérica, porque los suelos

y el ambiente climático garantizan un producto de calidad y que cumpla las exigencias de los países importadores de esta fruta. El banano es utilizado principalmente para la alimentación del ser humano y de los animales porque contiene vitaminas antioxidantes (A, C y E), constituye una fuente de energía natural para niños y deportistas.

En Ecuador el sector bananero tiene una excelente participación en el mercado internacional, en el año 2014 se exportaron alrededor de 280 millones de cajas según la Asociación de Exportadores de Banano, este nivel productivo se debe a las múltiples capacitaciones que los empresarios han recibido para incrementar la calidad del producto y gracias a la credibilidad que el país ha obtenido a lo largo de la historia.

La Hacienda Agrícola “LAURITA” forma parte del grupo de empresas exportadoras de banano a nivel nacional, es por ello que tiene la responsabilidad y el compromiso de llevar una adecuada gestión operativa que garantice su crecimiento y estabilidad en el mercado, pero para lograrlo es necesario que se cumplan efectivamente los procedimientos internos tanto a nivel administrativo como operativo, porque las actividades que actualmente vienen desempeñando cada uno de los integrantes de la empresa requieren de mayores incentivo y una mejor dirección administrativa.

Para desarrollar la investigación se describen los siguientes capítulos;

En el Primer Capítulo se describe el marco contextual de la investigación, en donde se exponen temas como; ubicación, situación actual de la problemática, problema y problemas derivados, objetivos, justificación y cambios esperados.

En el Segundo Capítulo se desarrolla el marco teórico, el cual comprende teorías, conceptos, definiciones, leyes y normas que hacen referencia al tema de estudio y que permiten sustentar la investigación.

En el Tercer Capítulo se lleva a cabo la metodología que se empleará para obtener la información y así poder alcanzar los objetivos propuestos, mediante la aplicación de tipos, métodos, técnicas, población y muestra a la cual va dirigida la investigación.

El Cuarto Capítulo se presenta los resultados obtenidos en la investigación, se desarrollan los objetivos propuestos, ya que con la información que se obtenga se logrará realizar las conclusiones y recomendaciones.

En el Quinto Capítulo se realizan las conclusiones y recomendaciones de cada uno de los objetivos establecidos en la investigación.

En el Sexto Capítulo se hace mención a la propuesta alternativa que se desarrolló para brindar una posible solución a la problemática presentada, luego de haber analizado los resultados obtenidos durante la investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

**"El futuro pertenece a aquellos que creen en  
la belleza de sus sueños"**

**Eleanor Roosevelt**

## **1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA**

La investigación se desarrolló en la empresa “LAURITA” que se encuentra ubicada en el cantón La Maná Provincia de Cotopaxi, la bananera tiene una superficie de 385 has.

La empresa se dedica a la producción y comercialización de banano para consumo humano.

La actividad bananera es muy compleja porque en ella influyen muchos factores como; humanos, financieros, tecnológicos y climático, es por ello que la empresa “LAURITA” demanda de una gestión operativa eficiente para alcanzar los objetivos propuestos.

La empresa “LAURITA” emplea una gestión operativa empírica porque no cuenta con todos los elementos necesarios que se requieren para desarrollar este tipo de gestión puesto que la mayor parte del personal que labora en la organización no está capacitado para desarrollar sus funciones lo cual ocasiona una inadecuada utilización de los recursos humanos, económicos y financieros , la tecnología con la que cuentan es deficiente porque tiene muchos años en uso y en ocasiones genera retrasos en los procesos, esto influyen en la rentabilidad de la empresa.

Es por eso que en la presente investigación se plantea evaluar la gestión operativa y su incidencia en la rentabilidad de la Hacienda Agrícola “LAURITA” del Cantón La Maná, año 2014, para de este modo conocer cuáles son los aspectos favorables y desfavorables de la gestión operativa que maneja la empresa y cómo esta influye en su rentabilidad.

## **1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA**

La Hacienda Agrícola “LAURITA” presenta un manejo inadecuado de la gestión operativa, lo cual repercute en el cumplimiento de objetivos por causa de los procedimientos internos en la operatividad.

Otra de las situaciones se debe a que los estados financieros de la agrícola no poseen un sistema que garantice la confiabilidad de la información, es por ello que los recursos de la empresa presentan un inadecuado manejo.

La gestión operativa hace referencia al cumplimiento de los procesos establecidos por la empresa en cada uno de los departamentos existentes, además comprende el sistema de roles y funciones que deben desempeñar los empleados en la misma. Los procedimientos son secuencias que deben efectuarse efectivamente para evitar un desequilibrio en las bases organizacionales, por lo tanto se requiere de una mejora continua en el funcionamiento operativo.

Para mejorar los procesos de producción la Agrícola “LAURITA” necesita fortalecer la gestión operativa, debido a que se están incumpliendo con ciertas actividades de planta que se requiere para producir y comercializar banano de excelente calidad. El Gerente de la empresa es el responsable de que todos los procedimientos se cumplan a cabalidad, ya que delega las funciones y responsabilidades a los empleados, con el objetivo de obtener resultados que contribuyan a mejorar el nivel de rentabilidad de la Agrícola.

La Agrícola requiere de una gestión operativa eficiente que guie al cumplimiento de los procesos internos en todas sus extensiones, porque de ello depende el crecimiento y estabilidad de la empresa, por lo tanto necesita de un adecuado sistema de gestión que ayude a alcanzar los resultados esperados y fortalezca su situación económica.

### **1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1. Problema general**

¿De qué manera la gestión operativa incide en la rentabilidad de la Hacienda “LAURITA” del Cantón La Maná, año 2014?

### 1.3.2. Problemas derivados

- ¿Cómo las estrategias de gestión operativa influyen en la toma de decisiones?
- ¿Cuál es el nivel de relación que tienen los estados financieros con la rentabilidad de la Hacienda Agrícola “LAURITA”?
- ¿De qué manera la aplicación de políticas y procedimientos internos afectan el rendimiento de la producción de la hacienda Agrícola “LAURITA”?

### 1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La presente investigación se la realizó de acuerdo con las siguientes delimitaciones;

**Campo:** Ciencias administrativas.

**Área** : Gestión Operativa

**Aspecto:** Rentabilidad de la Hacienda Agrícola “LAURITA” del Cantón La Maná, año 2014

**Sector:** Agrícola

**Tiempo:** La investigación se efectuó en el año 2014.

### 1.5. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se realizó con la finalidad de evaluar la gestión operativa y su incidencia en la rentabilidad de la Hacienda Agrícola “LAURITA” del cantón La Maná, año 2014, cuya finalidad es investigar las estrategias de gestión operativa, determinar la rentabilidad y establecer los indicadores de gestión operativa para el fortalecimiento del área de producción de la empresa.

Es importante tener en cuenta que ninguna unidad productora agropecuaria puede subsistir si no posee una adecuada gestión operativa, por lo que siempre se debe mantener un cierto nivel de competencia con otras empresas que se dedican a cultivar los mismos productos agrícolas.

La gestión operativa encamina a que los recursos de la empresa sean distribuidos de manera coherente, el responsable de la gestión debe aplicar diferentes procedimientos y estrategias para cumplir con los objetivos planteados, motivando y capacitando constantemente a los empleados de la empresa, con la finalidad de lograr que realicen eficientemente las actividades y apoyen en todos los proyectos que la empresa planea emprender.

## **1.6. CAMBIOS ESPERADOS CON LA INVESTIGACIÓN**

- Procesos operativos eficientes encaminados a dar cumplimiento en las diversas actividades para alcanzar las metas propuestas.
- Información financiera confiable, en base al nivel productivo para el crecimiento económico de la empresa.
- Recursos económicos, materiales, tecnológicos y humanos distribuidos acorde a las necesidades de la Hacienda Agrícola “LAURITA”.
- Procedimientos internos productivos encaminados a alcanzar los objetivos institucionales mediante la gestión operativa y el uso eficiente de los recursos de la Hacienda.

## **1.7. OBJETIVOS**

### **1.7.1. General**

Evaluar la gestión operativa en la producción bananera para determinar su incidencia en la rentabilidad de la Hacienda Agrícola "LAURITA" del Cantón La Maná, año 2014.

### **1.7.2. Específicos**

- Indagar las estrategias de gestión operativa que emplea la empresa en el área de producción para la toma de decisiones.
- Determinar la rentabilidad financiera acorde a los niveles de producción de la Hacienda Agrícola "LAURITA".
- Establecer indicadores de gestión operativos en función de las necesidades de la Hacienda Agrícola "LAURITA".
- Diseñar un modelo de gestión operativa para el fortalecimiento de los procesos de producción de la Hacienda Agrícola "LAURITA", año 2015.

## **CAPÍTULO II**

# **MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

**"El único lugar donde el éxito viene antes  
que el trabajo es en el diccionario"**

**Donalk Kendall, Pepsi Co.**

## **2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL**

### **2.1.1. Gestión operativa**

Tipo de gestión dedicada a coordinar, guiar y mantener activo al personal de una organización, y a utilizar los recursos físicos y financieros de ésta para lograr objetivos definidos (Horton, 2010).

Establece un conjunto coherente de reglas (instituciones) que orientan la conducta en pos de las metas de la organización (Horton, 2010).

De acuerdo con la opinión de la autora la gestión operativa ayuda a controlar los procesos internos así como las actividades que se realizan en la empresa con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

### **2.1.2. Administración**

La administración es una función relacionada con la organización y operación del proceso de producción con el fin de lograr metas específicas, a corto y largo plazo, con un conjunto disponible de los recursos tierra, mano de obras y capital (Avila, 2009).

De acuerdo con la opinión de la autora la administración consiste en planificar los diversos procedimientos que se requieren para cumplir las metas que se plantea la empresa.

### **2.1.3. Funciones de la administración**

El proceso administrativo se compone de una serie de funciones fundamentales, las cuales varían según el autor; sin embargo, la esencia y los resultados son los mismos. Estas funciones son los medios por los cuales se realiza la acción de administrar (Rodríguez, 2010).

De acuerdo con la opinión de la autora las funciones de la administración consisten en planificar, dirigir, controlar y organizar todas las actividades que se desarrollan en una organización.

#### **2.1.4. Funciones de los gerentes**

Las funciones administrativas: organización, integración, dirección y control constituyen el proceso administrativo y son los medios por los cuales administra un directivo, un funcionario, un propietario, un rector, etcétera., (Rodríguez, 2010).

De acuerdo con la opinión de la autora las funciones de los gerentes consisten en ejecutar y hacer cumplir la planificación, la organización, la dirección y el control de los procesos que se llevan a cabo en la empresa.

##### **2.1.4.1. Planear**

Es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos (Gordon, 2009).

Comprende:

- a) establecer los objetivos de la empresa (Gordon, 2009).
- b) desarrollar premisas acerca del medio ambiente en el cual han de cumplirse (Gordon, 2009).
- c) elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos (Gordon, 2009).
- d) iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones y e) replanear sobre la marcha para corregir diferencias existentes (Gordon, 2009).

De acuerdo con la opinión de la autora planear consiste en desarrollar la misión y los objetivos de la empresa para conocer hacia donde se quiere llegar.

#### **2.1.4.2. Organizar**

Es el proceso mediante el cual se relacionan los empleados y sus labores para cumplir los objetivos de la empresa. Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo. Organizar implica también establecer autoridad directiva (Gordon, 2009).

De acuerdo con la opinión de la autora la organización consiste en delegar funciones a los empleados de una empresa según la función que desempeñen con la finalidad de no interferir con el trabajo de otros miembros.

#### **2.1.4.3. Integrar el personal**

Es el proceso de asegurar que se recluten empleados competentes, se les desarrolle y se les recompense por lograr los objetivos de la empresa (Gordon, 2009).

La eficaz dotación del personal y la administración de recursos humanos implican también el establecimiento de un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan satisfechos (Gordon, 2009).

De acuerdo con la opinión de la autora la integración del personal consiste en hacer sentir a gusto a los empleados con las actividades que van a desarrollar dentro de la empresa.

#### **2.1.4.4. Dirigir**

Es el proceso de motivar a las personas (de igual nivel, superiores, subordinados y no subordinados) o grupos de personas para ayudar voluntaria y armónicamente en el logro de los objetivos de la empresa (a este proceso también se le conoce como dirigir o actuar) (Gordon, 2009).

De acuerdo con la opinión de la autora dirigir es guiar a las personas que laboran en la empresa hacia la consecución de los objetivos planteados de una manera acorde y eficiente cumpliendo los parámetros establecidos por la institución.

#### **2.1.4.5. Controlar**

Es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa (Gordon, 2009).

Implica:

- a) establecer metas y normas (Gordon, 2009).
  
- b) comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas (Gordon, 2009).
  
- c) reforzar los aciertos y corregir las fallas (Gordon, 2009).

De acuerdo con la opinión de la autora controlar consiste en evaluar el desempeño individual o colectivo de los empleados de la institución con la finalidad de conocer si están aptos para desempeñar las funciones a ellos encomendadas.

#### **2.1.5. Organigrama**

El organigrama representa la estructura formal de una organización. Es una gráfica compuesta por una serie de rectángulos, que representan a los organismos o cargos, los cuales se unen entre sí por líneas, que representan a las relaciones de comunicación y autoridad dentro de la organización (Hernández, 2010).

En el organigrama, cada órgano representa una unidad de trabajo que agrupa personas y unidades menores. De acuerdo con el nivel jerárquico donde estén

situados, los órganos pueden ser denominados directores, divisiones, departamentos, secciones (Hernández, 2010).

Cada cargo representa un conjunto de actividades desempeñadas por un empleado que tiene una posición definida en el organigrama, esto es, un nivel jerárquico en un determinado órgano (Hernández, 2010).

Las personas que ocupan esos cargos pueden ser llamados directores, gerentes, jefes, encargados, etcétera (Hernández, 2010).

De acuerdo con la opinión de la autora el organigrama es la representación gráfica de la estructura de la empresa en la cual se encuentran ubicados cada uno de los departamentos que tiene la organización.

#### **2.1.6. Estados financieros**

Los estados financieros básicos están determinados por las normas contables y son informes que se presentan periódicamente por los entes económicos, en los que se puede estudiar la situación financiera y los resultados alcanzados en un horizonte de tiempo analizado (Guzmán, 2009).

Los estados financieros buscan proveer la información que los diferentes grupos de interés esperan obtener de la contabilidad financiera. Los gerentes y analistas financieros se apoyan durante muchos años en el balance general y el estado de resultados para el diagnóstico financiero de las empresas y la toma de decisiones en la organización (Guzmán, 2009).

De acuerdo con la opinión de la autora los estados financieros permiten a los empresarios conocer la situación financiera o económica en la cual se encuentra una empresa y los cambios que ha soportado la misma en un período de tiempo.

#### **2.1.7. Balance general**

Este estado financiero es de suma importancia en todo el mundo. Las entidades de control en el ámbito mundial exigen a todas las empresas la presentación del mismo (Guzmán, 2009).

El objetivo de un balance general es presentar en una hoja la situación financiera de la empresa, en un momento dado de tiempo. Es un estado sincrónico, entendiendo por sincronía la percepción de la realidad en un momento del tiempo (Guzmán, 2009).

El balance general está conformado por los bienes y derechos de la empresa y las obligaciones que la misma tiene para con terceros, sean acreedores, entidades financieras, empleados, terceros o accionistas (Guzmán, 2009).

De acuerdo con la opinión de la autora el balance general permite conocer la situación financiera de una entidad en un momento determinado.

#### **2.1.8. Estado de resultados**

Este estado financiero, pretende ofrecer, a través de un informe, la posibilidad de evaluar la rentabilidad que obtuvo un negocio durante un período de tiempo determinado (Guzmán, 2009).

A diferencia del balance general, el estado de resultados pretende ser un estado diacrónico, entendiéndose por diacronía la percepción de la realidad a través del tiempo (Guzmán, 2009).

El estado de resultados está conformado por los ingresos, costos y gastos de una empresa en un período determinado (Guzmán, 2009).

De acuerdo con la opinión de la autora el estado de resultados permite conocer la forma en la que se obtuvo el resultado del ejercicio en una instancia determinada de manera detallada.

### **2.1.9. Estado de Flujo de Efectivo**

El estado de flujo de efectivo (EFE) muestra los flujos financieros que explican la variación experimentada en el servicio por la tesorería, es decir, suministra información sobre las disposiciones líquidas de la empresa, su evolución y el motivo de los cambios por ella sufridos (Montaño, 2014).

El objetivo de este estado es suministrar información de manera separada sobre el cobro y pagos acaecidos en la empresa. La simple variación de la tesorería por diferencia de saldos de balance no dice prácticamente nada, por ello la importancia del EFE, la cual radica en detallar los distintos tipos de flujo según la naturaleza de las actividades que lo genera. Es precisamente el origen (financiación) y la utilización de dichos flujos (inversión) lo que confiere valor al análisis de este estado (Montaño, 2014).

De acuerdo con la opinión de la autora el estado de flujo de efectivo permite informar la manera en que se están llevando a cabo los movimientos de efectivo y los equivalentes que este genera.

### **2.1.10. Estado de pérdidas y ganancias**

Concentrándose en el beneficio neto, el estado de pérdidas y ganancias muestra el desempeño operativo de la entidad, que el valor contable se crea por el desarrollo de todas las actividades a los largo de ese período por los accionistas de la empresa (Díez, 2011).

De acuerdo con la opinión de la autora el estado de flujo de efectivo permite conocer los resultados que ha generado una sociedad en un periodo de tiempo, por medio del cual se puede determinar el estado en que se desarrolló la gestión.

### **2.1.11. Flujo de caja**

El flujo de caja presenta los flujos de ingresos y egresos de dinero a través de un informe financiero en un ciclo contable (Díez, 2011).

El flujo de caja presenta lo que ingresa y egresa de la actividad que desarrolla un negocio de manera efectiva, así como el pago de cuentas y el ingreso por ventas (Díez, 2011).

De acuerdo con la opinión de la autora el flujo de caja es la entrada y salida de efectivo en un periodo de tiempo.

#### **2.1.12. Rentabilidad del patrimonio**

La rentabilidad del patrimonio expresa el comportamiento de la situación económica y su retribución al capital propio proporcionando información del ente y su capacidad para autofinanciar actividades ordinarias (Mangione, 2009).

De acuerdo con la opinión de la autora la rentabilidad del patrimonio permite conocer el estado económico de una empresa y la retribución que este tiene con el capital propio.

#### **2.1.13. Margen bruto**

Diferencia entre los ingresos operacionales y los costos variables de producción (Sinisterra, 2009).

De acuerdo con la opinión de la autora el margen bruto permite reflejar porcentualmente la utilidad bruta respecto de los ingresos operacionales netos.

#### **2.1.14. Margen de contribución**

Diferencia existente entre los ingresos operacionales y los costos y gastos variables. Término propio del sistema de costeo variable (Sinisterra, 2009).

De acuerdo con la opinión de la autora el margen de contribución son las ventas netas sin tomar en cuenta los costos variables.

#### **2.1.15. Utilidad bruta**

Diferencia existente entre los ingresos operacionales y los costos de producción. Término propio del costeo absorbente (Sinisterra, 2009).

De acuerdo con la opinión de la autora la utilidad bruta son los ingresos que tiene una entidad por la venta de sus productos o servicios respecto de lo que cuesta producirlos.

#### **2.1.16. Utilidad operativa**

Diferencia entre el margen de contribución y los costos y gastos fijos, esto en costeo variable. En costeo absorbente, es la diferencia entre la utilidad bruta y los gastos operacionales de administración y ventas (Sinisterra, 2009).

De acuerdo con la opinión de la autora la utilidad operativa es la pérdida o ganancia de la empresa en su actividad económica.

#### **2.1.17. Gastos de administración**

Son todos aquellos egresos relacionados con la gente que dirige u opera una empresa (Cuevas, 2009).

De acuerdo con la opinión de la autora los gastos de administración es toda la salida de dinero de la empresa por concepto de las labores que deben desarrollar las personas que manejan la empresa.

#### **2.1.18. Gastos de ventas**

Son aquellos egresos que se efectúan para tratar de incrementar las ventas (Cuevas, 2009).

De acuerdo con la opinión de la autora los gastos de venta son todos aquellos egresos que se destina a la venta del bien o servicio que oferta la empresa.

#### **2.1.19. Gastos de operación**

Son todos aquellos que se deben realizar para poder mantener las instalaciones administrativas y operativas en perfecto estado (Cuevas, 2009).

De acuerdo con la opinión de la autora los gastos de operación son aquellos que se desarrollan para mantener a la empresa en marcha.

#### **2.1.20. Otros gastos**

Son imprevistos no considerados en los tres tipos anteriores de gastos (Cuevas, 2009).

De acuerdo con la opinión de la autora otros gastos son eventualidades que se pueden presentar en el proceso productivo de la empresa y que no están contemplados.

#### **2.1.21. Gastos financieros**

Son aquellos egresos relacionados con transacciones financieras (Cuevas, 2009).

De acuerdo con la opinión de la autora los gastos financieros es el dinero que sale de la empresa por transacciones financieras que se deben hacer en la empresa.

#### **2.1.22. Margen bruto de utilidad**

El margen bruto de utilidad es el excedente de las ventas sobre el costo total de los artículos vendidos (Horngren, 2009).

De acuerdo con la opinión de la autora el margen bruto de utilidad es lo que queda de las ventas después de conocer el costo total que generó un artículo que se vende.

#### **2.1.23. Margen neto de utilidad**

Esta razón financiera calcula la utilidad neta que obtiene la empresa en relación a las ventas (Campos, 2010).

De acuerdo con la opinión de la autora el margen neto de utilidad son los ingresos que tiene la empresa por medio de las ventas.

#### **2.1.24. Información financiera**

Las empresas requieren de información que contenga alta calidad para que la dirección y los mandos intermedios cuenten con elementos para la toma de decisiones, estrategias, tácticas y operativas (Solorio, 2012).

La actual globalización requiere de la homogenización de la información financiera (Solorio, 2012).

De acuerdo con la opinión de la autora la información financiera es para uso prioritario de la gerencia porque a través de ella se puede conocer la situación real de la empresa.

#### **2.1.25. Kardex**

El kardex es un sistema de registro y control de almacén tradicional. En la actualidad existe una serie de sistemas computacionales que cumplen esa misma función (Cuevas, 2009).

En realidad el kardex es un “mueble” que permite el acomodo y clasificación de las tarjetas de almacén, que son donde verdaderamente se registra y controla la mercancía (Cuevas, 2009).

De acuerdo con la opinión de la autora el kardex es el registro que se lleva a cabo para conocer todo lo que se tiene en la empresa.

#### **2.1.26. Libro diario**

El libro diario es un libro principal y obligatorio de la contabilidad que registra, día a día, todo tipo de operaciones relativas a la actividad económica-empresarial. Por tanto, el libro diario registra los hechos contables por orden de fechas, es decir, según se van produciendo en el tiempo. A cada una de las anotaciones del libro diario se le da el nombre de asiento (Pérez, 2010).

En todo caso, existen dos posibilidades para complementar el libro diario (Pérez, 2010).

- Registrar todas las operaciones de la empresa día a día (Pérez, 2010).
- Registrar los totales del conjunto de las operaciones de la empresa por períodos no superiores al mes. En este caso, habrán de anotarse las operaciones, con detalle, en otros libros auxiliares del diario (Pérez, 2010).

De acuerdo con la opinión de la autora en el libro diario se anota de manera diaria las actividades comerciales que se realizan en la empresa de manera ordenada.

#### **2.1.27. Punto de equilibrio**

El punto de equilibrio es el nivel de ventas en el cual los ingresos (ventas) son exactamente iguales a los egresos (costos y gastos) (Cuevas, 2009).

De acuerdo con la opinión de la autora el punto de equilibrio es cuando los ingresos y egresos son iguales.

#### **2.1.28. Relación Beneficio Costo**

La relación beneficio – costo (o costo - beneficio) es aquella en la que tanto el flujo de beneficios como el de los costos se actualiza a una tasa de interés que se considera próxima al costo de oportunidad del capital; se determina así la relación

entre el valor actualizado de los beneficios y el valor actualizado de los costos (Guerra, 2009).

De acuerdo con la opinión de la autora la relación beneficio costo permite conocer si un proyecto es rentable.

#### **2.1.29. Sistema de control de gestión**

Un sistema de control de gestión se basará en la planificación que previamente se haya realizado en la empresa, que se apoyará en el sistema de información que se haya configurado o como subproductos de otras informaciones que demanden organizaciones exteriores a la empresa (Gil, 2010).

De acuerdo con la opinión de la autora el sistema de control de gestión se encarga de verificar como se desarrollan las actividades de la empresa, para de esta manera conocer si se está cumpliendo o no con lo planificado.

#### **2.1.30. Reglamento interno**

El reglamento interno es el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el patrono y sus trabajadores en la prestación del servicio (Díaz, 2011).

De acuerdo con la opinión de la autora el reglamento interno son todas las políticas, leyes, normas y reglamentos que existen en una empresa, para que cada miembro de la entidad conozca cuáles son sus obligaciones y derechos dentro de la misma.

#### **2.1.31. Ventas**

Son todos aquellos ingresos propios de la actividad que desarrolla la empresa.

De acuerdo con la opinión de la autora las ventas son la satisfacción de una necesidad que tiene un cliente.

### **2.1.32. Costos**

Los costos se definen como los recursos incurridos o sacrificados por parte de la empresa con el fin de alcanzar un objetivo; éstos, al ser cuantificados, se convierten en las unidades de valor económico por adquirir, bienes y/o servicios (Álvarez, 2010).

Bajo este concepto se pueden encontrar múltiples sistemas o formas de calcular los costos de algo, por tanto se debe tener presente la subjetividad que un costo tiene, de acuerdo a la finalidad o uso que se requiera (Álvarez, 2010).

De acuerdo con la opinión de la autora los costos son el valor monetario de que se tiene que pagar para poder producir algo.

### **2.1.33. Gastos**

Se relaciona con las adquisiciones de bienes o servicios, las amortizaciones y los deterioros (Rocafort, 2012).

De acuerdo con la opinión de la autora los gastos es la salida de dinero para pagar por un artículo o servicio con la finalidad de crear algo.

### **2.1.34. Ingresos**

Son el incremento en el patrimonio neto de la empresa, esto puede ser como aumento del valor de los activos o en las entradas, o cuando disminuyen los pasivos, esto si no tienen su descendencia en las aportaciones monetarias, patrimoniales o no, de la entidad o entidades propietarias cuando actúen como tales (Montalvo, 2014).

De acuerdo con la opinión de la autora los ingresos el dinero que obtiene la empresa producto de las ventas.

### **2.1.35. Rentabilidad**

Se entiende por rentabilidad de una empresa a la relación existente entre el beneficio obtenido y los recursos invertidos, expresado normalmente en forma de porcentaje (Gutiérrez, 2009).

Es importante resaltar que existen varios enfoques de la rentabilidad pero lo más usual es distinguir entre: (Gutiérrez, 2009)

La rentabilidad económica (ROA) es la que se refiere al total de los recursos invertidos, es decir: la rentabilidad del activo (inversión) (Gutiérrez, 2009).

La rentabilidad financiera (ROE) cabe señalar que es la que se calcula sobre los recursos propios (Gutiérrez, 2009).

De acuerdo con la opinión de la autora la rentabilidad es lo que se obtiene al comercializar un producto o servicio.

#### **2.1.36. Plan presupuestario**

Un presupuesto debe considerarse como un plan. La planificación y asignación del tiempo y el uso de las instalaciones es también una cuestión presupuestaria (Lloret, 2009).

Los directores de un programa son responsables de un negocio, quizás un negocio importante como un centro independiente o un negocio más discreto como un programa perteneciente a un departamento (Lloret, 2009).

El objetivo de un negocio consiste en crear o incrementar beneficios. Los beneficios son el sustento de todo negocio (Lloret, 2009).

La rentabilidad de un centro o programa ofrecerá estabilidad fiscal y contribuirá a la expansión de los programas ya existentes y al desarrollo de nuevos programas y proyectos (Lloret, 2009).

Uno de los principales aspectos de la planificación de un negocio es el presupuesto, que en este caso representa un plan fiscal. Un presupuesto es un anteproyecto que refleja las asunciones, el compromiso y las expectativas de la directiva. Es una descripción detallada de todos los beneficios y gastos previstos (Lloret, 2009).

El presupuesto es un plan. Después de su preparación, el presupuesto es revisado y aprobado por la directiva. La aprobación de la directiva formaliza las actividades de planificación, y el presupuesto se convierte en un plan de acción que presenta el compromiso y las expectativas de la directiva (Lloret, 2009).

De acuerdo con la opinión de la autora el plan presupuestario es la planificación y preparación de un presupuesto con el cual se van a emprender las operaciones de la empresa.

### **2.1.37. Estrategia**

Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes (Martinez, 2012).

De acuerdo con la opinión de la autora una estrategia es la forma en la cual una empresa se prepara para competir en el mercado, planteándose metas y objetivos.

### **2.1.38. Plan estratégico**

La decisión de elaborar un plan estratégico es solo uno de los aspectos que demuestra que la organización posee ese deseo de planificar, de crecer, de marcar las pautas de la evolución y de la organización (Martinez, 2012).

El plan estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de la empresa. Hay que ser capaces de diseñar el porvenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de la cual es el cambio hacia el éxito (Martinez, 2012).

Un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa (Martinez, 2012).

El plan estratégico es, por lo tanto, un documento cuya elaboración nos obligará a plantear dudas acerca de la organización, de la forma de hacer las cosas y a marcar una estrategia en función del posicionamiento actual y del deseo (Martinez, 2012).

El plan estratégico es además la tarjeta de presentación de la idea del emprendedor frente a todos los grupos con los que la empresa pretende entablar relaciones: accionistas, entidades financieras, trabajadores, clientes, proveedores, etc. Por ello el emprendedor debe recoger en el plan estratégico toda la información relativa a la puesta en marcha del negocio (Martinez, 2012).

De acuerdo con la opinión de la autora el plan estratégico sirve para marcar el futuro de la empresa es decir donde estoy y donde quiero estar.

### **2.1.39. Indicadores económicos**

Cuando se plantea un análisis de una economía desde el punto de vista global, es decir, a nivel macroeconómico, se definen tres problemas básicos de la macroeconomía (Sotelo, 2009).

Por tanto como problemas de cualquier economía moderna se presentan los tres siguientes:

- La inflación
- El desempleo
- El crecimiento económico (Sotelo, 2009).

➤ **Tasa de inflación**

Es el incremento en el nivel general de precios. Dada la importancia que este dato tiene sobre el nivel de vida de la población, se convierte en una información fundamental a la hora de la toma de decisiones por parte de los agentes económicos, ya que todo incremento en el nivel de precios a priori se traduce en una pérdida de poder adquisitivo para los individuos (Sotelo, 2009).

➤ **Tasa de desempleo**

Cuando se habla de desempleo desde el punto de vista económico, este concepto se refiere a la no utilización de todos los factores de producción disponibles en la economía, es decir, tanto del factor recursos naturales, como del factor trabajo, como del factor capital (Sotelo, 2009).

➤ **Tasa de crecimiento**

La tasa de crecimiento recogerá la variación porcentual en la producción de bienes y servicios, dentro del territorio nacional (si se lo calcula con el PIB), o bien, obtenidos por los residentes de un país (si lo calcula con el PNB), durante un período de tiempo (Sotelo, 2009).

De acuerdo con la opinión de la autora los indicadores de gestión miden la inflación, el desempleo y el crecimiento de un país.

#### **2.1.40. Indicadores de rentabilidad**

Para conocer si una empresa puede ser una opción buena para desarrollar una inversión todos los gestores al igual que las personas interesadas deben conocer que es la rentabilidad (Díez, 2011).

Los indicadores de rentabilidad proporcionan una gama de información cada una en forma distinta, por lo que existe una gran cantidad de ellos (Díez, 2011).

Para poder conocer el tipo de indicador que debe emplear una entidad es indispensable comprender la rentabilidad que se está buscando (Díez, 2011).

Para conocer la eficiencia y rentabilidad que se está logrando con el nivel de precios en la actualidad el competidor mostrará interés en la rentabilidad de la gestión operativa que lleva a cabo la empresa (Díez, 2011).

De igual manera los accionistas muestran su interés en la rentabilidad del capital que han invertido en la entidad, por lo que se fijarán en la rentabilidad operativa de la misma (Díez, 2011).

De acuerdo con la opinión de la autora los indicadores de rentabilidad permiten conocer si la actividad económica que se está desarrollando es conveniente o no.

#### **2.1.41. Empresa agrícola**

Se puede definir a la empresa como una organización de capital y trabajo destinada a la producción o a la intermediación de bienes o servicios para el mercado con el fin de generar ganancias (Romero, 2009).

De acuerdo con la opinión de la autora una empresa agrícola es toda entidad que se dedica a producir la tierra, con la finalidad de obtener recursos económicos.

#### **2.1.42. Actividades agrícolas**

Las actividades que comprenden las actividades de siembra, cultivo, cosecha y la primera enajenación de los productos obtenidos, que no hayan sido objeto de transformación industrial (Paredes, 2010).

De acuerdo con la opinión de la autora las actividades agrícolas son todas las labores que se tienen que desarrollar para obtener un producto.

#### **2.1.43. Fertilización**

El fertilizante se encarga de aportar nutrientes a la planta en un momento determinado, debido a que la planta los necesita para algo en concreto, como por ejemplo para combatir una deficiencia o enfermedad, o iniciar el proceso de floración (Maya, 2014).

De acuerdo con la opinión de la autora la fertilización se la realiza con la finalidad de ayudar a la planta en el caso de que está presente alguna deficiencia nutricional.

#### **2.1.44. Sistema de riego**

Regar es aportar agua sobre las plantas de forma mecánica (sistema de aspersión, goteo, etc.) o manual (manguera o patinete) bajo una cantidad y periodicidad variable según las necesidades hídricas de cada especie vegetal y la época del año (Moreno, 2015).

Un sistema de riego ideal se define como aquel conjunto de piezas y estructuras, capaces de aplicar el agua necesaria de forma eficiente (Moreno, 2015).

Deberán instalarse con un coste de inversión mínimo, tener un gasto energético reducido y requerir pocas labores de mantenimiento (Moreno, 2015).

De acuerdo con la opinión de la autora el sistema de riego ayuda a la planta en la época de sequía o de escases de agua.

### **2.1.45. Labores fitosanitarias**

El tratamiento fitosanitario evita que una infección se convierta en una plaga, la posible muerte del césped, etc., pero hay que realizarlo antes de que sea inaugurado (Avenza, 2014).

Hay que extremar las preocupaciones cuando se apliquen los productos fitosanitarios y evitar accidentes laborales (Avenza, 2014).

De acuerdo con la opinión de la autora las labores fitosanitarias tienen la finalidad de prevenir enfermedades que puedan afectar a una plantación.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1. Gestión**

Empezaremos definiendo que es gestión: podríamos decir que es hacer los trámites necesarios o diligencias para resolver un asunto, por ejemplo, cuando nos disponemos a buscar recursos para realizar un proyecto (patrocinadores), un trámite de una beca, un crédito bancario, etc. (Torres, 2012).

También la gestión es crear condiciones, construir escenarios adecuados, proveer capacidades e instituciones a los equipos de trabajo; como un viaje de amigos, buscar hospedaje, comida, transporte, etc.

Se puede considerar que la gestión cito" sirven de guía para de esta manera poder orientar la previsión, acción, empleo de los recursos, esfuerzo y visualización a los propósitos que se deben lograr, las actividades deben ser secuenciales con la finalidad de lograr los objetivos" (Torres, 2012).

Así todo mundo estará sincronizado y cada individuo hará lo que le corresponde, pero claramente la mayoría de los casos esto no sucede en instituciones, empresas, familia (Torres, 2012).

Quedándonos con esta última definición, pasaremos a definir el nivel operativo para después compaginar ambos términos en uno solo, para definir que es la gestión operativa y que el término quede más claro (Torres, 2012).

De acuerdo con la opinión de la autora la gestión es la búsqueda de estrategias administrativas que permitan tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo y que se enfocan en alcanzar los objetivos propuestos para el bienestar de la empresa.

### **2.2.2. Nivel operativo**

En el nivel operativo la principal función es realizar de forma eficaz las tareas que se realizan en la organización. Se realizan tareas rutinarias programadas previamente por el nivel medio o táctico pertenecen a este nivel empleados administrativos (agentes de ventas) y obreros (soldadores, plomeros, ensambladores) (Torres, 2012).

Los objetivos operativos se derivan directamente de los objetivos tácticos el nivel operativo involucra a cada una de las actividades de la cadena de valor interna, tanto primarias como de apoyo, por lo tanto es posible hablar de gestión de aprovisionamiento, gestión de la producción, gestión de distribución, gestión de servicios y la gestión financiera (Torres, 2012).

Se puede decir que sin el nivel operativo la organización no avanza, no se mueve, no crece, es decir, es como la gasolina para el auto, sin ella no funciona el motor y no camina (Torres, 2012).

A través de la gestión operativa, se puede lograr una meta por medio de una orientación, empleo de recursos y trabajo, las cuales se pueden lograr cuando se realizan actividades en un tiempo dado (Torres, 2012).

De acuerdo con la opinión de la autora el nivel operativo es el orden en el cual se deben desarrollar las actividades administrativas, financieras, comerciales, de producción etc., el nivel de mando sirve para distinguir las tareas a desarrollarse durante todo el proceso que requiera la actividad productiva a la que se dedica la empresa.

### **2.2.3. Teoría sobre gestión operativa**

La gestión operativa es un conjunto de estrategias encaminadas a hacer cumplir cada una de las actividades estimadas en el plan de procedimientos, manual de funciones y/o flujograma de procedimientos internos, cuya finalidad es direccionar estrategias hacia el logro de resultados (Arnoletto, 2009).

Las empresas de cualquier característica requieren de la ayuda de la gestión operativa, pues les permite efectuar las actividades de manera ordenada, coordinada y organizada. Los empleados trabajan mejor cuando existe un respaldo, en este caso un documento en donde se especifiquen los procedimientos a seguir para cumplir con lo planificado (Arnoletto, 2009).

En efecto el encargado de hacer que se cumpla con la planificación establecida es el jefe operativo, gerente general o cualquier funcionario que sea el responsable directo de esta área (Arnoletto, 2009).

La gestión operativa no solo se encarga de direccionar estratégicamente las funciones, sino que también planifica las actividades de las áreas hacia donde están dirigidas tal estrategias (Arnoletto, 2009).

Las áreas críticas de la empresa son aquellas que necesitan mayor atención por parte de la gestión operativa, puesto que están incumpliendo con los procedimientos internos, es entonces que primero se debe determinar ¿Qué? o ¿Quiénes? están ocasionando dichos problemas. Es justamente en esa instancia en donde entra la gestión operativa porque determina el tipo de problema, identifica a los actores,

delimita el o las áreas en conflicto y finalmente determina las estrategias a seguir (Arnoletto, 2009).

Una vez determinadas las estrategias, el encargado de la gestión operativa se encarga de delegar funciones, establecer responsabilidades, delimitar el tiempo en el cual se deben realizar las actividades, el cumplimiento de los objetivos, en sí dirigir que todo lo planeado se lo cumpla efectivamente (Arnoletto, 2009).

Dentro de las principales tareas que se debe realizar en la gestión operativa están:

- Análisis de la situación actual de las áreas.- las empresas en general para realizar las actividades internas deberán efectuar un análisis para verificar en qué condiciones se encuentra la gestión operativa, pues ello permitirá tomar decisiones que ayuden a su mejoramiento (Arnoletto, 2009).
- Detectar los problemas existentes.- luego de haber efectuado el análisis situacional de la gestión operativa, es indispensable que se delimiten las ventajas y desventajas existentes en la empresa, pues esto forma parte del punto de partida para que las instituciones desarrollen las actividades enfocadas en un fin común (Arnoletto, 2009).
- Realizar las características de las actividades.- posterior a la determinación de los problemas que se suscitan en la gestión operativa de la empresa, se deben enlistar las cualidades y características que se requiere cada puesto de trabajo y para cada área existente. Este listado deberá enfocar los siguientes puntos (Arnoletto, 2009).
  - ✓ Fortalezas de las áreas en estudio.
  - ✓ Oportunidades de cada uno de los puestos de trabajo.

- ✓ Debilidades de los procedimientos internos que se emplean en la empresa para poner en marcha las actividades.
- ✓ Amenas de cada uno de los puestos de trabajo (Arnoletto, 2009).
- Desarrollar un flujograma de actividades.- este instrumento permite delimitar las actividades a desarrollarse, puesto a que muestra el comienzo de las funciones establecidas a seguirse en el proceso y por supuesto el fin de las mismas, esta herramienta además muestra a las personas involucradas, el tiempo, las áreas y la secuencia a seguirse para llegar a la meta propuesta, este aspecto conlleva lo siguiente:
  - ✓ Diseñar un esquema en donde se identifique plenamente las actividades a seguir.
  - ✓ Elaborar un flujograma para cada procedimiento y/o para cada área existente en la empresa, porque todas se ven involucradas en alcanzar los objetivos.
  - ✓ Socializar el flujograma de actividades con cada uno de los empleados de la empresa.
  - ✓ Poner en marcha el flujograma de procedimientos.
  - ✓ Evaluar a los empleados para conocer los logros alcanzados (Arnoletto, 2009).
- Establecer el manual de funciones.- una de las maneras para que los empleados realicen efectivamente las actividades a su cargo es mediante el manual de funciones porque muestra específicamente todo lo que se debe hacer internamente. Esta herramienta abarca:
  - ✓ A nivel alto.- aquí se planifican las funciones que requiere cada uno de los puestos de trabajo existentes en la empresa.
  - ✓ A nivel medio.- interviene la gestión operativa, es decir aplica y pone en marcha el manual de funciones.

- ✓ A nivel bajo.- pone en marcha las funciones dispuestas por el nivel alto, esto de lo debe hacer por competencia (Arnoletto, 2009).
- Delegar funciones.- el nivel alto, es decir la administración es aquella quien delega funciones, en tanto que el nivel medio, la gestión operativa es aquella quien ejecuta las órdenes de la autoridad principal, pues esta se encarga de poner en marcha los planes establecidos, en tanto que los empleados de la empresa aplican y ponen en marcha las actividades asignadas. Para delegar funciones se requiere de;
  - ✓ Tener conocimiento de las funciones de todas las áreas de la empresa.
  - ✓ Poner en pleno conocimiento de los empleados la misión, visión, objetivos y el propósito que persigue la empresa.
  - ✓ Aclarar las funciones que demanda los puestos de trabajo, sobre todo los que requieren de mayor atención.
  - ✓ Cumplir y hacer que los empleados cumplan con las funciones a ellos encomendados.
  - ✓ Revisar el cumplimiento de las funciones en todos los niveles de la empresa, porque todos dependen de todos (Arnoletto, 2009).
- Monitorear el cumplimiento de las actividades.- sin duda alguna las actividades que se lleva a cabo en la empresa requieren de una adecuada gestión operativa, ya que dentro de ésta se encuentra en monitoreo porque en eso consiste en inspeccionar y supervisar que todas las funciones se las cumpla con éxito. Esta actividad consiste en:
  - ✓ Realizar un cronograma de actividades para cada área.
  - ✓ Estimar el tiempo en el cual se debe cumplir las actividades.
  - ✓ Detectar posibles incumplimientos de las actividades.

- ✓ Emitir sanciones a quienes sean reincidentes en el incumplimiento de las actividades (Arnoletto, 2009).
- Evaluar el cumplimiento de las actividades en el tiempo establecido.- la gestión operativa debe estar atenta a que se cumplan con las actividades, pues de no ser así, la empresa debe realizar una retroalimentación de las funciones para detectar los puntos en desventaja (Arnoletto, 2009).

La gestión operativa también requiere de estrategias admirativas para efectuar adecuadamente las actividades tales como:

- Planificación de actividades.- se empieza por planear los procedimientos internos a seguir en las diferentes dependencias y para los distintos cargos existentes.
- Organización de actividades.- una vez que se haya planificado, se procede a organizar por área las actividades a seguir y todos los aspectos operativos que se requiere para alcanzar con el propósito deseado (Arnoletto, 2009).
- Dirección de actividades.- él o los encargados del área operativa son los encargados de direccionar las estrategias hacia el logro de los objetivos por dependencia (Arnoletto, 2009).
- Control de actividades.- los empleados requieren de control permanente para que actúen de acuerdo a los manuales establecidos, más sin embargo es preciso establecer reglas para que las actividades se las cumplan con el éxito esperado (Arnoletto, 2009).
- Evaluación de actividades.- esta estrategia sirve para detectar errores suscitados en el proceso de realización de las actividades internas, pues ello ayuda a alcanzar efectivamente los objetivos (Arnoletto, 2009).

De acuerdo con la opinión de la autora la gestión operativa la planifica el administrador en conjunto con los jefes departamentales, posteriormente estas actividades son distribuidas a los empleados de las diferentes áreas, estos a su vez

deben cumplir con cada uno de las operaciones, siendo monitoreado y supervisado por los jefes departamentales de la empresa (Arnoletto, 2009).

#### **2.2.4. Gestión operativa del sistema de despacho estudio técnico y económico**

La visión de negocio, el mejoramiento continuo del proceso y una política de gestión que se lleva a cabo en Mina Chuquicamata, hacen hincapié en la máxima utilización de los activos fijos para obtener de estos el mayor rendimiento y beneficio (Lagos, 2007).

Para conseguir este objetivo se cuenta con una serie de herramientas de gestión y control siendo la principal de estas, el sistema de despacho que actualmente se utiliza (Lagos, 2007).

El sistema de despacho es una potente herramienta de gestión que realiza asignaciones dinámicas de camiones, basado en esquemas de control de tiempos de ciclo pala camión, asociados a un destino conocido. Esta herramienta por sí sola no es suficiente para lograr los estándares de eficiencia requeridos para el cumplimiento pleno de las metas trazadas, es necesario el conocimiento y comprensión del sistema y utilizarlo eficientemente, teniendo como primer principio el dinamismo de la operación minera, apoyado por el control y supervisión en terreno y la toma de decisiones en tiempo real (Lagos, 2007).

Al contar con un sistema de despacho que optimiza las asignaciones de camiones a palas en tiempo real, cualquier información ingresada, que no corresponda plenamente a la realidad de terreno, ya sea durante el ciclo operativo o alguna detención, repercutirá de forma negativa en el proceso de cálculo del sistema, sin alcanzar la maximización en la utilización del tiempo ni la minimización de las pérdidas (Lagos, 2007).

Como una forma de conocer la realidad operacional de la Mina Chuquicamata, se realizó un estudio técnico y económico de la gestión operativa del sistema de despacho (Lagos, 2007).

Este trabajo se desarrolló entre los meses de Diciembre de 2003 y Abril de 2004, durante este periodo se tomaron en terreno una serie de mediciones de tiempos en todas las maniobras que se ejecutan en los ciclos de carguío y transporte (Lagos, 2007).

### **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

#### **Ley de desarrollo agrario**

#### **EL CAPÍTULO I DE LOS OBJETIVOS DE LA LEY señala:**

**Art. 2.- OBJETIVOS.-** La presente Ley tiene por objeto el fomento, desarrollo y protección integrales del sector agrario que garantice la alimentación de todos los ecuatorianos e incremente la exportación de excedentes, en el marco de un manejo sustentable de los recursos naturales y del ecosistema.

**Art. 3.- POLÍTICAS AGRARIAS.-** El fomento, desarrollo y protección del sector agrario se efectuará mediante el establecimiento de las siguientes políticas:

a) De capacitación integral al indígena, al montubio, al afroecuatoriano y al campesino en general, para que mejore sus conocimientos relativos a la aplicación de los mecanismos de preparación del suelo, de cultivo, cosecha, comercialización, procesamiento y en general, de aprovechamiento de recursos agrícolas;

b) De preparación al agricultor y al empresario agrícola, para el aprendizaje de las técnicas modernas y adecuadas relativas a la eficiente y racional administración de las unidades de producción a su cargo;

c) De implementación de seguros de crédito para el impulso de la actividad agrícola en todas las regiones del país;

d) De organización de un sistema nacional de comercialización interna y externa de la producción agrícola, que elimine las distorsiones que perjudican al pequeño productor, y permita satisfacer los requerimientos internos de consumo de la población ecuatoriana, así como las exigencias externas del mercado de exportación;

e) De reconocimiento al indígena, montubio, afroecuatoriano y al trabajador del campo, de la oportunidad de obtener mejores ingresos a través de retribuciones acordadas con los resultados de una capacitación en la técnica agrícola de preparación, cultivo y aprovechamiento de la tierra o a través de la comercialización de sus propios productos, individualmente o en forma asociativa mediante el establecimiento de políticas que le otorguen una real y satisfactoria rentabilidad;

f) De garantía a los factores que intervienen en la actividad agraria para el pleno ejercicio del derecho a la propiedad individual y colectiva de la tierra, a su normal y pacífica conservación y a su libre transferencia, sin menoscabo de la seguridad de la propiedad comunitaria ni más limitaciones que las establecidas taxativamente en la presente Ley.

Se facilitará de manera especial el derecho de acceder a la titulación de la tierra. La presente Ley procurará otorgar la garantía de seguridad en la tenencia individual y colectiva de la tierra, y busca el fortalecimiento de la propiedad comunitaria orientada con criterio empresarial y de producción ancestral;

g) De minimizar los riesgos propios en los resultados de la actividad agraria, estableciendo como garantía para la equitativa estabilidad de ella, una política tendiente a procurar las condiciones necesarias para la vigencia de la libre competencia, a fin de que exista seguridad, recuperación de la inversión y una adecuada rentabilidad;

h) De estímulo a las inversiones y promoción a la transferencia de recursos financieros destinados al establecimiento y al fortalecimiento de las unidades de producción en todas las áreas de la actividad agraria especificadas en el artículo 1;

i) De fijación de un sistema de libre importación para la adquisición de maquinarias, equipos, animales, abonos, pesticidas e insumos agrícolas, así como de materias primas para la elaboración de estos insumos, sin más restricciones que las indispensables para mantener la estabilidad del ecosistema, la racional conservación del medio ambiente y la defensa de los recursos naturales;

j) De protección al agricultor de ciclo corto que siembra productos de consumo interno, a fin de que exista confianza y seguridad en la recuperación del capital, recompensando el esfuerzo del trabajo del hombre de campo mediante una racional rentabilidad;

k) De perfeccionamiento de la Reforma Agraria, otorgando crédito, asistencia técnica y protección a quienes fueron sus beneficiarios o aquellos que accedan a la tierra en el futuro, en aplicación de esta Ley; y,

l) De promoción de la investigación científica y tecnológica que permita el desarrollo de la actividad agraria en el marco de los objetivos de la presente Ley.

**Art. 7.- ADIESTRAMIENTO ADMINISTRATIVO.-** El Ministerio de Agricultura y Ganadería organizará conforme al artículo 5, un programa nacional de capacitación y transferencia tecnológica para el empresario agrícola, comunas, cooperativas y otras organizaciones de autogestión, tendiente a divulgar técnicas modernas de cultivo, acceso a líneas de crédito agrícola, familiarización con mecanismos de venta de productos en el mercado local y de oportunidades de comercialización de sus productos en el exterior.

**Art. 8.- FINANCIAMIENTO.-** El financiamiento de la capacitación se efectuará con recursos provenientes de ingresos que perciba el Estado por la venta de activos improductivos del Ministerio de Agricultura y Ganadería, que se constituirán en un fondo total, cuyos réditos se utilizarán a futuro.

**Art. 14.- POLÍTICA DE PRECIOS.-** Respecto a los productos señalados en el artículo 9, el Ministerio de Agricultura y Ganadería fijará las políticas y arbitrará los mecanismos de comercialización y regulación necesarios para proteger al agricultor contra prácticas injustas del comercio exterior (Ecuador, 2013).

## **CAPÍTULO III**

# **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

**“Un líder sabe qué se debe hacer. Un administrador sólo sabe cómo hacerlo”**

**Ken Adelman**

### **3.1. MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN**

Los métodos de investigación científica que se aplicaron en esta investigación ayudaron en la obtención de información primaria, para que el investigador pueda realizar un razonamiento adecuado el cual permitió realizar un criterio lógico respecto de los resultados que se obtuvieron durante la realización del estudio.

En esta investigación se emplearon los siguientes métodos:

#### **3.1.1. Método inductivo**

Por medio de este método se pudo indagar el manejo de la gestión operativa en la rentabilidad de la Hacienda Agrícola “LAURITA” del cantón La Maná, lo que permitió obtener conclusiones del problema planteado en la investigación.

#### **3.1.2. Método deductivo**

La utilización de este método ayudó a la investigadora evaluar de manera lógica, crítica y minuciosa los temas de estudio que forman parte de esta investigación, con la finalidad de desarrollar razonamientos técnicos y normativos a través de los resultados que se obtuvieron de la entrevista y encuestas que se efectuaron al gerente y empleados de la Hacienda Agrícola “LAURITA” del cantón La Maná.

#### **3.1.3. Método analítico**

Por medio de este método se pudo aplicar programas informáticos con la finalidad de procesar la información que se obtuvo durante la realización de la investigación para de este modo analizarlos de manera sistemática y relacionada, y de esta manera poder brindar las respectivas conclusiones y recomendaciones de la problemática planteada.

#### **3.1.4. De observación**

Este método permitió a la investigadora observar de forma directa como se desarrolla la gestión operativa de la Hacienda Agrícola “LAURITA” del cantón La Maná, esto coadyuvo a comprobar como es el ambiente propio en el que la entidad realiza sus actividades diarias.

#### **3.1.5. Método estadístico**

Con este método se pudo procesar los datos obtenidos en el desarrollo de la investigación a través de una secuencia tanto cualitativa como cuantitativa.

### **3.2. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación se llevó a cabo por medio de parámetros establecidos, los mismos que permitieron lograr los objetivos propuestos, por lo que en este proyecto investigativo se describen las características principales del tema de estudio que es la gestión operativa y su incidencia en la rentabilidad de la Hacienda Agrícola “LAURITA” del cantón La Maná.

Para realizar la descripción de las cualidades del tema se investigó el problema y los sub-problemas que se vienen presentando en la entidad actualmente, para después desarrollar los objetivos tanto general como específicos, de la misma manera se desarrollaron las hipótesis y la justificación en la que se detalla el motivo por el que se desarrolló esta investigación, lo que permitió establecer los subtemas de estudio.

Para la delimitación del área de estudio se requirió de la búsqueda de información secundaria, la cual permitió sustentar científicamente la investigación, lo que permite al lector tener una mejor apreciación del tema planteado.

Para lograr los objetivos propuestos en esta investigación se emplearon métodos, tipos y técnicas de investigación, para que de esta manera el trabajo realizado tenga credibilidad, originalidad y logre despertar el interés de la ciudadanía en general.

En esta investigación se emplearon herramientas que estuvieron constituidas por la entrevista que se realizó al Gerente de la Hacienda Agrícola “LAURITA” del cantón La Maná, y las encuestas se aplicaron a los empleados de la entidad con la finalidad de obtener la información que se necesitaba.

Esta investigación estuvo centrada en la gestión operativa, en la rentabilidad, en los procesos internos, en el manejo de los recursos económicos y en los estados financieros de la empresa.

A través de la información primaria que proporcionó la población que forma parte de este estudio se logró alcanzar los objetivos propuestos y diseñar un modelo de gestión operativa que permita distribuir coherentemente los recursos de la Hacienda Agrícola “LAURITA”, año 2014.

### **3.3. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN EMPÍRICA**

Para recopilar la información de la investigación se aplicaron observaciones, entrevistas y encuestas después se procesaron los resultados a través de una tabulación con la finalidad de analizar minuciosamente la información obtenida, para de esta manera desarrollar la propuesta alternativa.

Se realizó un distintivo, el mismo que contenía los datos del investigador, para realizar la visita de observación y trabajo de campo en la empresa, además se utilizó hojas, lapiceros, calculadora, tablero, cámara fotográfica, esto ayudó en la obtención de información por medio de la cual se logró cumplir los objetivos propuestos.

### 3.3.1. Selección y determinación de la muestra

#### 3.3.1.1. Población

La población de estudio estuvo conformada por el Gerente y los empleados de la Hacienda Agrícola "LAURITA".

**CUADRO 1. Población a entrevistar y encuestar**

<b>COMPOSICIÓN</b>	<b>Universo objetivo</b>	<b>Total a encuestar</b>
Gerente	1	1
Empleados del área administrativa	22	22
Jefes de campo	5	5
Personal de campo	166	116
<b>TOTAL</b>	<b>194</b>	<b>144</b>

Fuente: Hacienda Agrícola "LAURITA"

Elaborado por: Autora

#### 3.3.1.2. Muestra

La muestra estuvo conformada por los 166 empleados que trabajan en la Hacienda Agrícola "LAURITA" del cantón La Maná, para ello se aplicó la fórmula del muestreo probabilístico.

$$n = \frac{U_0 \cdot P \cdot Q \cdot Z^2}{(U_0 - 1)e^2 + PQZ^2}$$

**n**= Tamaño de la muestra para encuesta

**U<sub>0</sub>**= Universo objetivo o población de influencia (166)

**P**= Probabilidad de aceptación (50%)

**Q**= Probabilidad de rechazo (50%)

**e=** Margen de error (5%) → 0,05

**Z=** Nivel de confianza (95%) → 1,96

$$n = \frac{166 * 0,50 * 0,50 (1,96)^2}{(166 - 1) (0,05)^2 + 0,50 * 0,50 (1,96)^2}$$

$$n = \frac{166 * 0,50 * 0,50 (3,8416)}{165 (0,0025) + 0,50 * 0,50 (3,8416)}$$

$$n = \frac{166 * 0,9604}{165 (0,0025) + 0,9604}$$

$$n = \frac{159,4264}{0,4125 + 0,9604}$$

$$n = \frac{159,4264}{1,3729}$$

n= 116,12

n= 116 empleados a encuestar.

### **3.3.2. Obtención de datos**

#### **3.3.2.1. Entrevista**

La entrevista se realizó al Gerente de la Hacienda Agrícola “LAURITA” del cantón La Maná, con el propósito de conocer cuáles son las estrategias de la gestión operativa y todos los procesos administrativos, financieros y operativos de la empresa.

#### **3.3.2.2. Encuesta**

Las encuestas se aplicaron a los empleados de área contable y trabajadores de campo de la Hacienda Agrícola “LAURITA” del cantón La Maná, con la finalidad de conocer su apreciación acerca de la gestión operativa que se desarrolla en la empresa.

### **3.4. DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA**

Para el desarrollo de esta investigación se planteó la siguiente problemática: ¿De qué manera la gestión operativa incide en la rentabilidad de la Hacienda “LAURITA” del Cantón La Maná, año 2014?, con lo que se plantearon los objetivos general y específicos, hipótesis, justificación y cambios esperados.

El sustento de esta investigación estuvo basado en la fundamentación conceptual, teórica y legal, porque en esta parte se toman investigaciones y conceptos desarrollados por otros autores que tengan que ver con el tema que se estuvo investigando a través de libros, artículos científicos, tesis, revistas, páginas web, etc.

Para desarrollar esta investigación se utilizaron los siguientes métodos: inductivo, deductivo, analítico y de observación, los que ayudaron alcanzar los resultados deseados.

Se emplearon la entrevista y las encuestas como herramientas investigativas, éstas fueron aplicadas al gerente y a los empleados de la Hacienda “LAURITA” del Cantón La Maná.

Mediante los siguientes parámetros se llevó a cabo esta investigación:

- ✓ Esta investigación se realizó en la Hacienda “LAURITA” del Cantón La Maná.
- ✓ Se seleccionó la población objeto de estudio.

- ✓ La muestra estuvo representada por 116 trabajadores de campo, 22 empleados que laboran en el área administrativa y a los 5 jefes de campo a quienes se les aplicó una encuesta dirigida y la entrevista se realizó al Gerente de la Hacienda “LAURITA” del Cantón La Maná.

La información que se obtuvo de la investigación que se realizó a la Hacienda “LAURITA” del Cantón La Maná, sirvió para examinar la gestión operativa que emplea la empresa, con el propósito de plantear un nuevo modelo de gestión como propuesta alternativa.

### **3.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

El análisis de la información que se obtuvo a través del desarrollo de la investigación después de aplicar los formularios de entrevista y encuestas al gerente, empleados, jefes de campo y trabajadores de la Hacienda “LAURITA” del Cantón La Maná, se procesaron por medio de programas informáticos como: Word, Excel, aplicando medidas estadísticas. La información se presentó por medio de cuadros y gráficos, que se interpretaron y explicaron detalladamente.

### **3.6. CONSTRUCCIÓN DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN**

La investigación es de tipo cualitativa y cuantitativa, debido a que la población que estuvo involucrada facilitó la información necesaria con la finalidad de lograr los objetivos establecidos, esta investigación también se basó en el análisis bibliográfico, porque a través de él se pudo establecer los conceptos y definiciones principales del tema investigado.

## **CAPÍTULO IV**

# **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS EN RELACIÓN A LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

**“Una empresa difícilmente podrá alcanzar sus objetivos, si sus productos no se conecta con las necesidades y expectativas del consumidor”**

**Regis McKenna**

## 4.1. ENUNCIADO DE LA HIPÓTESIS

### 4.1.1. Hipótesis de investigación

La gestión operativa incide positivamente en la rentabilidad de la Hacienda Agrícola “LAURITA” del Cantón La Maná, año 2014.

### 4.1.2. Entrevista dirigida al Gerente de la empresa Agrícola “Laurita”

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA	OBSERVACIÓN
<b><u>Gestión Administrativa</u></b>			
1	¿Desde hace qué tiempo usted administra la Agrícola “Laurita”?	El Gerente de la empresa señaló que viene administrando la empresa desde hace seis años.	La empresa cuenta con la colaboración del Gerente desde hace varios años.
2	¿Se realiza el plan presupuestario anual de ingresos y egresos?	En la empresa si se realiza el plan presupuestario anual tanto de ingresos y egresos.	De esta manera se puede conocer la ganancia y los gastos de la misma.
3	¿En comparación con años anteriores, en este año se han incrementado las ventas? ¿Por qué?	Sí, debido a que la producción en la empresa ha aumentado.	Una buena gestión operativa ayuda al crecimiento empresarial.
4	¿Cada qué tiempo la empresa planifica las	Anualmente, porque ellos dependen de un programa que les	El calendario anual que les ofrece la empresa exportadora especifica el

	actividades? ¿Por qué?	facilita la exportadora a la que ofrecen su producción al cual deben registrarse.	tipo de cinta que tiene que cosecharse semanalmente.
5	¿Cuántas veces al año la empresa brinda capacitaciones a sus empleados?	Las capacitaciones son importantes, es por ello que se las realizan cuatro veces por año.	Las capacitaciones son realizadas por la empresa exportadora a la que comercializan su producción y a las que adquieren los insumos agrícolas
6	¿Cómo se controlan las actividades de los empleados?	Las actividades de los empleados se las controlan por medio de avances.	Se le establece una meta diaria la cual el empleado debe cumplir para poder ganar su día de trabajo.
7	¿Qué aspectos cree usted que le hace falta mejorar a la empresa?	Según el Gerente el principal aspecto que le hace falta mejorar a la empresa es el sistema de riego.	El sistema de riego de la Agrícola se encuentra vetusto por ende existen constantes desperdicios de agua.
8	¿Cuáles son las principales fortalezas que tiene la empresa?	La calidad de su producto, su fuerza laboral y la infraestructura.	La Agrícola cuenta con un producto de calidad, una fuerza laboral numerosa y comprometida, y la infraestructura es óptima.

9	¿Cuáles son las principales debilidades que tiene la empresa?	La evaluación de las actividades del personal, el software para el registro de las actividades contables y las capacitaciones a los empleados.	La evaluación de las actividades en la Agrícola no son continuas, el software con el que cuenta la empresa es antiguo y las capacitaciones son pocas.
10	¿Cuáles son las principales oportunidades que tiene la empresa?	Crecimiento del mercado, la adquisición de tecnología moderna, nuevas fuentes de financiamiento y factores naturales.	Todas las oportunidades y amenazas señaladas por el Gerente de la empresa son importantes e influyen de manera directa en la producción del cultivo y de ellas depende el éxito o fracaso empresarial.
11	¿Cuáles son las principales amenazas que tiene la empresa?	Factores naturales, falta de crecimiento del mercado, políticas gubernamentales y precios variables.	
<b><u>Gestión Operativa</u></b>			
12	¿Cómo se verifica el cumplimiento del plan presupuestario?	A través de los resultados que se obtienen al finalizar el año fiscal.	Los resultados que se obtienen al finalizar el año fiscal muestran si la actividad económica que se está desarrollando es rentable o no.

13	¿Qué estrategias operativas emplea la empresa para la toma de decisiones?	La empresa posee planes y programas de actividades para el control operativo.	Todas las actividades a desarrollarse están debidamente programadas.
14	¿Usted cree que los empleados de la empresa realizan un adecuado trabajo?	Los empleados actuales si desempeñan un buen trabajo por ello se mantienen en sus puestos de trabajo.	Porque son personas cumplidas, comprometidas que además aman lo que hacen.
15	¿Cree usted que la gestión operativa aporta al desarrollo de la empresa? ¿Por qué?	Sí, porque todas las actividades se ejecutan siguiendo un programa establecido, el cual indica las acciones a seguir.	Las actividades se desarrollan por medio de un programa, el cual especifica con claridad los pasos a emplear.
<b><u>Gestión Financiera</u></b>			
16	¿Cómo se encuentra económicamente la empresa?	De acuerdo con el entrevistado, señaló que la empresa Muy bien económicamente.	Debido a que están obteniendo una buena producción la misma que repercute en lo económico.
17	¿Cuántas cajas de banano produce anualmente la empresa?	Se producen 2300 cajas de banano por hectárea al año.	Existe una buena producción de cajas de banano por año.

18	¿Cuáles son los ingresos, costos y la rentabilidad de la agrícola por caja de banano?	El costo de producción de una caja de banano en la empresa es de \$5, el precio de venta es de \$6,22, por lo que obtienen unos ingresos de \$1,22 por caja producida.	Los ingresos que se obtienen por caja de banano producida son aceptables.
19	¿Se emplean indicadores económicos para medir la rentabilidad de la empresa?	Sí se emplean indicadores económicos para medir la rentabilidad de la empresa.	Los indicadores económicos que emplea la empresa para poder medir la rentabilidad son: la liquidez, rentabilidad, eficiencia y la solvencia de la entidad.
20	¿Qué tipo de documentos maneja el área de contabilidad para el procesamiento de información financiera?	Codificación de cuentas, kardex, libros contables, balance general, estado de resultados integral, estado de costos y gastos de producción, estado de flujo de efectivo, relación beneficio costos y punto de equilibrio.	Este tipo de documentos facilitan el manejo de la información financiera.

--	--	--	--

## 4.2. UBICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN EMPÍRICA PERTINENTE A LA HIPÓTESIS

### 4.2.1. Estrategias de gestión operativa que emplea la empresa en el área de producción para la toma de decisiones

#### 4.2.1.1. Encuesta dirigida a los empleados del área administrativa de la empresa Agrícola “Laurita”

### GESTIÓN OPERATIVA

Pregunta 1. ¿La Agrícola tiene una estructura organizacional bien definida en sus niveles operativos?

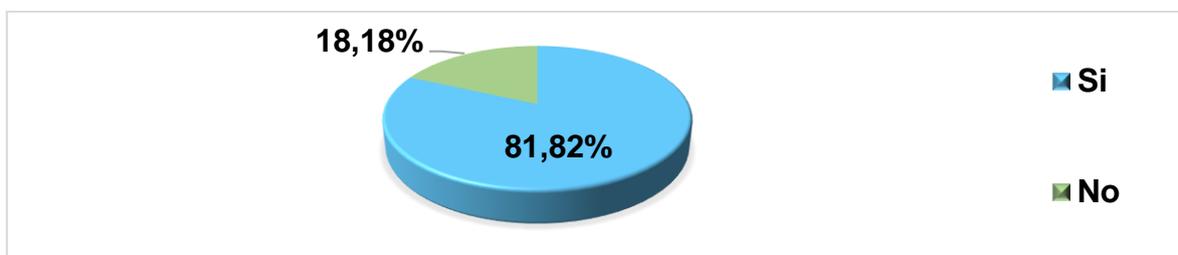
**Cuadro 2. Disposición de una estructura organizacional**

Opciones	Total	%
Si	18	81,82
No	4	18,18
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados de la Agrícola “Laurita” del área administrativa

Elaborado por: Autora

**Gráfico 1. Disposición de una estructura organizacional**



### **Interpretación:**

Del total de empleados que laboran en la parte administrativa de la Agrícola “Laurita”, el 81,82% aseguraron que la empresa si cuenta con una estructura organizacional bien definida para cada una de los niveles operativos, mientras que

un 18,18% respondió que no. La estructura organizacional sirve para conocer los niveles jerárquicos de la empresa y determinar la coordinación de las actividades a desarrollar

**Pregunta 2. ¿La empresa dispone de misión, visión, objetivos, políticas y valores y estos han sido socializados con sus empleados y trabajadores?**

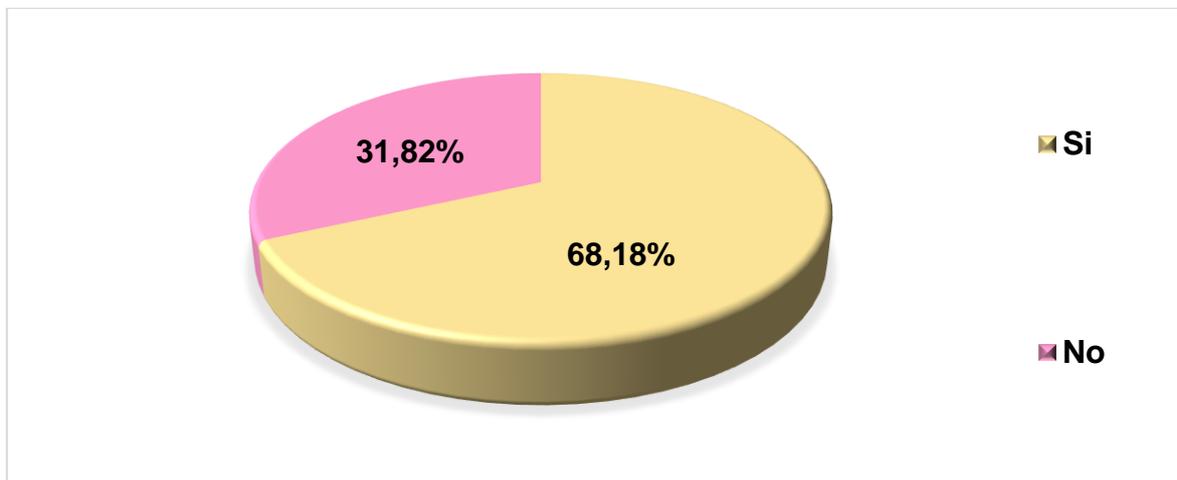
**Cuadro 3. Misión, visión, objetivos, políticas y valores de la empresa**

Opciones	Total	%
Si	15	68,18
No	7	31,82
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados de la Agrícola "Laurita" del área administrativa

Elaborado por: Autora

**Gráfico 2. Misión, visión, objetivos, políticas y valores de la empresa**



**Interpretación:**

De los empleados que laboran en la parte administrativa de la Agrícola "Laurita", el 68,18% manifestaron que la empresa si dispone de misión, visión, objetivos, políticas y valores que han sido socializados con sus empleados y trabajadores, mientras que otro 31,82% respondió que no.

La socialización de la misión, visión, objetivos, políticas y valores entre los empleados de una empresa es fundamental, porque de esta manera se crea un compromiso de los empleados hacia la entidad con la finalidad de hacer crecer a la empresa.

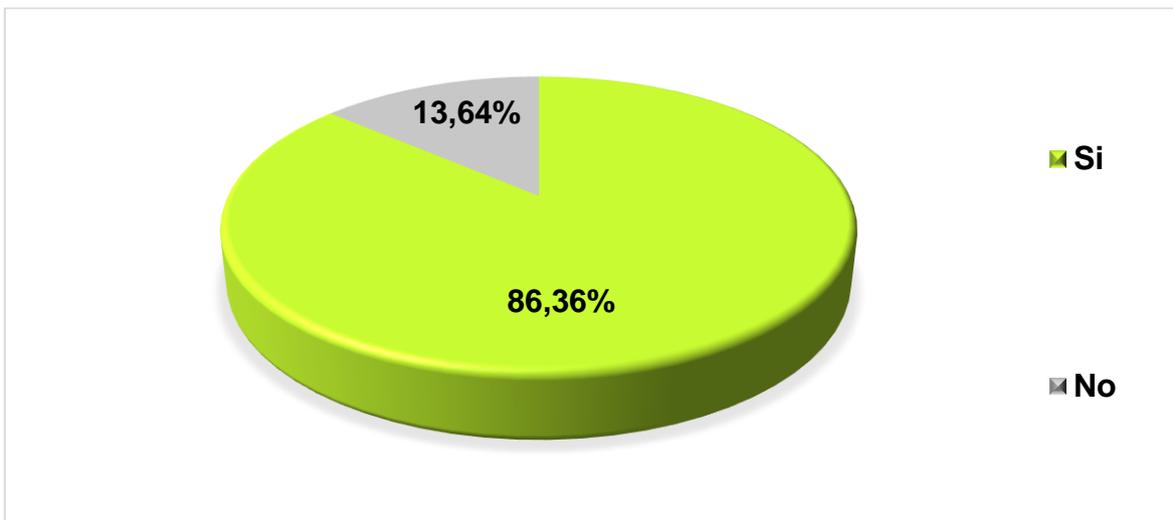
**Pregunta 3. ¿Existe manual de funciones y es divulgado y conocido por el personal?**

**Cuadro 4. Socialización del manual de funciones de la empresa**

Opciones	Total	%
Si	19	86,36
No	3	13,64
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados de la Agrícola "Laurita" del área administrativa  
 Elaborado por: Autora

**Gráfico 3. Socialización del manual de funciones de la empresa**



**Interpretación:**

De los empleados que laboran en la parte administrativa de la Agrícola "Laurita", el 86,36% aseguraron que en la empresa si existe un manual de funciones y el mismo es divulgado con todos los empleados de la entidad, mientras que otro 13,64% respondió que no.

La socialización del manual de funciones con cada uno de los integrantes de la empresa es fundamental porque así cada miembro conocerá cuál es su rol dentro de la empresa.

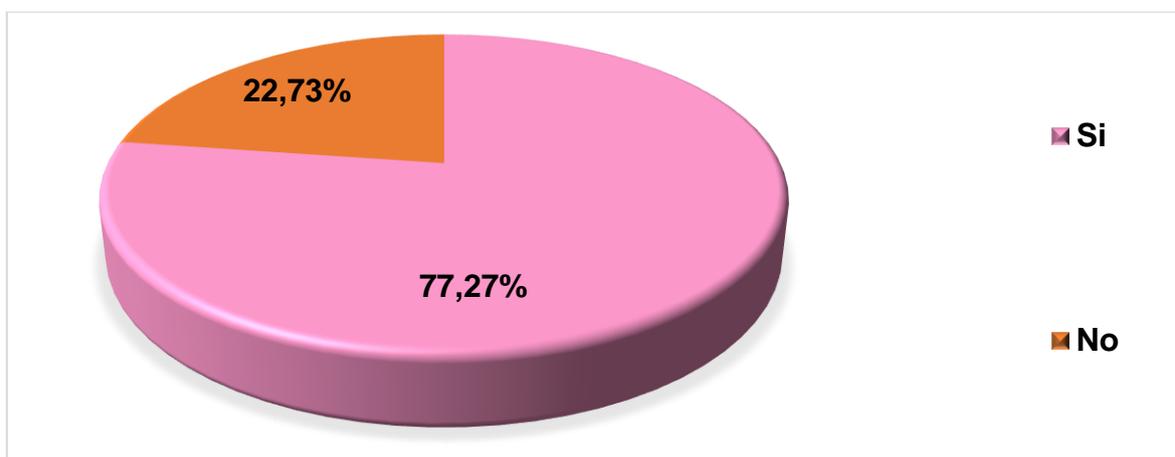
**Pregunta 4. ¿La empresa evalúa el desempeño de sus funciones?**

**Cuadro 5. Evaluación del desempeño laboral**

Opciones	Total	%
Si	17	77,27
No	5	22,73
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados de la Agrícola “Laurita” del área administrativa  
 Elaborado por: Autora

**Gráfico 4. Evaluación del desempeño laboral**



**Interpretación:**

El 77,27% de los empleados que trabajan en el área administrativa de la Agrícola “Laurita”, aseguraron que en la empresa evalúan las funciones que desempeñan, mientras que un 22,73% manifestó que no.

Evaluar el desempeño laboral de los empleados es fundamental para el manejo de una empresa porque de esta manera los administradores pueden conocer si se cumple o no con la planificación.

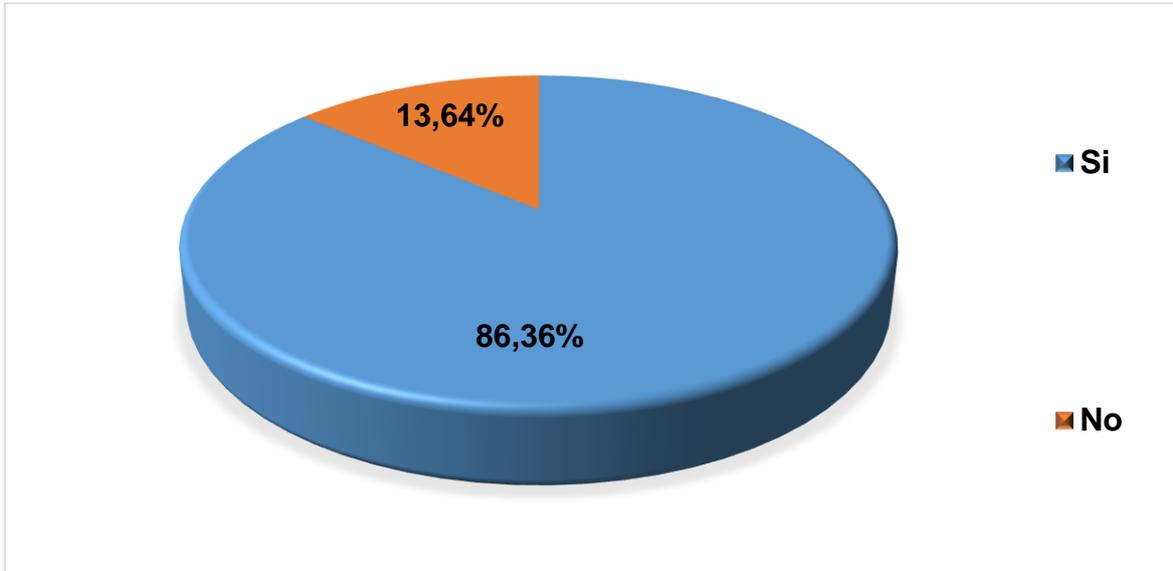
### Pregunta 5. ¿La empresa tiene plan estratégico?

#### Cuadro 6. Disposición de un plan estratégico

Opciones	Total	%
Si	19	86,36
No	3	13,64
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados de la Agrícola "Laurita" del área administrativa  
Elaborado por: Autora

#### Gráfico 5. Disposición de un plan estratégico



Interpretación:

De los empleados que laboran en la parte administrativa de la Agrícola “Laurita”, el 86,36% manifestaron que la empresa si cuenta con un plan estratégico, mientras que otro 13,64% aseguró que no.

Un plan estratégico marca el rumbo de una empresa, porque a través de él se puede conocer donde se está y hacia donde se quiere llegar.

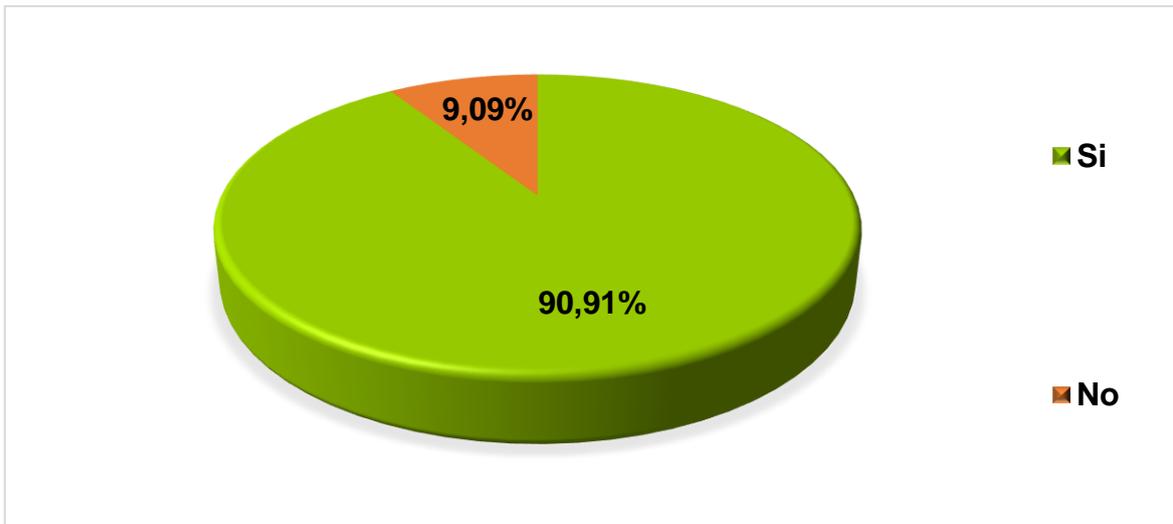
**Pregunta 6. ¿En la agrícola se cumple la programación de actividades y funciones establecidas?**

**Cuadro 7. Cumplimiento de actividades y funciones**

Opciones	Total	%
Si	20	90,91
No	2	9,09
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados de la Agrícola “Laurita” del área administrativa  
 Elaborado por: Autora

**Gráfico 6. Cumplimiento de actividades y funciones**



**Interpretación:**

De los empleados que laboran en la parte administrativa de la Agrícola “Laurita”, el 90,91% respondieron que en la empresa si se cumple la programación de actividades y funciones establecidas, otro 9,09% manifestó que no.

El cumplimiento de la programación de actividades a realizar es fundamental porque a través de ella la empresa puede cumplir con el nivel de producción que se ha propuesto.

**Pregunta 7. ¿Cada qué tiempo la empresa programa las actividades laborales sobre las funciones a desarrollar?**

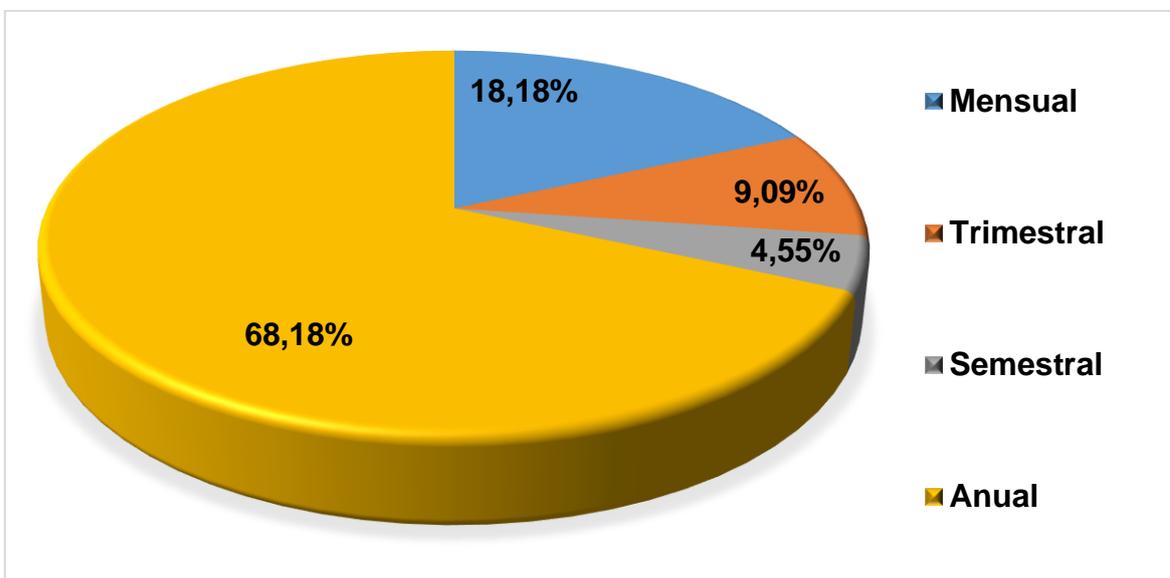
**Cuadro 8. Programación de las actividades laborales**

Opciones	Total	%
Mensual	4	18,18
Trimestral	2	9,09
Semestral	1	4,55
Anual	15	68,18
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados de la Agrícola “Laurita” del área administrativa

Elaborado por: Autora

**Gráfico 7. Programación de las actividades laborales**



### Interpretación:

El 68,18% de los empleados que trabajan en el área administrativa de la Agrícola “Laurita”, aseguraron que la empresa programa las actividades a realizar anualmente, un 18,18% manifestó que se realiza mensualmente, otro 9,09% respondió que es de forma trimestral, mientras que otro 4,55% piensa que es semestralmente.

**Pregunta 8. ¿Cómo usted valora la gestión operativa desarrollada en la empresa?**

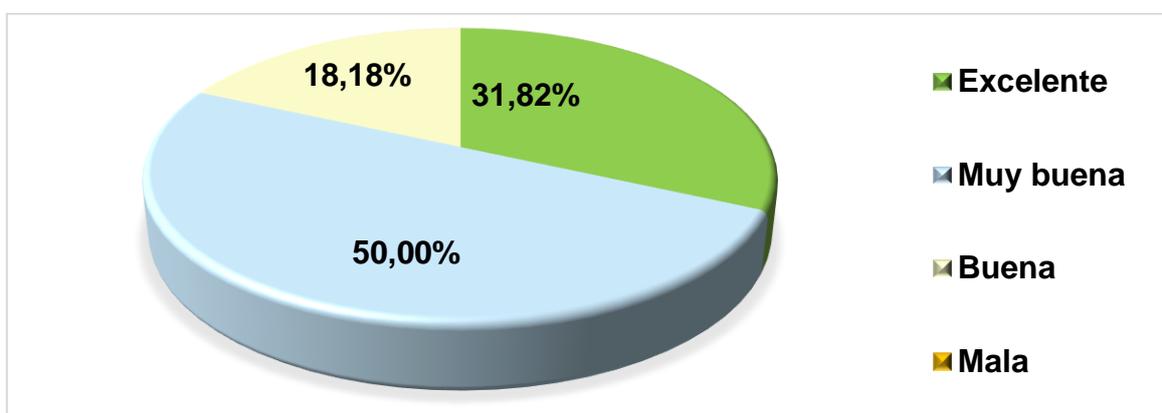
**Cuadro 9. Valoración de la gestión operativa**

Opciones	Total	%
Excelente	7	31,82
Muy buena	11	50,00
Buena	4	18,18
Mala	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados de la Agrícola “Laurita” del área administrativa

Elaborado por: Autora

**Gráfico 8. Valoración de la gestión operativa**



### Interpretación:

De todos quienes trabajan en la parte administrativa de la Agrícola “Laurita”, el 50,00% piensan que la gestión operativa empleada en la empresa es muy buena, el 31,82% cree que es excelente, mientras que otro 18,18% aseguró que es buena.

Una buena gestión operativa en una empresa asegura el éxito de la misma, porque persigue el cumplimiento de todos los procedimientos internos que en ella existen.

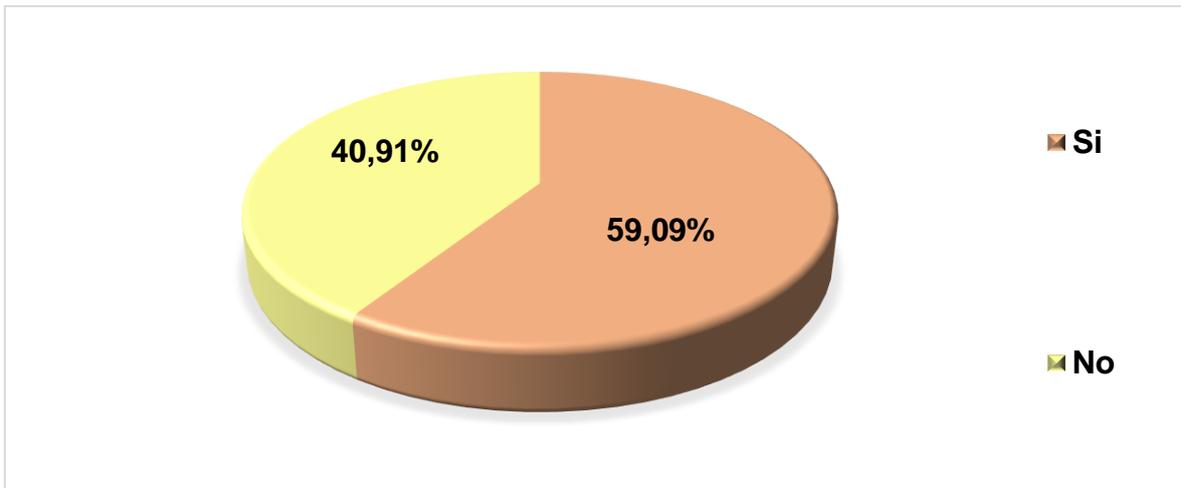
**Pregunta 9. ¿Está definido por escrito los procedimientos de control interno de cada departamento?**

**Cuadro 10. Control interno por procedimientos**

Opciones	Total	%
Si	13	59,09
No	9	40,91
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados de la Agrícola “Laurita” del área administrativa  
Elaborado por: Autora

**Gráfico 9. Control interno por procedimientos**



**Interpretación:**

De los empleados que laboran en la parte administrativa de la Agrícola “Laurita”, el 59,09% manifestaron que la empresa, tiene definido por escrito procedimientos de

control interno para cada uno de los departamentos, mientras que otro 40,91% aseguró que no.

La definición por escrito de los procedimientos de control interno en una empresa contribuye a que los empleados conozcan cual es el nivel de efectividad, eficiencia, eficacia, economía y ética que la entidad desea de ellos.

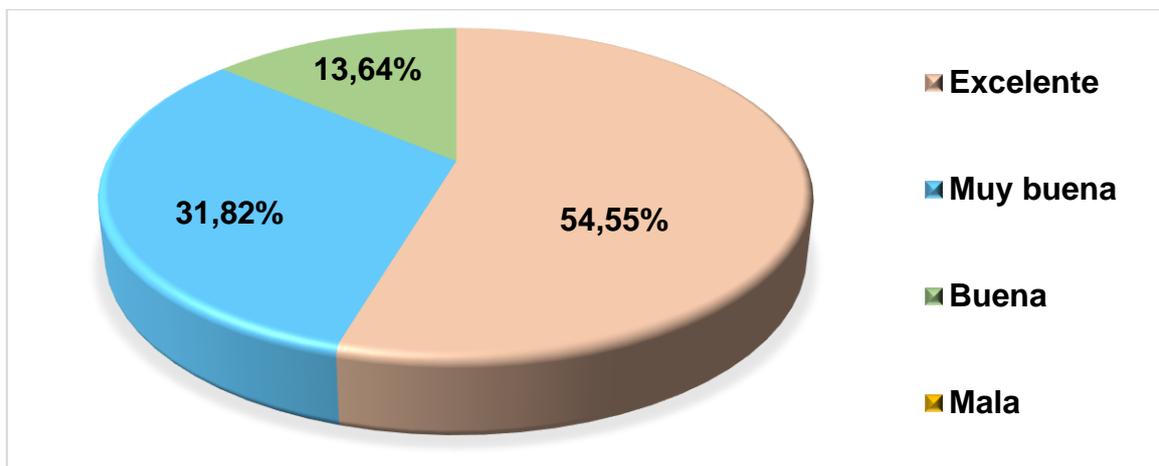
**Pregunta 10. ¿Cómo considera usted la relación que mantiene con sus superiores y compañeros?**

**Cuadro 11. Relaciones laborales entre superiores y compañeros**

Opciones	Total	%
Excelente	12	54,55
Muy buena	7	31,82
Buena	3	13,64
Mala	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados de la Agrícola "Laurita" del área administrativa  
Elaborado por: Autora

**Gráfico 10. Relaciones laborales entre superiores y compañeros**



**Interpretación:**

De los empleados que laboran en la parte administrativa de la Agrícola “Laurita”, el 54,55% califica las relaciones que mantiene con sus compañeros y superiores como excelente, un 31,82% piensa que es muy buena, mientras que otro 13,64% cree que es buena.

Una buena relación entre jefes y compañeros de trabajos en una empresa garantiza un excelente clima laboral el cual beneficia a la empresa.

**Pregunta 11. ¿La empresa le proporciona las herramientas necesarias para su desempeño en el trabajo?**

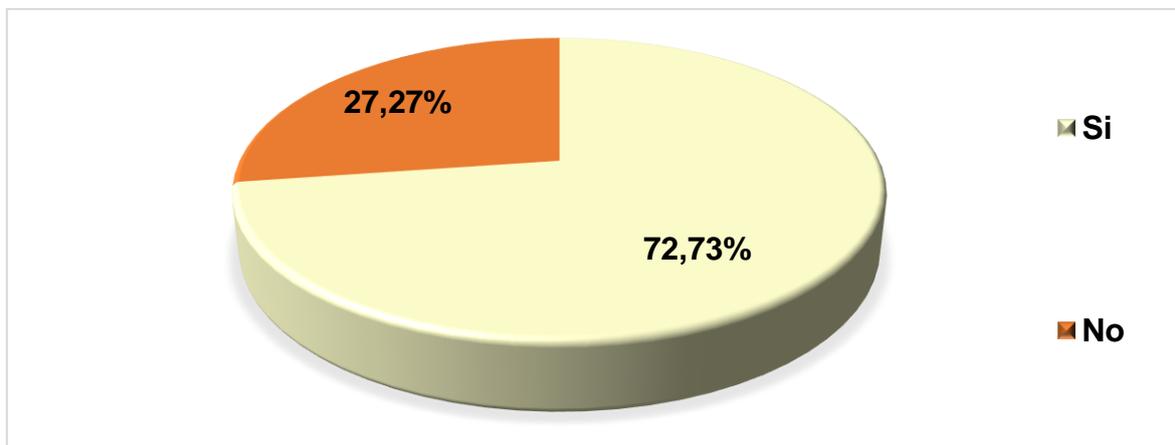
**Cuadro 12. Herramientas para el desarrollo del trabajo**

Opciones	Total	%
Si	16	72,73
No	6	27,27
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados de la Agrícola “Laurita” del área administrativa

Elaborado por: Autora

**Gráfica 11. Herramientas para el desarrollo del trabajo**



**Interpretación:**

De los empleados que laboran en la parte administrativa de la Agrícola “Laurita”, el 72,73% manifestaron que la empresa si les proporciona las herramientas

necesarias para su desempeño en el trabajo, mientras que un 27,27% aseguró que no.

Dotar al personal que labora en una empresa de todas las herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones garantiza el cumplimiento de las mismas, y el único beneficiado es la empresa porque de esta manera se pueden cumplir los objetivos propuestos.

**Pregunta 12. ¿Existe un plan de capacitación que fortalezca el mantenimiento y mejora de las competencias de cada uno de los puestos de trabajo?**

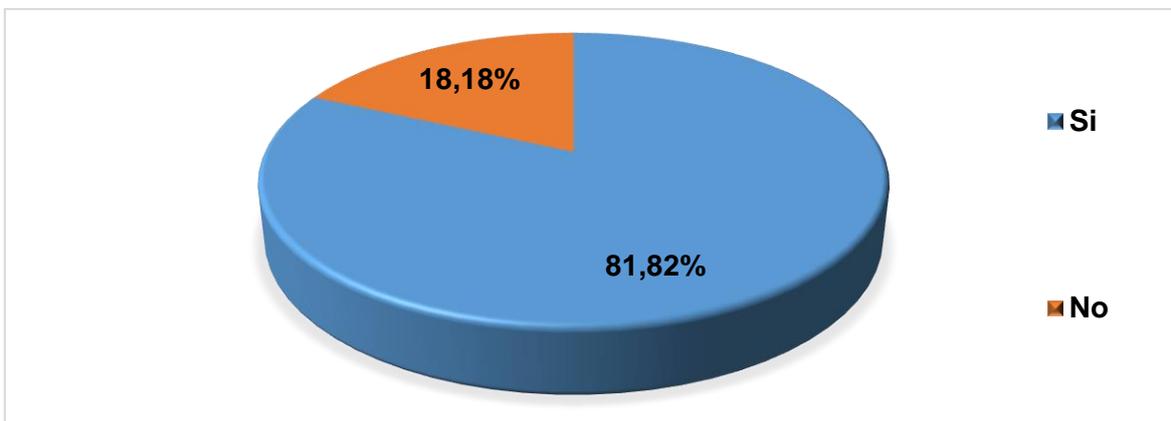
**Cuadro 13. Plan de capacitaciones**

Opciones	Total	%
Si	18	81,82
No	4	18,18
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados de la Agrícola "Laurita" del área administrativa

Elaborado por: Autora

**Gráfico 12. Plan de capacitaciones**



**Interpretación:**

El 81,82% de los empleados que trabajan en el área administrativa de la Agrícola "Laurita", aseguraron que en la empresa existe un plan de capacitación que

fortalezca el mantenimiento y mejora de las competencias de cada uno de los puestos de trabajo, mientras que un 18,18% manifestó que no.

La capacitación de la fuerza laboral de una empresa es fundamental para el éxito de la misma porque hace que sean más competitivos en el mercado ya que actualizan sus conocimientos, lo que a la larga beneficia a la entidad.

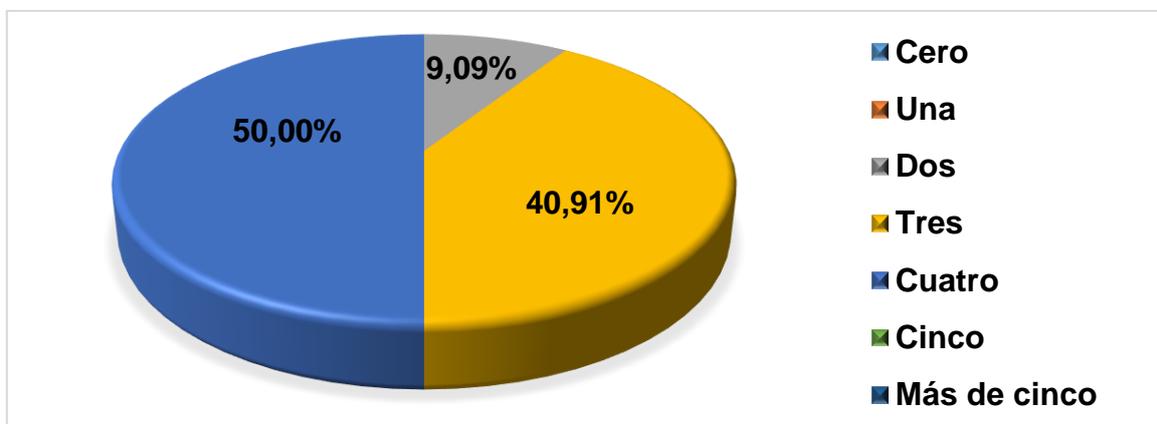
**Pregunta 13. ¿Cuántas veces al año reciben capacitaciones por parte de la empresa?**

**Cuadro 14. Número de capacitaciones en el año**

Opciones	Total	%
Cero	0	0,00
Una	0	0,00
Dos	2	9,09
Tres	9	40,91
Cuatro	11	50,00
Cinco	0	0,00
Más de cinco	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados de la Agrícola "Laurita" del área administrativa  
 Elaborado por: Autora

**Gráfico 13. Número de capacitaciones en el año**



**Interpretación:**

El 50,00% de los empleados que trabajan en el área administrativa de la Agrícola “Laurita”, manifestaron que ellos reciben capacitaciones cuatro veces al año, un 40,91% respondió que los capacitan tres veces, mientras que otro 9,09% mencionó que son dos veces.

Mientras más se capacite al personal de una empresa más actualizados estarán respecto de sus puestos de trabajo.

**Pregunta 14. ¿Los procesos productivos tienen control de costos y gastos de manera efectiva?**

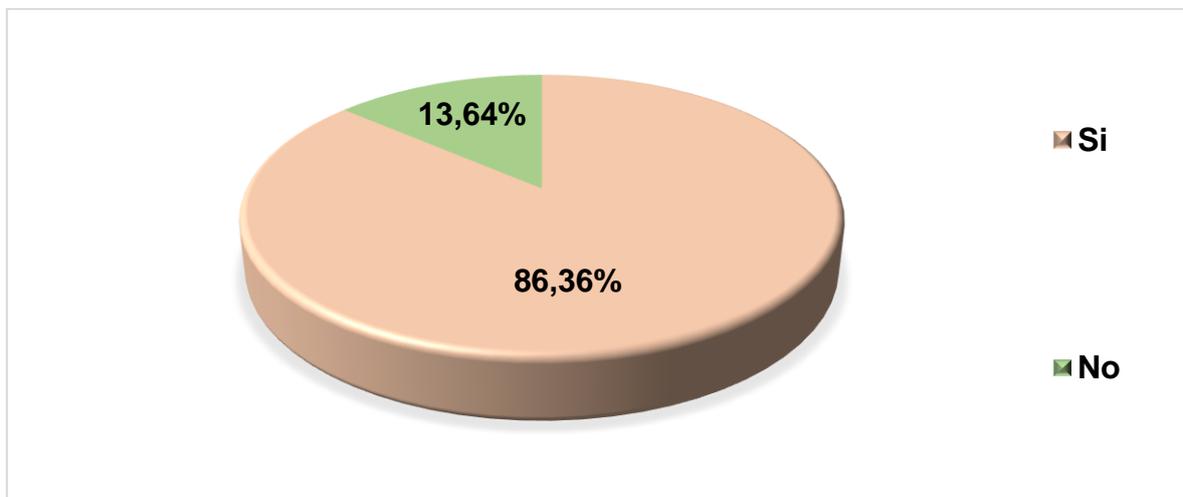
**Cuadro 15. Control de costos y gastos de los procesos productivos**

Opciones	Total	%
Si	19	86,36
No	3	13,64
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados de la Agrícola “Laurita” del área administrativa

Elaborado por: Autora

**Gráfico 14. Control de costos y gastos de los procesos productivos**



**Interpretación:**

El 86,36% de los empleados que trabajan en el área administrativa de la Agrícola “Laurita”, respondieron que los procesos productivos de la empresa tienen control de costos y gastos de manera efectiva, mientras que un 13,64% manifestó que no.

El control de los costos y gastos sirve para conocer cuánto se está invirtiendo y si lo que se invierte es utilizado para el crecimiento de la empresa.

## **ECONÓMICO – FINANCIERO**

**Pregunta 15. ¿Qué tipo de documentos maneja el área de contabilidad para el procesamiento de información financiera?**

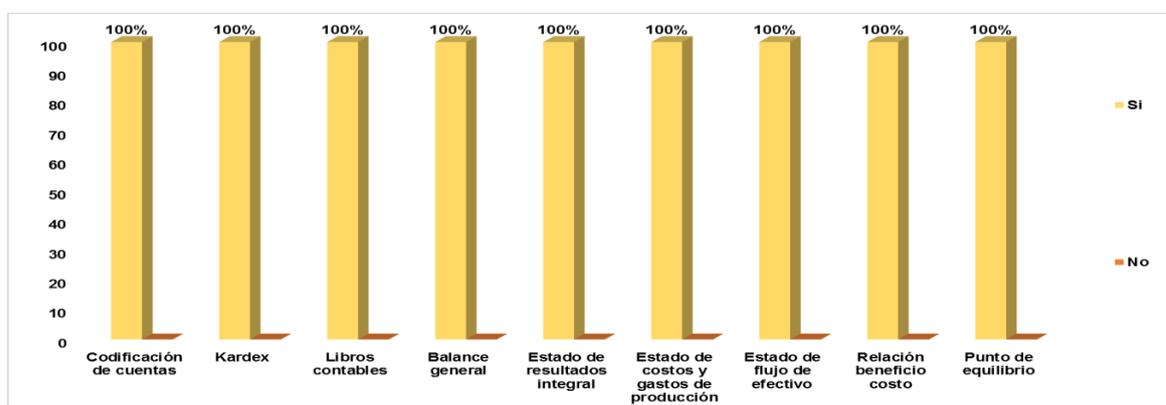
**Cuadro 16. Documentos que maneja el área contable de la empresa**

Opciones	Respuestas		Total	%
	Si	No		
Codificación de cuentas	22	0	22	100
Kárdex	22	0	22	100
Libros contables	22	0	22	100
Balance general	22	0	22	100
Estado de resultados integral	22	0	22	100
Estado de costos y gastos de producción	22	0	22	100
Estado de flujo de efectivo	22	0	22	100
Relación beneficio costo	22	0	22	100
Punto de equilibrio	22	0	22	100
<b>TOTAL</b>	<b>198</b>	<b>0</b>	<b>198</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados de la Agrícola “Laurita” del área administrativa

Elaborado por: Autora

**Gráfico 15. Documentos que maneja el área contable de la empresa**



**Interpretación:**

El 100% de los empleados que trabajan en el área administrativa de la Agrícola “Laurita”, aseguraron que en el área contable de la empresa se utilizan los siguientes tipos de documentos para procesar la información financiera como codificación de cuentas, kardex, libros contables, balance general, estado de resultados integral, estado de costos y gastos de producción, estado de flujo de efectivo, relación beneficio costos y punto de equilibrio lo cual garantiza un buen manejo de la información contable.

**Pregunta 16. ¿Cuáles de estos análisis económicos - financieros utiliza la empresa?**

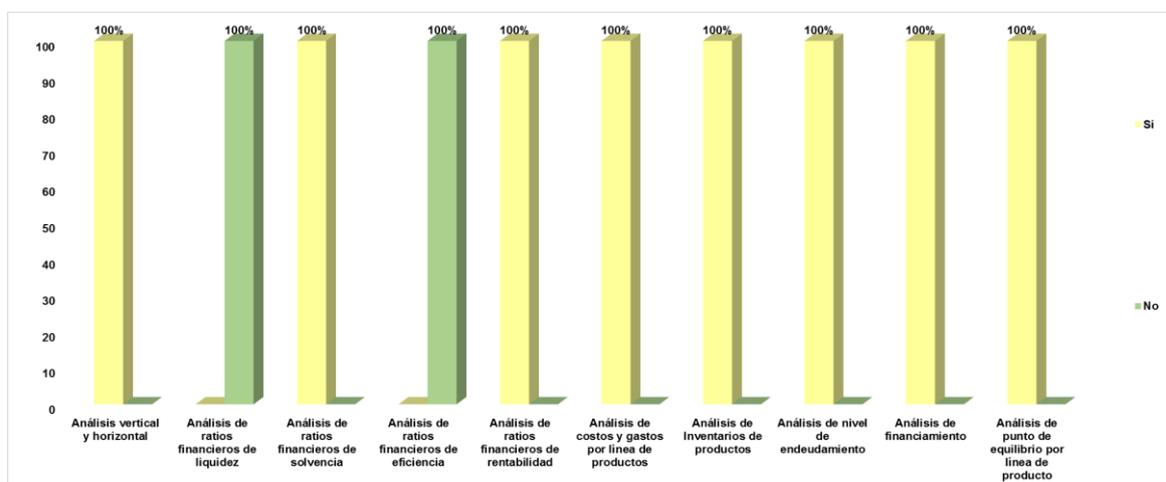
**Cuadro 17. Análisis económicos – financieros que emplea la empresa**

Opciones	Respuestas		Total	%
	Si	No		
Análisis vertical y horizontal	22	0	22	100
Análisis de ratios financieros de liquidez	0	22	22	100
Análisis de ratios financieros de solvencia	22	0	22	100
Análisis de ratios financieros de eficiencia	0	22	22	100
Análisis de ratios financieros de rentabilidad	22	0	22	100
Análisis de costos y gastos por línea de productos	22	0	22	100
Análisis de Inventarios de productos	22	0	22	100
Análisis de nivel de endeudamiento	22	0	22	100
Análisis de financiamiento	22	0	22	100
Análisis de punto de equilibrio por línea de producto	22	0	22	100
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>44</b>	<b>220</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados de la Agrícola “Laurita” del área administrativa

Elaborado por: Autora

**Gráfico 16. Análisis económicos – financieros que emplea la empresa**



**Interpretación:**

El 100% de los empleados que trabajan en el área administrativa de la Agrícola “Laurita”, coinciden en manifestar que los económicos – financieros que utiliza la empresa son los siguientes: análisis vertical y horizontal, de ratios financieros de solvencia, de rentabilidad, de costos y gastos por línea de productos, de inventarios de productos, de nivel de endeudamiento, de financiamiento y de punto de equilibrio.

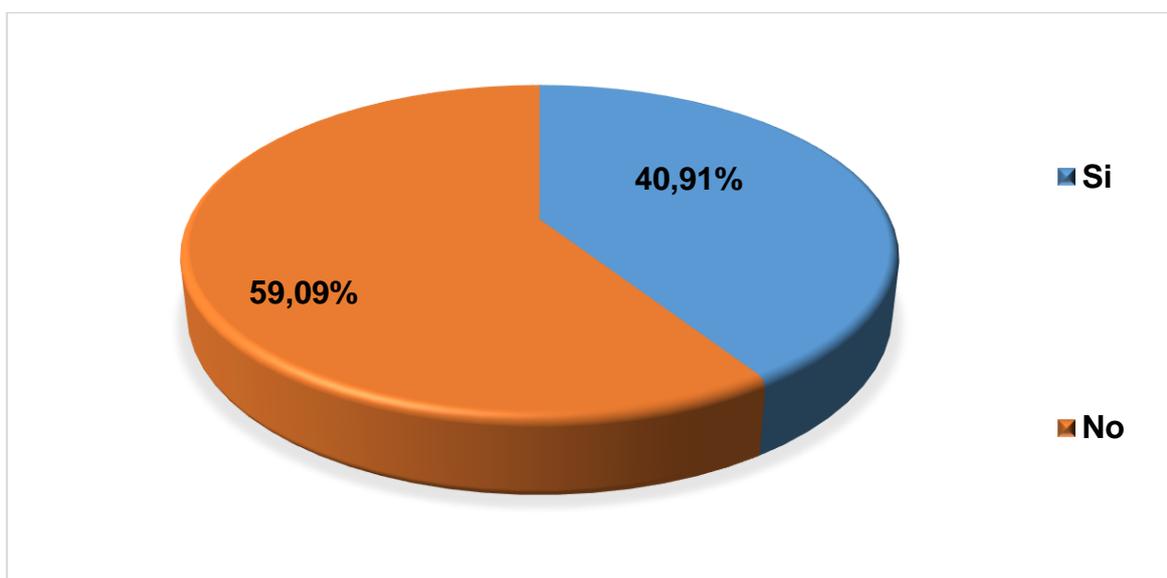
**Pregunta 17. ¿Conoce usted los niveles de rentabilidad que genera el negocio?**

**Cuadro 18. Niveles de rentabilidad**

Opciones	Total	%
Si	9	40,91
No	13	59,09
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados de la Agrícola “Laurita” del área administrativa  
Elaborado por: Autora

**Gráfico 17. Niveles de rentabilidad**



**Interpretación:**

El 59,09% de los empleados que trabajan en el área administrativa de la Agrícola “Laurita”, manifestaron que ellos no conocen los niveles de rentabilidad que maneja la empresa, mientras que otro 40,91% respondió que sí.

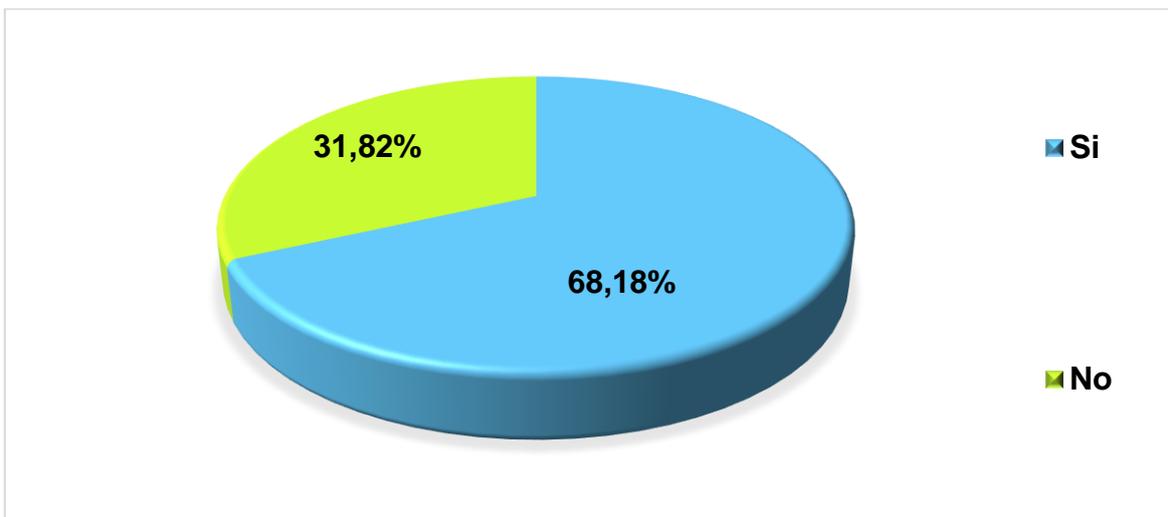
**Pregunta 18. ¿La empresa dispone de un plan presupuestal de ingresos y egresos anuales?**

**Cuadro 19. Plan presupuestal de ingresos y egresos anuales**

Opciones	Total	%
Si	15	68,18
No	7	31,82
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados de la Agrícola “Laurita” del área administrativa  
Elaborado por: Autora

**Gráfico 18. Plan presupuestal de ingresos y egresos anuales**



**Interpretación:**

El 68,18% de los empleados que trabajan en el área administrativa de la Agrícola “Laurita”, aseguraron que la empresa dispone de un plan presupuestal de ingresos y egresos anuales, otro 31,82% manifestó que no.

El plan presupuestal es una herramienta institucional la cual sirve de guía para conocer el destino de lo que ingresa y sale de la empresa anualmente y de este modo conocer en que se están utilizando estos recursos.

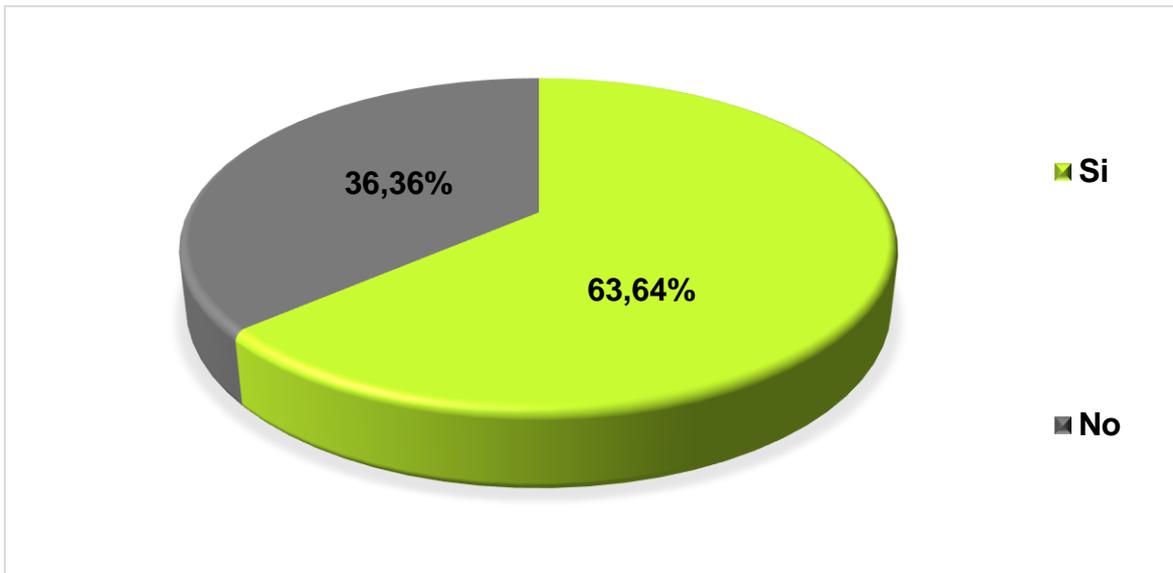
**Pregunta 19. ¿Dispone la empresa de un software contable?**

**Cuadro 20. La empresa cuenta con Software contable**

Opciones	Total	%
Si	14	63,64
No	8	36,36
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados de la Agrícola “Laurita” del área administrativa  
 Elaborado por: Autora

**Gráfico 19. La empresa cuenta con Software contable**



**Interpretación:**

De los empleados que laboran en la parte administrativa de la Agrícola “Laurita”, el 63,64% aseguraron que la entidad cuenta con un software contable, mientras que otro 36,36% respondió que no.

La utilización de un software contable ayuda en el manejo de la parte contable de una empresa porque simplifica el trabajo a desarrollarse.

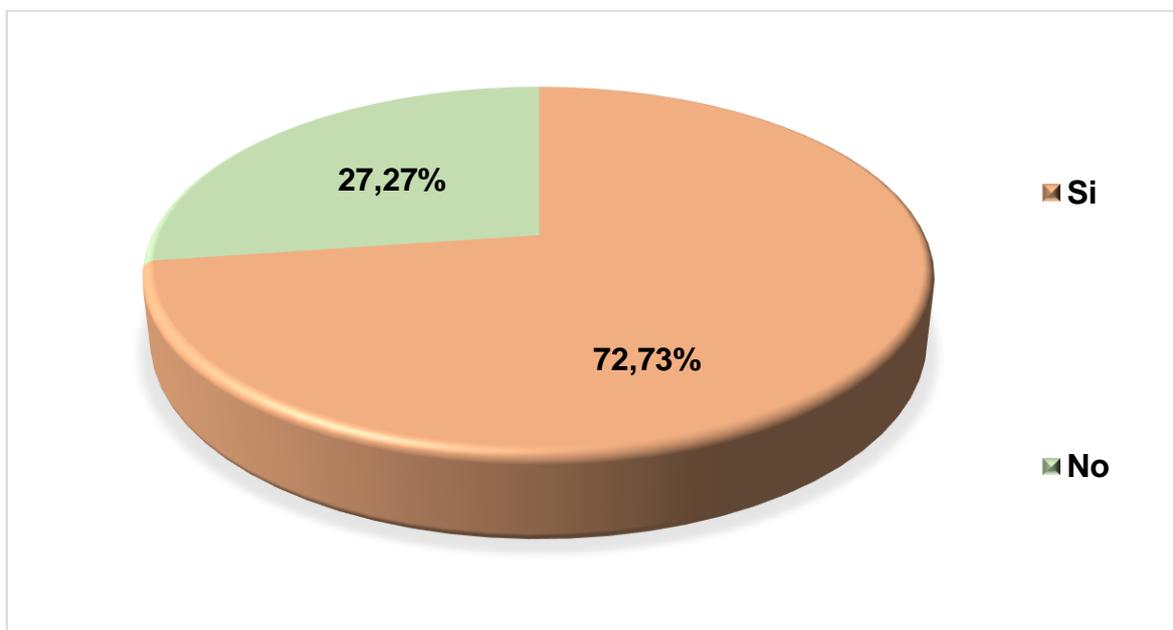
**Pregunta 20. ¿Dispone de un catálogo de cuentas completo para el registro de las transacciones presentadas?**

**Cuadro 21. Catálogo de cuentas**

Opciones	Total	%
Si	16	72,73
No	6	27,27
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados de la Agrícola “Laurita” del área administrativa  
Elaborado por: Autora

**Gráfico 20. Catálogo de cuentas**



**Interpretación:**

El 72,73% de los empleados que trabajan en el área administrativa de la Agrícola “Laurita”, respondieron que la empresa dispone de un catálogo de cuentas completo para el registro de las transacciones presentadas, mientras que un 27,27% manifestó que no.

**Pregunta 21. ¿Se realiza informes sobre el análisis de estados financieros para evaluar el rendimiento financiero de la empresa?**

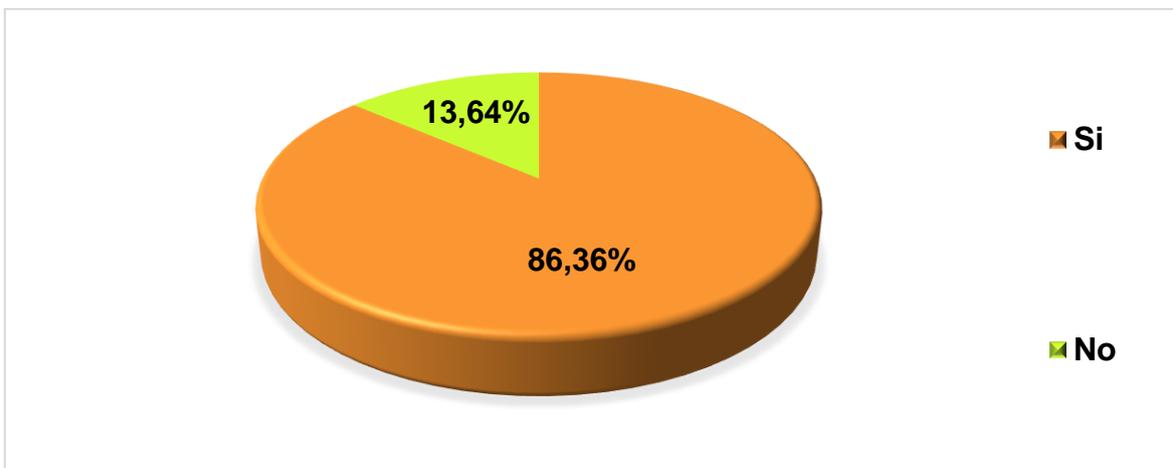
**Cuadro 22. Informes sobre el análisis de estados financieros**

Opciones	Total	%
Si	19	86,36
No	3	13,64
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados de la Agrícola “Laurita” del área administrativa

Elaborado por: Autora

**Gráfico 21. Informes sobre el análisis de estados financieros**



**Interpretación:**

El 86,36% de los empleados que trabajan en el área administrativa de la Agrícola “Laurita”, aseguraron que en la empresa se realiza informes sobre el análisis de estados financieros para evaluar el rendimiento financiero, otro 13,64% respondió que no.

El análisis de los estados financieros permite que los administradores de la empresa puedan conocer cuál es su rendimiento y si el mismo justifica la inversión.

### **INDICADORES DE GESTIÓN OPERATIVA**

**Pregunta 22. ¿Qué indicadores se emplea en la empresa para controlar las actividades del talento humano?**

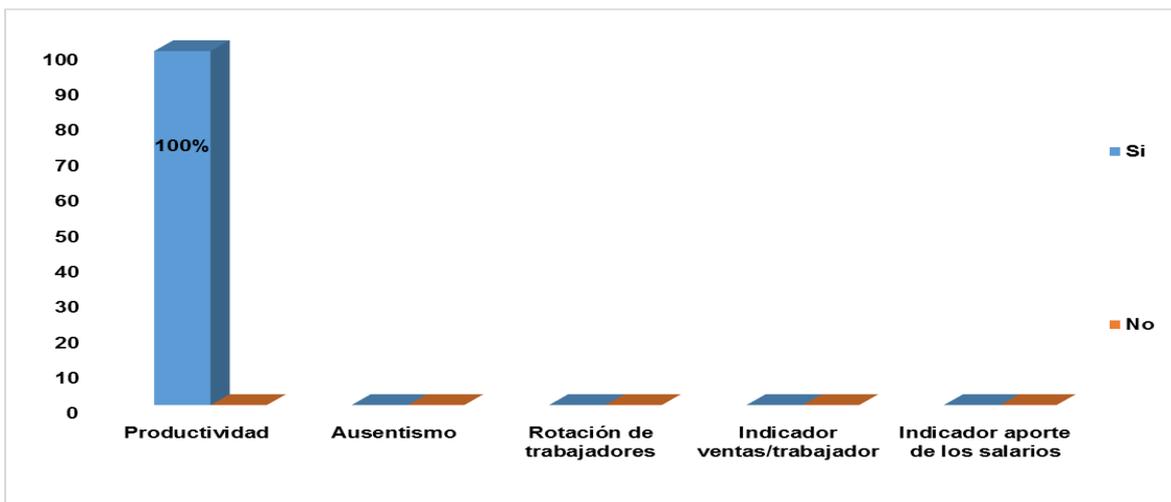
**Cuadro 23. Indicadores para controlar las actividades del talento humano**

<b>Opciones</b>	<b>Respuestas</b>		<b>Total</b>	<b>%</b>
	<b>Si</b>	<b>No</b>		
Productividad	22	0	22	100
Ausentismo	0	0	0	0
Rotación de trabajadores	0	0	0	0
Indicador ventas/trabajador	0	0	0	0
Indicador aporte de los salarios	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Empleados de la Agrícola “Laurita” del área administrativa

**Elaborado por:** Autora

**Gráfico 22. Indicadores para controlar las actividades del talento humano**



### Interpretación:

El 100% de los empleados que trabajan en el área administrativa de la Agrícola “Laurita”, respondieron que en la empresa se aplican indicadores para controlar las actividades del talento humano.

**Pregunta 23. ¿Se utiliza el resultado del desempeño individual como fuente para solicitar capacitación e incentivos laborales?**

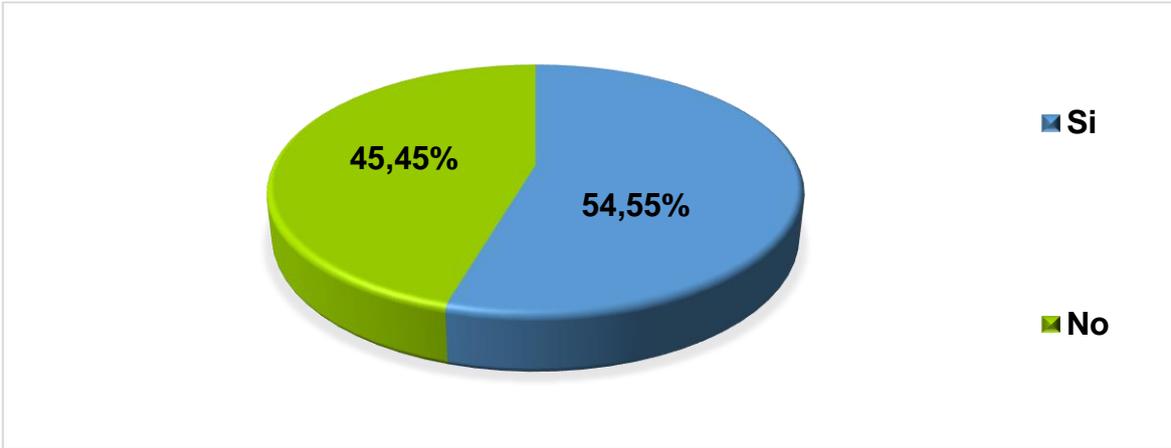
### Cuadro 24. Incentivos laborales y capacitaciones

Opciones	Total	%
Si	12	54,55
No	10	45,45
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados de la Agrícola “Laurita” del área administrativa

Elaborado por: Autora

### Gráfico 23. Incentivos laborales y capacitaciones



**Interpretación:**

De los empleados que laboran en la parte administrativa de la Agrícola “Laurita”, el 54,55% aseguraron que en la entidad se utiliza el resultado del desempeño individual como fuente para solicitar capacitación e incentivos laborales, mientras que un 45,45% respondió que no.

Las capacitaciones se deben dar para mejorar el desempeño laboral de los empleados de una empresa con el propósito de potencializar sus habilidades y dotarlos de conocimiento.

**4.2.1.2. Encuesta dirigida a los jefes de campo de la empresa Agrícola “Laurita”**

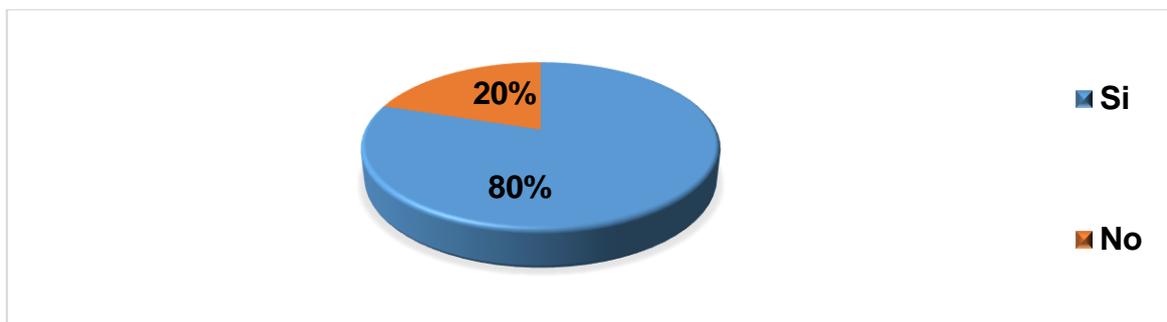
**Pregunta 1. ¿Están definidas por escrito las actividades designadas a los trabajadores?**

**Cuadro 25. Definición de actividades por escrito para los trabajadores**

Opciones	Total	%
Si	4	80
No	1	20
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Fuente: Jefes de campo de la empresa Agrícola “Laurita”  
 Elaborado por: Autora

**Gráfico 24. Definición de actividades por escrito para los trabajadores**



**Interpretación:**

El 80% de los jefes de campo de la Agrícola “Laurita”, manifestaron que todas las actividades que son designadas a los trabajadores están definidas por escrito, mientras que un 20% aseguró que no.

En las empresas agrícolas dedicadas a la producción de banano deben tener establecidas por escritos todas las actividades a desarrollarse, porque ellas están regidas a una tabla que les proporciona la empresa exportadora a la que venden su producción la cual indica el tipo de cinta que debe salir semanalmente.

**Pregunta 2. ¿En el área de producción se cumple con la programación de actividades y funciones establecidas?**

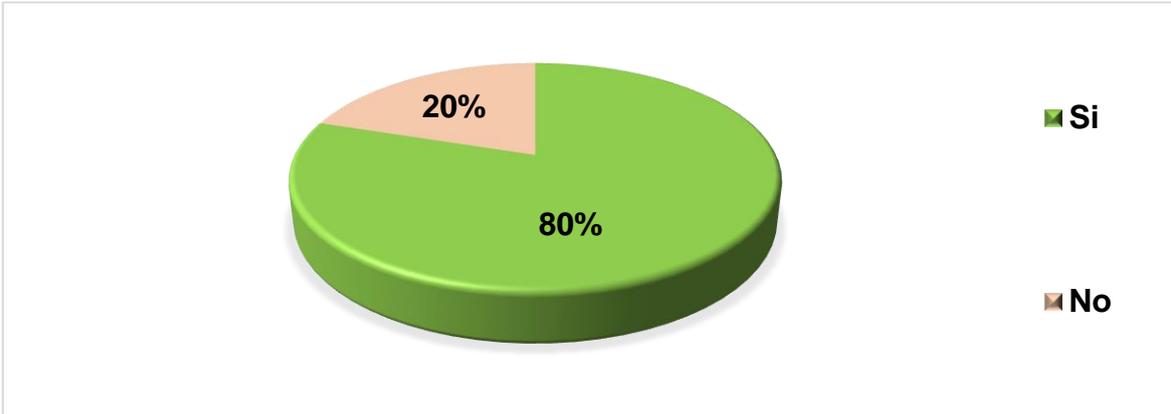
**Cuadro 26. Cumplimiento de la programación en el área de producción**

Opciones	Total	%
Si	4	80
No	1	20
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Fuente: Jefes de campo de la empresa Agrícola “Laurita”

Elaborado por: Autora

**Gráfico 25. Cumplimiento de la programación en el área de producción**



**Interpretación:**

El 80% de los jefes de campo de la Agrícola “Laurita”, respondieron que en el área de producción se cumple con la programación de actividades y funciones establecidas, mientras que otro 20% manifestó que no.

La programación de actividades y funciones que establece una empresa agrícola que se dedica a la producción de banano debe ser cumplida a cabalidad, porque de no hacerlo la entidad no cumpliría con su obligación semanal que es de cosechar la producción para poder vender a la empresa exportadora con la que tienen un contrato.

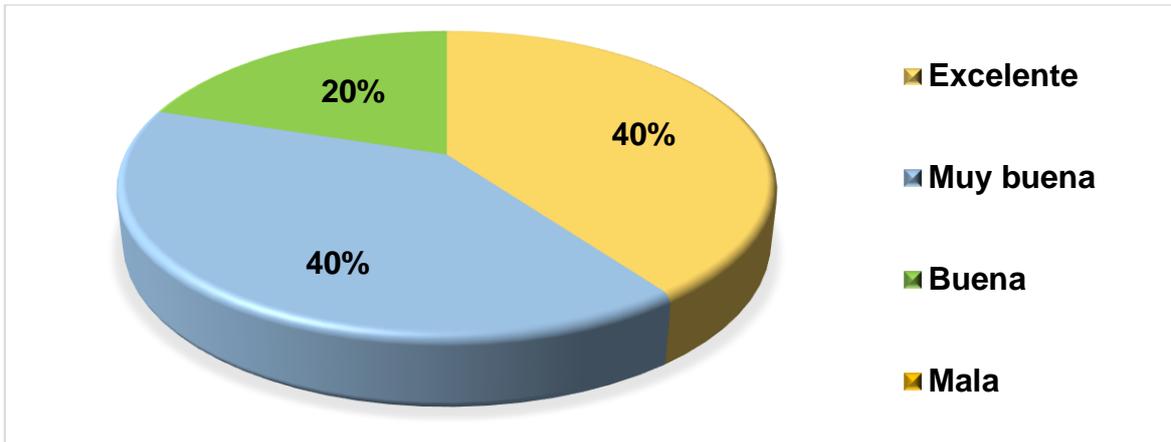
**Pregunta 3. ¿Qué valoración usted daría a la gestión operativa que utiliza la entidad?**

**Cuadro 27. Gestión operativa**

Opciones	Total	%
Excelente	2	40
Muy buena	2	40
Buena	1	20
Mala	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Fuente: Jefes de campo de la empresa Agrícola “Laurita”  
 Elaborado por: Autora

**Gráfico 26. Gestión operativa**



**Interpretación:**

De los jefes de campo de la Agrícola “Laurita”, el 40% piensan que la gestión operativa que utiliza la entidad es excelente, de igual manera otro 40% piensa que es muy buena, un 20% manifestó que buena.

Una buena gestión operativa permite que todas las actividades que se ejecutan en una empresa se cumplan de acuerdo a un programa establecido, el mismo que establece las acciones a seguir.

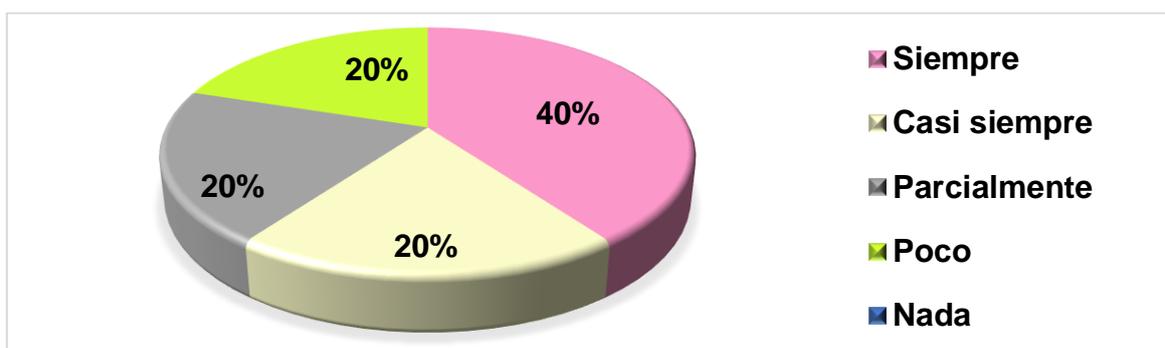
**Pregunta 4. ¿La empresa cada que tiempo evalúa el desempeño de sus funciones?**

**Cuadro 28. Evaluación del desempeño de las funciones**

Opciones	Total	%
Siempre	2	40
Casi siempre	1	20
Parcialmente	1	20
Poco	1	20
Nada	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Fuente: Jefes de campo de la empresa Agrícola “Laurita”  
Elaborado por: Autora

**Gráfico 27. Evaluación del desempeño de las funciones**



### Interpretación:

El 40 % de los jefes de campo de la Agrícola “Laurita”, manifestaron que la empresa siempre evalúa el desempeño de sus funciones, un 20% respondió que casi siempre, mientras que otro 20% aseguró que son evaluados de manera parcial, al igual que otro 20% que declaró que son poco evaluados.

La evaluación del desempeño laboral en una empresa es indispensable, porque esto permite conocer a los administradores si se está cumpliendo con lo planificado, y si no se lo está haciendo poder tomar las correcciones que sean necesarias.

**Pregunta 5. ¿Se cumplen con todas las reglas de seguridad e higiene en la empacadora?**

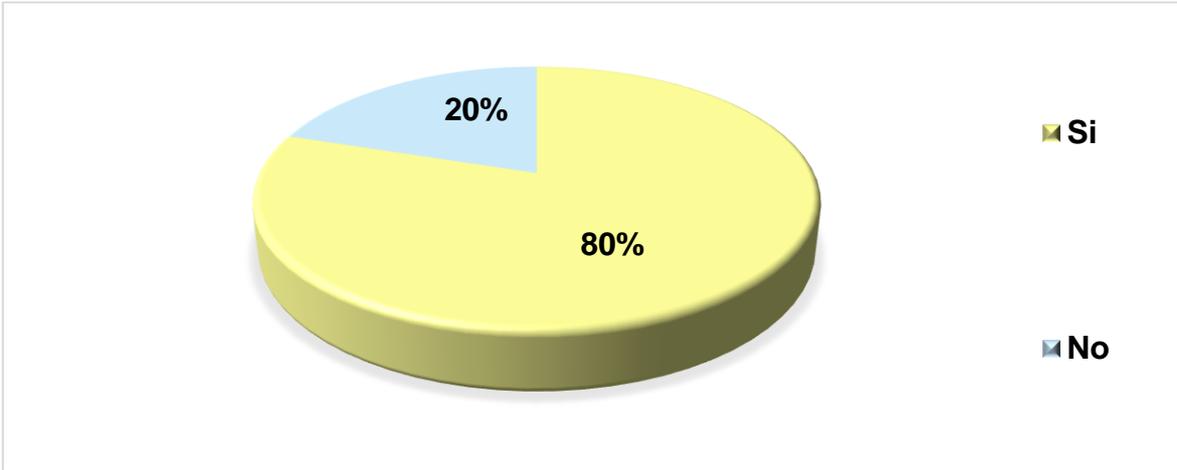
**Cuadro 29. Reglas de seguridad e higiene en la empacadora**

Opciones	Total	%
Si	4	80
No	1	20
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Fuente: Jefes de campo de la empresa Agrícola “Laurita”

Elaborado por: Autora

**Gráfico 28. Reglas de seguridad e higiene en la empacadora**



**Interpretación:**

El 80 % de los jefes de campo de la Agrícola “Laurita”, aseguraron que en la empresa se cumplen con todas las reglas de seguridad e higiene en la empacadora, mientras que un 20% respondió que no.

Las empresas bananeras están regidas por normas de seguridad e higiene que les imponen las empresas exportadoras, por el hecho de ser un producto de exportación esto con la finalidad de garantizar la calidad del mismo.

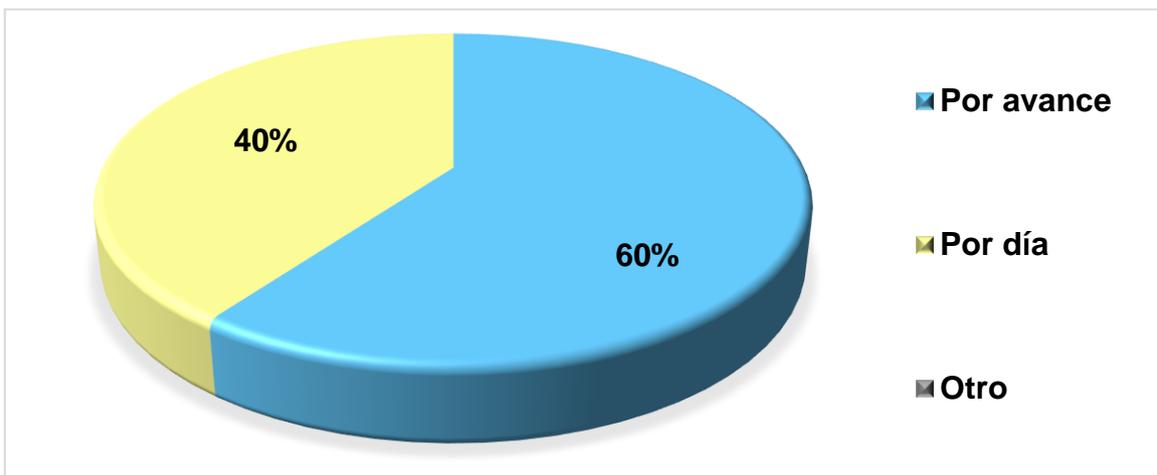
**Pregunta 6. ¿Cómo controla las actividades del personal de campo?**

**Cuadro 30. Control de las actividades del personal de campo**

Opciones	Total	%
Por avance	3	60
Por día	2	40
Otro	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Fuente: Jefes de campo de la empresa Agrícola “Laurita”  
 Elaborado por: Autora

**Gráfico 29. Control de las actividades del personal de campo**



**Interpretación:**

El 60 % de los jefes de campo de la Agrícola “Laurita”, respondieron que ellos controlan las actividades del personal de campo por medio de avance, mientras que otro 40% lo realiza por día.

Ambos métodos de control son buenos porque en este tipo de actividad económica se debe controlar de manera exigente el cumplimiento de cada una de las actividades que se deben desarrollar, porque el atraso en una de ellas perjudica la producción.

**Pregunta 7. ¿Cómo realiza el cálculo para conocer la cantidad de cajas de banano por proceso?**

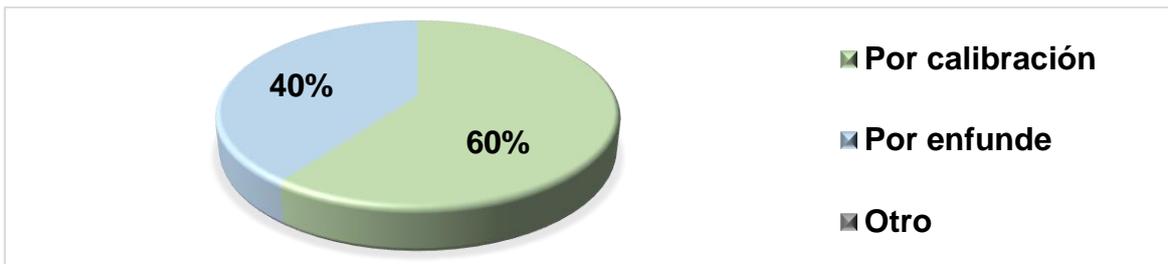
**Cuadro 31. Calculo para conocer la cantidad de cajas de banano por proceso**

Opciones	Total	%
Por calibración	3	60
Por enfunde	2	40
Otro	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Fuente: Jefes de campo de la empresa Agrícola “Laurita”

Elaborado por: Autora

**Gráfico 30. Calculo para conocer la cantidad de cajas de banano por proceso**



**Interpretación:**

El 60% de los jefes de campo de la Agrícola “Laurita”, manifestaron que para hacer el cálculo de la cantidad de cajas de banano por proceso lo realizan mediante la calibración, mientras que otro 40% respondió que lo hace por enfunde.

Ambos métodos empleados son idóneos porque mediante la calibración se envía a un trabajador un día antes del proceso con un calibrador a tomar el grado de la fruta en la planta y si esta cumple se lo marca para al día siguiente cosecharla, el enfunde también es adecuado porque se verifica en la tabla el tipo de cinta que tiene que cosecharse.

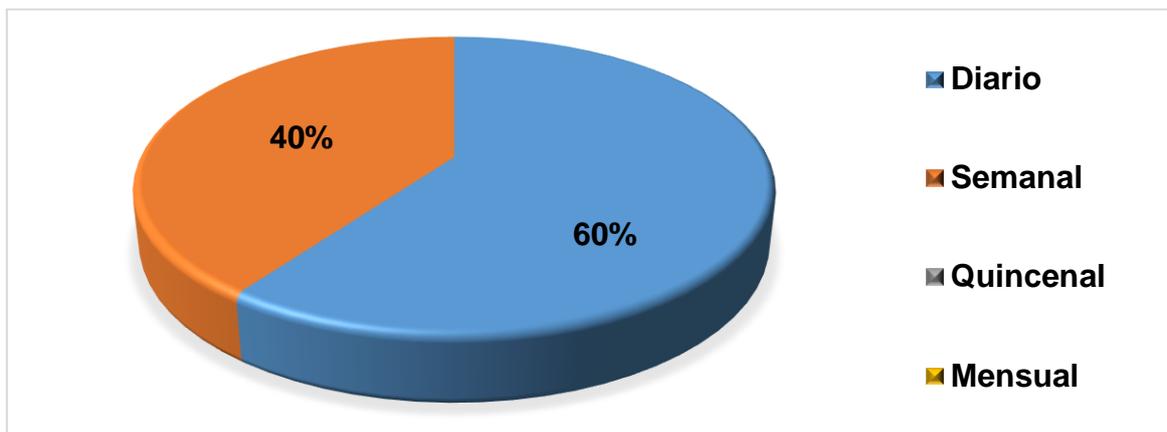
**Pregunta 8. ¿Cada qué tiempo usted envía el reporte de actividades al administrador?**

**Cuadro 32. Tiempo en que se reportan las actividades al administrador**

Opciones	Total	%
Diario	3	60
Semanal	2	40
Quincenal	0	0
Mensual	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Fuente: Jefes de campo de la empresa Agrícola “Laurita”  
Elaborado por: Autora

**Gráfico 31. Tiempo en que se reportan las actividades al administrador**



### Interpretación:

El 60 % de los jefes de campo de la Agrícola “Laurita”, respondieron que ellos presentan reporte de sus actividades al administrador de la empresa diariamente, mientras que otro 40% aseguró que lo realiza de manera semanal.

El reporte de las actividades ayuda al administrador porque de esta manera puede conocer si se está cumpliendo o no con la planificación establecida.

### 4.2.1.3. Encuesta dirigida a los trabajadores de campo de la empresa Agrícola “Laurita”

#### Pregunta 1. ¿La empresa evalúa el desempeño de sus funciones?

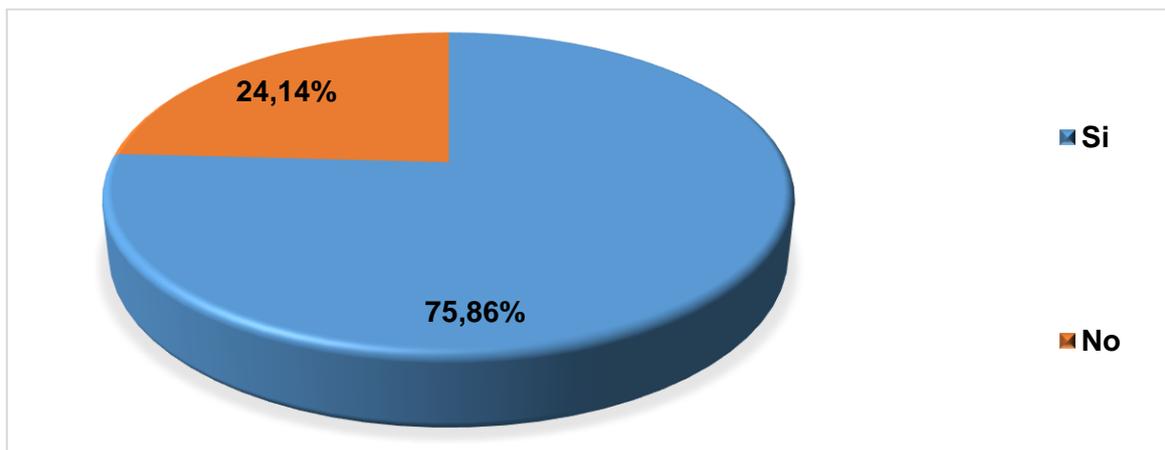
**Cuadro 33. Evaluación del desempeño laboral**

Opciones	Total	%
Si	88	75,86
No	28	24,14
<b>TOTAL</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados del área administrativa de la empresa Agrícola “Laurita”

Elaborado por: Autora

### Gráfico 32. Evaluación del desempeño laboral



**Interpretación:**

El 75,86% de los trabajadores de campo de la Agrícola “Laurita”, respondieron que la empresa evalúa el desempeño de sus funciones, un 24,14% aseguró que no.

Los procesos de evaluación permiten verificar el desempeño laboral de los empleados de una empresa.

**Pregunta 2. ¿En la Agrícola se cumple la programación de actividades y funciones establecidas?**

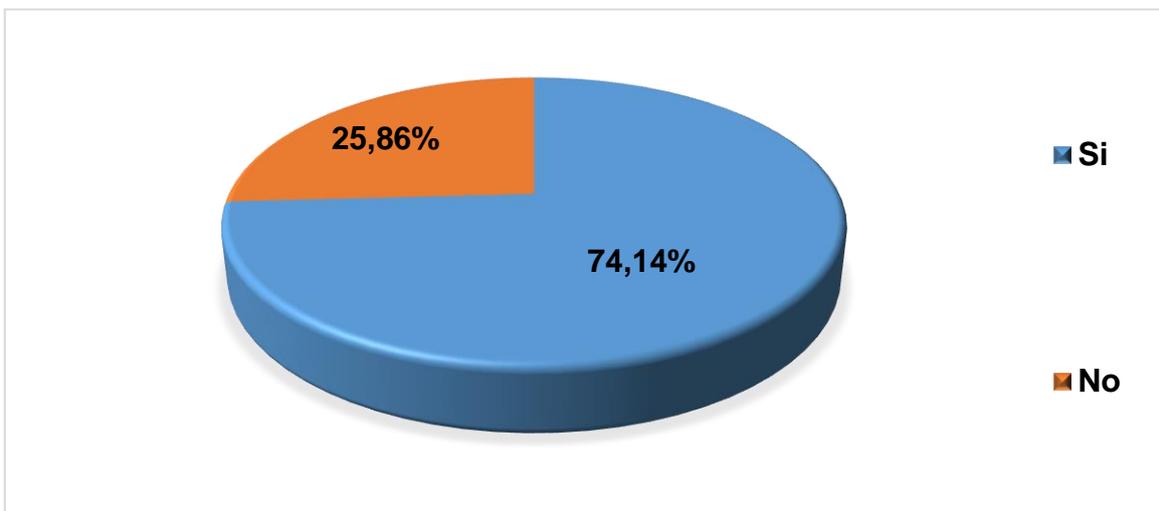
**Cuadro 34. Cumplimiento de actividades y funciones**

Opciones	Total	%
Si	86	74,14
No	30	25,86
<b>TOTAL</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados del área administrativa de la empresa Agrícola “Laurita”

Elaborado por: Autora

**Gráfico 33. Cumplimiento de actividades y funciones**



**Interpretación:**

El 74,14% de los trabajadores de campo de la Agrícola “Laurita”, respondieron que en la empresa se cumple la programación de actividades y funciones establecidas, mientras otro 25,86% manifestó que no.

El cumplimiento de la programación de actividades y funciones sirve para que la empresa alcance los objetivos propuestos.

**Pregunta 3. ¿Cada qué tiempo la empresa programa las actividades laborales sobre las funciones a desarrollar?**

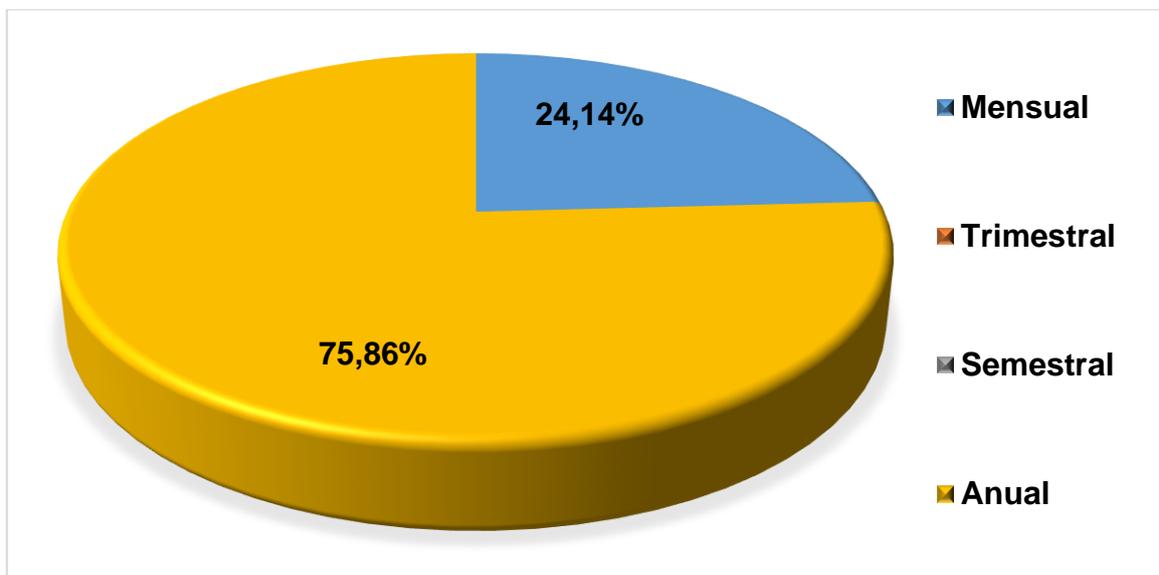
**Cuadro 35. Programación de actividades laborales**

Opciones	Total	%
Mensual	28	24,14
Trimestral	0	0,00
Semestral	0	0,00
Anual	88	75,86
<b>TOTAL</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados del área administrativa de la empresa Agrícola “Laurita”

Elaborado por: Autora

**Gráfico 34. Programación de actividades laborales**



**Interpretación:**

El 75,86% de los trabajadores de campo de la Agrícola “Laurita”, mencionaron que cada año la empresa programa las actividades laborales de las funciones a desarrollar, otro 24,14% respondió que se realiza de manera mensual.

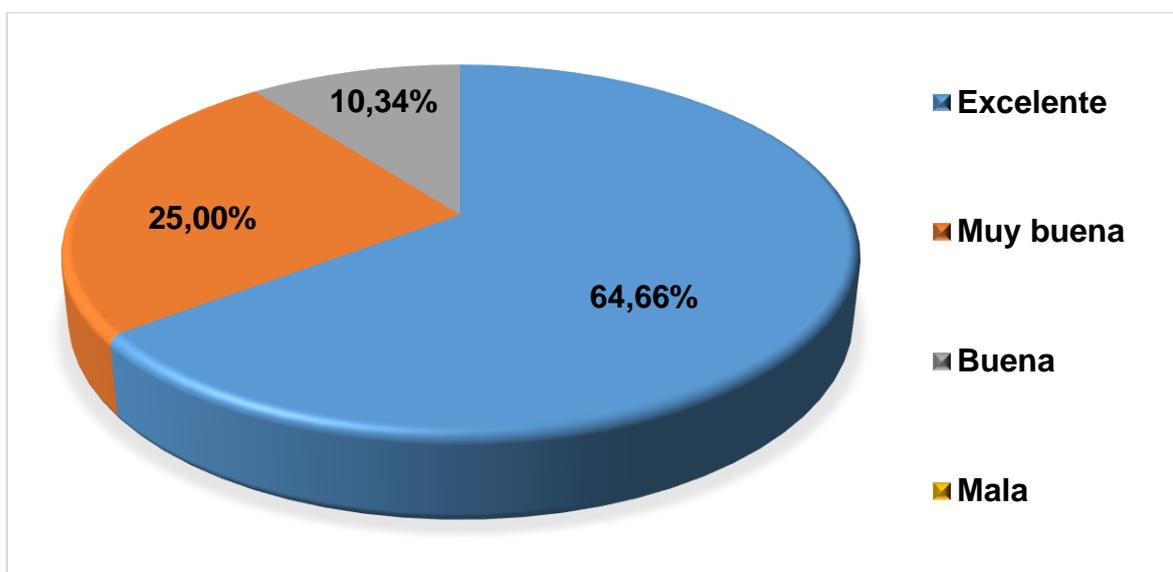
**Pregunta 4. ¿Qué valoración usted daría a la gestión operativa que utiliza la entidad?**

**Cuadro 36. Gestión operativa**

Opciones	Total	%
Excelente	75	64,66
Muy buena	29	25,00
Buena	12	10,34
Mala	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Empleados del área administrativa de la empresa Agrícola “Laurita”  
**Elaborado por:** Autora

**Gráfico 35. Gestión operativa**



**Interpretación:**

De los trabajadores de campo de la Agrícola “Laurita”, el 64,66% consideran que la gestión operativa que se desempeña en la empresa es excelente, un 25,00% piensa que es muy buena, mientras que otro 10,34% respondió que es buena.

**Pregunta 5. ¿Cómo considera usted la relación que mantiene con sus superiores y compañeros?**

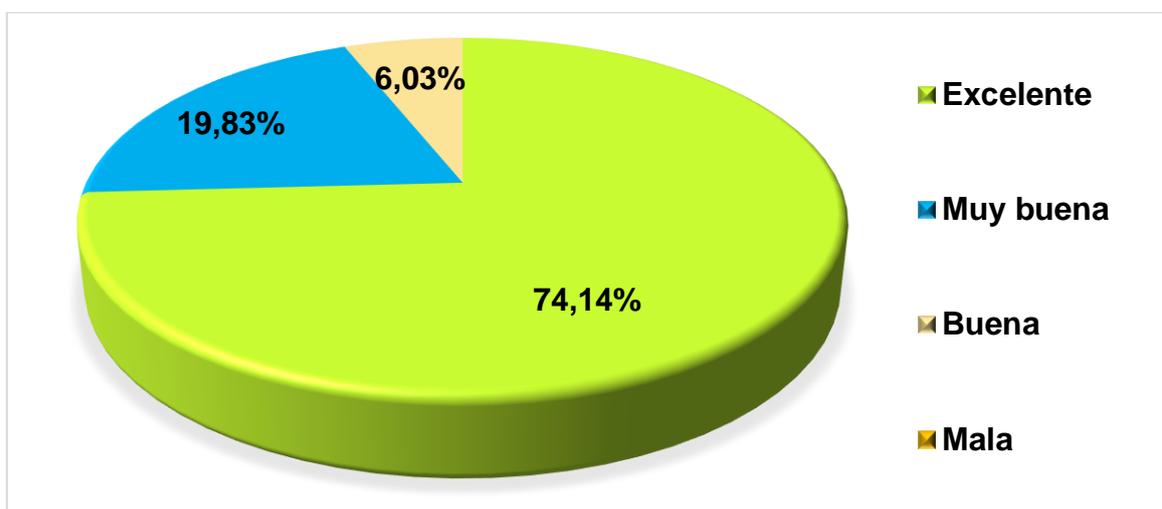
**Cuadro 37. Relación entre compañeros y superiores**

Opciones	Total	%
Excelente	86	74,14
Muy buena	23	19,83
Buena	7	6,03
Mala	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Empleados del área administrativa de la empresa Agrícola “Laurita”

**Elaborado por:** Autora

**Gráfico 36. Relación entre compañeros y superiores**



**Interpretación:**

El 74,14% de los trabajadores de campo de la Agrícola “Laurita”, califica las relaciones que mantiene con sus compañeros y superiores como excelentes, un 19,83% aseguró que es muy buena, otro 6,03% mencionó que es buena, por lo que ellos consideran que esto garantiza un excelente clima laboral.

**Pregunta 6. ¿La empresa le proporciona las herramientas necesarias para su desempeño en el trabajo?**

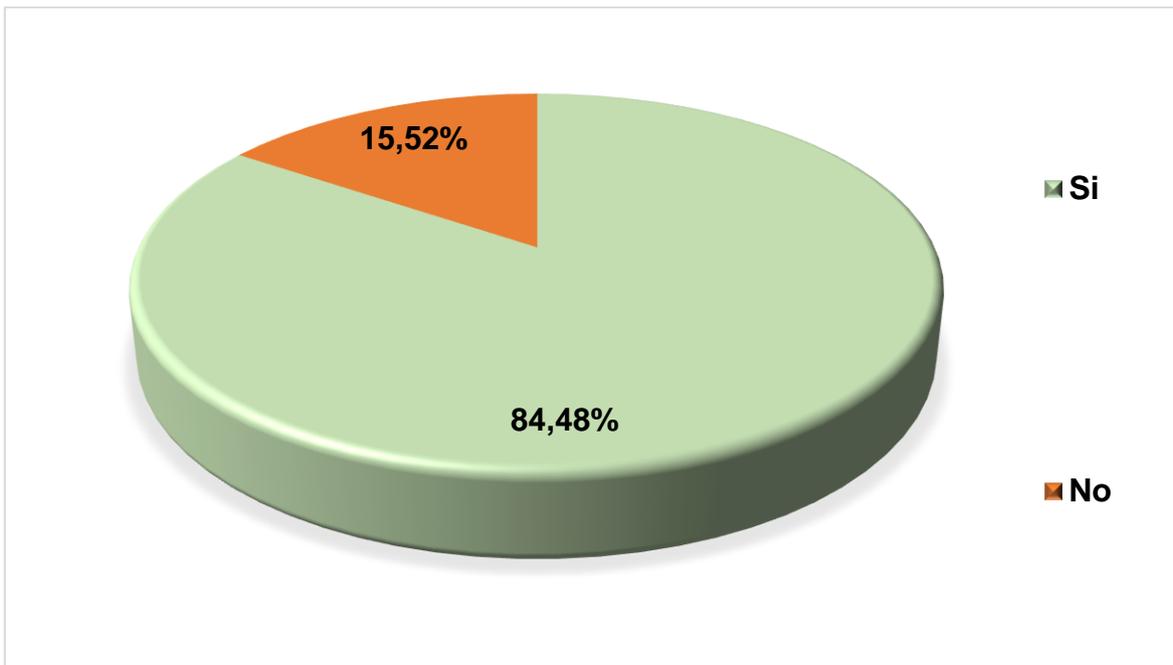
**Cuadro 38. Herramientas para el desempeño laboral**

Opciones	Total	%
Si	98	84,48
No	18	15,52
<b>TOTAL</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados del área administrativa de la empresa Agrícola “Laurita”

Elaborado por: Autora

**Gráfico 37. Herramientas para el desempeño laboral**



**Interpretación:**

El 84,48% de los trabajadores de campo de la Agrícola “Laurita”, manifestaron que la empresa si proporciona las herramientas necesarias para su desempeño en el trabajo, mientras que otro 15,52% respondió que no.

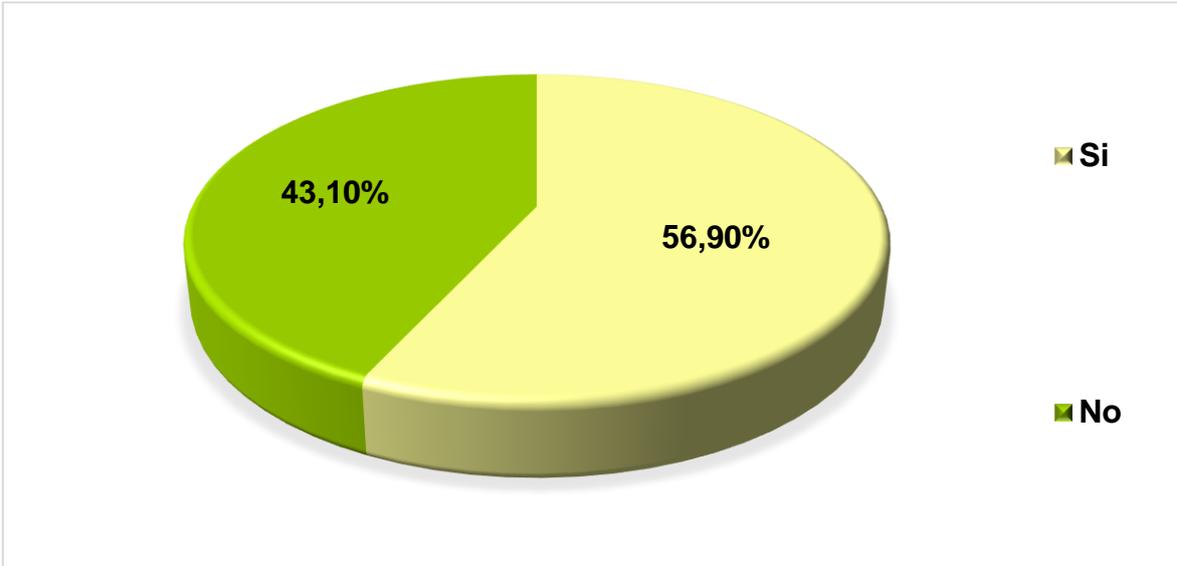
**Pregunta 7. ¿Existe un plan de capacitación que fortalezca el mantenimiento y mejora de las competencias de cada uno de los puestos de trabajo?**

**Cuadro 39. Plan de capacitaciones**

Opciones	Total	%
Si	66	56,90
No	50	43,10
<b>TOTAL</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados del área administrativa de la empresa Agrícola “Laurita”  
 Elaborado por: Autora

**Gráfico 38. Plan de capacitaciones**



**Interpretación:**

El 56,90% de los trabajadores de campo de la Agrícola “Laurita”, aseguraron que en la empresa existe un plan de capacitación que fortalezca el mantenimiento y mejora de las competencias de cada uno de los puestos de trabajo, mientras que otro 43,10% manifestó que no es así.

**Pregunta 8. ¿Cuántas veces al año reciben capacitaciones por parte de la empresa?**

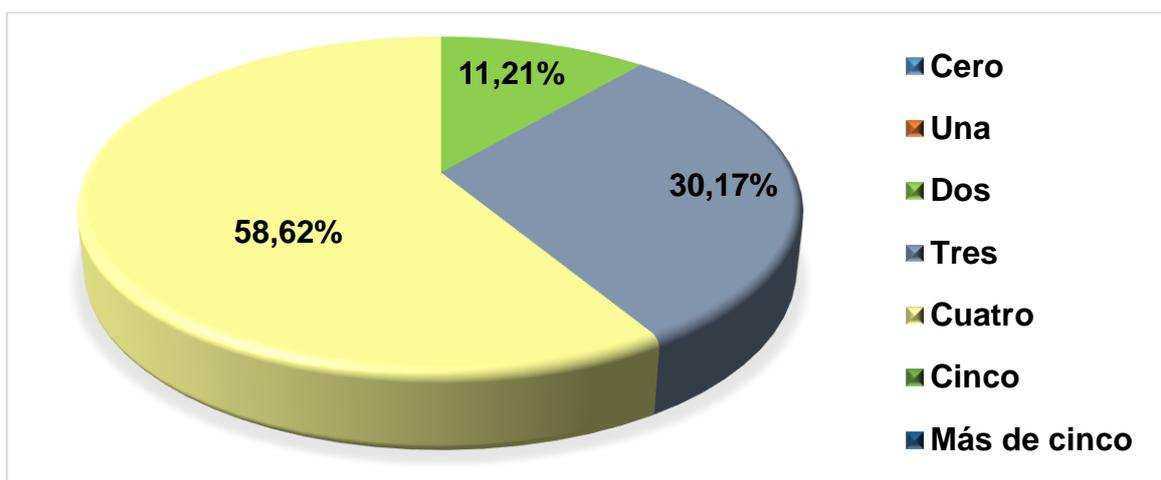
**Cuadro 40. Capacitaciones anuales**

Opciones	Total	%
Cero	0	0,00
Una	0	0,00
Dos	13	11,21
Tres	35	30,17
Cuatro	68	58,62
Cinco	0	0,00
Más de cinco	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Empleados del área administrativa de la empresa Agrícola “Laurita”

**Elaborado por:** Autora

**Gráfico 39. Capacitaciones anuales**



**Interpretación:**

El 58,62% de los trabajadores de campo de la Agrícola “Laurita”, aseguraron que ellos reciben más de cuatro capacitaciones por año, un 30,17% mencionó que son capacitados tres veces por año, mientras que otro 11,21% opinó que los capacitan dos veces.

**4.2.1.4. Rentabilidad financiera acorde a los niveles de producción de la Hacienda Agrícola “LAURITA”**

**Cuadro 41. Producción de cajas de banano, año 2013**

DESCRIPCIÓN	CAJAS/HAS. MENSUAL	CAJA PRODUCIDA ANUAL
Enero	178,05	6.8551,00
Febrero	195,49	7.5263,00
Marzo	199,89	7.6956,00
Abril	207,58	7.9920,00
Mayo	204,58	7.8765,00

Junio	193,70	7.4576,00
Julio	181,55	6.9895,00
Agosto	181,28	6.9791,00
Septiembre	178,04	6.8545,00
Octubre	188,76	7.2673,00
Noviembre	188,77	7.2678,00
Diciembre	202,30	7.7887,00
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>2.300,00</b>	<b>885.500,00</b>

Fuente: Empresa Agrícola "Laurita"

Elaborado por: Autora

### Análisis:

En el año 2013 la Agrícola "Laurita", produjo un total de 885.500 cajas de banano, demostrando así que se produjo un promedio de 2.300 cajas por hectárea en el año, siendo los meses de abril, mayo y diciembre los que generaron índices mayores de cosecha para la empresa, es decir son los meses de mayor producción..

### Cuadro 42. Producción de cajas de banano, año 2014

DESCRIPCIÓN	CAJAS/HAS. MENSUAL	CAJA PRODUCIDA ANUAL
Enero	182,51	7.0264,78
Febrero	200,38	7.7144,58
Marzo	204,88	7.8879,90
Abril	212,77	8.1918,00
Mayo	209,70	8.0734,13
Junio	198,55	7.6440,40

Julio	186,08	7.1642,38
Agosto	185,81	7.1535,78
Septiembre	182,49	7.0258,63
Octubre	193,48	7.4489,83
Noviembre	193,49	7.4494,95
Diciembre	207,36	7.9834,18
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>2.357,50</b>	<b>907.637,50</b>

Fuente: Empresa Agrícola "Laurita"

Elaborado por: Autora

### Análisis:

En el año 2014 la empresa Agrícola "Laurita", generó un total de cajas de banano producidas de 907.673,50, con un total de 2.357,50 cajas por hectárea en el año, de la misma manera que en el año 2013 los meses de abril, mayo y diciembre fueron los que tuvieron mayor rendimiento por cosecha.

En el año 2014 la producción de cajas de banano se incrementó en comparación al 2013 en un total de 22.137,50.

### Cuadro 43. Venta de Banano, año 2013

DESCRIPCIÓN	CAJA PRODUCIDA ANUAL	PRECIO DE VENTA	TOTAL ANUAL
Enero	6.8551,00	\$ 6,00	\$ 411.306,00
Febrero	7.5263,00	\$ 6,00	\$ 451.578,00
Marzo	7.6956,00	\$ 6,00	\$ 461.736,00
Abril	7.9920,00	\$ 6,00	\$ 479.520,00
Mayo	7.8765,00	\$ 6,00	\$ 472.590,00

Junio	7.4576,00	\$ 6,00	\$ 447.456,00
Julio	6.9895,00	\$ 6,00	\$ 419.370,00
Agosto	6.9791,00	\$ 6,00	\$ 418.746,00
Septiembre	6.8545,00	\$ 6,00	\$ 411.270,00
Octubre	7.2673,00	\$ 6,00	\$ 436.038,00
Noviembre	7.2678,00	\$ 6,00	\$ 436.068,00
Diciembre	7.7887,00	\$ 6,00	\$ 467.322,00
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>885.500,00</b>		<b>\$ 5'313.000,00</b>

Fuente: Empresa Agrícola "Laurita"

Elaborado por: Autora

### Análisis:

En el año 2013 la empresa Agrícola "Laurita", generó un total de \$5'313.000 en ventas por las cajas de banano, el precio de venta del producto estuvo durante todo el año en \$6, los meses que mayores ingresos por venta generaron fueron abril, mayo y diciembre. Se puede apreciar que la empresa tiene importantes ventas y tiene mucha acogida en el sector bananero.

### Cuadro 44. Venta de Banano, año 2014

DESCRIPCIÓN	CAJA PRODUCIDA ANUAL	PRECIO DE VENTA	TOTAL ANUAL
Enero	7.0264,78	\$ 6,22	\$ 437.046,90
Febrero	7.7144,58	\$ 6,22	\$ 479.839,26
Marzo	7.8879,90	\$ 6,22	\$ 490.632,98
Abril	8.1918,00	\$ 6,22	\$ 509.529,96
Mayo	8.0734,13	\$ 6,22	\$ 502.166,26
Junio	7.6440,40	\$ 6,22	\$ 475.459,29
Julio	7.1642,38	\$ 6,22	\$ 445.615,57

Agosto	7.1535,78	\$ 6,22	\$ 444.952,52
Septiembre	7.0258,63	\$ 6,22	\$ 437.008,65
Octubre	7.4489,83	\$ 6,22	\$ 463.326,71
Noviembre	7.4494,95	\$ 6,22	\$ 463.358,59
Diciembre	7.9834,18	\$ 6,22	\$ 496.568,57
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>907.637,50</b>		<b>\$ 5'645.505,25</b>

Fuente: Empresa Agrícola "Laurita"

Elaborado por: Autora

### Análisis:

En el año 2014 la empresa Agrícola "Laurita", obtuvo un total de \$5'645.505,25 en ventas por las cajas de banano, el precio de venta del producto estuvo durante todo el año en \$6,22 los meses que mayores ingresos por venta generaron fueron abril, mayo y diciembre.

En el año 2014 las ventas por caja de banano se incrementaron en \$0,22 en comparación al 2013, aumentando los ingresos por venta en \$332.505,25.

### Cuadro 45. Estado de Pérdidas y Ganancias de la Hacienda Agrícola "LAURITA", año 2013 y 2014

Cuentas	AÑO 2013	AÑO 2014	INCREMENTO EN \$	INCREMENTO EN %
Ingreso	\$5'313.000,00	\$5'645.505,25	\$ 332.505,25	6,26%
<b>Ingresos totales</b>	<b>\$5'313.000,00</b>	<b>\$5'645.505,25</b>	<b>\$ 332.505,25</b>	<b>6,26%</b>
<b>Egresos</b>				
<b>Costos fijos</b>	<b>\$ 518.600,60</b>	<b>\$ 570.460,66</b>	\$ 51.860,06	10,00%
Personal administrativo	\$ 234.360,00	\$ 257.796,00	\$ 23.436,00	10,00%
Patronal IESS	\$ 2.177,60	\$ 2.395,35	\$ 217,76	10,00%
Décimo cuarto sueldo	\$ 866,25	\$ 952,88	\$ 86,63	10,00%
Fondo de reserva	\$ 1.627,50	\$ 1.790,25	\$ 162,75	10,00%
Décimo tercer sueldo	\$ 1.627,50	\$ 1.790,25	\$ 162,75	10,00%
Vacaciones	\$ 813,75	\$ 895,13	\$ 81,38	10,00%
Cosecha	\$ 61.200,00	\$ 67.320,00	\$ 6.120,00	10,00%
Insumos y procesos	\$ 151.128,00	\$ 166.240,80	\$ 15.112,80	10,00%

Empaque	\$ 64.800,00	\$ 71.280,00	\$ 6.480,00	10,00%
<b>Costos variables</b>	<b>\$2'374.014,78</b>	<b>\$2'640.884,29</b>	<b>\$ 266.869,51</b>	<b>11,24%</b>
Labores de campo	\$ 870.840,00	\$ 949.215,60	\$ 78.375,60	9,00%
Personal de campo IESS patronal	\$ 8.091,56	\$ 8.819,79	\$ 728,24	9,00%
Décimo cuarto sueldo	\$ 3.898,14	\$ 4.248,97	\$ 350,83	9,00%
Fondo de reserva	\$ 6.047,50	\$ 6.591,78	\$ 544,28	9,00%
Décimo tercer sueldo	\$ 6.047,50	\$ 6.591,78	\$ 544,28	9,00%
Vacaciones	\$ 3.023,75	\$ 3.295,89	\$ 272,14	9,00%
Liquidaciones personal de campo	\$ 5.829,34	\$ 6.353,98	\$ 524,64	9,00%
Alimentación	\$ 79.145,00	\$ 86.268,05	\$ 7.123,05	9,00%
Transporte personal/campo	\$ 40.342,00	\$ 43.972,78	\$ 3.630,78	9,00%
Servicio básico	\$ 10.456,00	\$ 11.397,04	\$ 941,04	9,00%
Fumigación aérea	\$ 172.845,00	\$ 188.401,05	\$ 15.556,05	9,00%
Productos químicos	\$ 330.123,00	\$ 359.834,07	\$ 29.711,07	9,00%
Fertilizantes	\$ 342.561,00	\$ 373.391,49	\$ 30.830,49	9,00%
Fertilización	\$ 23.244,00	\$ 25.335,96	\$ 2.091,96	9,00%
Otros productos	\$ 28.123,00	\$ 30.654,07	\$ 2.531,07	9,00%
Transporte de cajas	\$ 194.562,00	\$ 212.072,58	\$ 17.510,58	9,00%
Puerto y alza de cajas	\$ 14.342,00	\$ 15.632,78	\$ 1.290,78	9,00%
Suncho	\$ 6.300,00	\$ 6.867,00	\$ 567,00	9,00%
Protectores	\$ 33.561,00	\$ 36.581,49	\$ 3.020,49	9,00%
Fundas-corbates y materiales	\$ 89.453,00	\$ 97.503,77	\$ 8.050,77	9,00%
Combustibles	\$ 42.341,00	\$ 46.151,69	\$ 3.810,69	9,00%
Materiales y mantenimiento empacadora	\$ 11.232,00	\$ 12.242,88	\$ 1.010,88	9,00%
Mantenimiento materiales de campo	\$ 8.232,00	\$ 8.972,88	\$ 740,88	9,00%
Mantenimiento y reparaciones eléctricas	\$ 4.234,00	\$ 4.615,06	\$ 381,06	9,00%
Materiales , mantenimiento y reparaciones de equipos	\$ 7.432,00	\$ 8.100,88	\$ 668,88	9,00%
Mantenimiento y materiales de riego	\$ 7.898,00	\$ 8.608,82	\$ 710,82	9,00%
Lubricantes y filtros	\$ 6.234,00	\$ 6.795,06	\$ 561,06	9,00%
Mantenimiento de canales	\$ 4.323,00	\$ 4.712,07	\$ 389,07	9,00%
Mantenimiento y reparaciones de Funiculares	\$ 456,00	\$ 497,04	\$ 41,04	9,00%
Materiales y construcciones	\$ 1.567,00	\$ 28.784,00	\$ 27.217,00	1736,89%
Otros gastos	\$ 11.231,00	\$ 38.374,00	\$ 27.143,00	241,68%
<b>Total egresos</b>	<b>\$2'892.615,38</b>	<b>\$3'211.344,95</b>	<b>\$ 318.729,57</b>	<b>11,02%</b>
<b>Utilidad operacional</b>	<b>\$2'420.384,62</b>	<b>\$2'434.160,30</b>	<b>\$ 13.775,68</b>	<b>0,57%</b>
15% beneficio trabajadores	\$ 363.057,69	\$ 365.124,05	\$ 2.066,35	0,57%
<b>Utilidad antes impto. Renta</b>	<b>\$2'057.326,93</b>	<b>\$2'069.036,26</b>	<b>\$ 11.709,33</b>	<b>0,57%</b>
22% impuesto a la renta	\$ 452.611,92	-\$ 455.187,98	\$ 2.576,05	0,57%

<b>Utilidad después de impuesto a la renta</b>	<b>\$1'604.715,00</b>	<b>\$1'613.848,28</b>	<b>\$ 9.133,28</b>	<b>0,57%</b>
<b>Deducciones especiales:</b>			\$ 0,00	
Rebaja tercera edad	\$ 19.440,00	\$ 17.345,00	-\$ 2.095,00	-10,78%
Rebaja gastos personales	\$ 12.636,00	\$ 14.234,00	-\$ 1.598,00	-12,65%
	\$ 32.076,00	\$ 31.579,00	-\$ 497,00	-1,55%
<b>Base gravable</b>	<b>\$1'572.639,00</b>	<b>\$2'037.457,26</b>	<b>\$ 464.818,25</b>	<b>29,56%</b>
<b>Impuesto único 2%</b>	<b>\$ 31.452,78</b>	<b>\$ 40.749,15</b>	<b>\$ 9.296,37</b>	<b>29,56%</b>
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$1'541.186,22</b>	<b>\$1'996.708,11</b>	<b>\$ 455.521,89</b>	<b>29,56%</b>

Fuente: Empresa Agrícola "Laurita"

Elaborado por: Autora

### Análisis:

El Estado de Pérdidas y Ganancias de la empresa Agrícola "Laurita" reflejó que la utilidad neta del ejercicio en el año 2013 fue de \$1'541.186,22, mientras que en el año 2014 fue de \$1'996.708,11, lo que dio un incremento de \$455.521,89, es decir se obtuvo un incremento del 29,56%. Se puede observar que la empresa se encuentra bien económicamente y que está al día con las obligaciones tributarias y con los beneficios que reciben los trabajadores anualmente.

La empresa aporta directamente al crecimiento económico del cantón La Maná, puesto que paga al día sus impuestos y genera plazas de trabajo de manera permanente.

### Cuadro 46. Balance General de la Hacienda Agrícola "LAURITA", año 2013 y 2014

<b>RUBROS</b>	<b>AÑO 2013</b>	<b>AÑO 2014</b>	<b>INCREMENTO EN \$</b>	<b>INCREMENTO EN %</b>
<b>Activo</b>				
<b>Activo corriente</b>				
<b>Caja bancos</b>	<b>\$ 956.560,00</b>	<b>\$1.004.388,00</b>	<b>\$ 47.828,00</b>	<b>5,00%</b>
<b>Inversiones</b>	<b>\$ 88.563,00</b>	<b>\$ 92.991,15</b>	<b>\$ 4.428,15</b>	<b>5,00%</b>
Fondo de inversión banco pichincha	\$ 88.563,00	\$ 92.991,15	\$ 4.428,15	5,00%
<b>Inventarios</b>	<b>\$ 13.292,00</b>	<b>\$ 13.956,60</b>	<b>\$ 664,60</b>	<b>5,00%</b>

Inv. Materiales de campo	\$ 7.569,00	\$ 7.947,45	\$ 378,45	5,00%
Inv. De bodega general	\$ 5.723,00	\$ 6.009,15	\$ 286,15	5,00%
<b>Cuentas por cobrar</b>	<b>\$ 102.646,00</b>	<b>\$ 107.778,30</b>	<b>\$ 5.132,30</b>	<b>5,00</b>
Varios por cajas de banano	\$ 14.523,00	\$ 15.249,15	\$ 726,15	5,00%
RFIR por cobrar	\$ 88.123,00	\$ 92.529,15	\$ 4.406,15	5,00%
<b>Total activo corriente</b>	<b>\$1.161.061,00</b>	<b>\$1.219.114,05</b>	<b>\$ 58.053,05</b>	<b>5,00%</b>
<b>Activo fijo</b>				
<b>Muebles y enseres</b>	<b>\$ 6.881,00</b>	<b>\$ 6.881,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>0,00%</b>
Muebles de oficina	\$ 1.232,00	\$ 1.232,00	\$ 0,00	0,00%
Equipos de oficina	\$ 1.432,00	\$ 1.432,00	\$ 0,00	0,00%
Equipos de computo	\$ 1.674,00	\$ 1.674,00	\$ 0,00	0,00%
Bases y unidades móviles y portátiles	\$ 2.543,00	\$ 2.543,00	\$ 0,00	0,00%
Depreciación acumulada varios activos	\$ 3.567,00	\$ 3.567,00	\$ 0,00	0,00%
	<b>-\$ 3.567,00</b>	<b>-\$ 3.567,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>Vehículos</b>	<b>\$ 96.920,00</b>	<b>\$ 96.920,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>0,00%</b>
1 camión HINO DUTRO año 2010	\$ 38.919,00	\$ 38.919,00	\$ 0,00	0,00%
1 camión HINO 2008	\$ 22.121,00	\$ 22.121,00	\$ 0,00	0,00%
1 camión CHEVROLET 2010	\$ 35.880,00	\$ 35.880,00	\$ 0,00	0,00%
Depreciación acumulada vehículos	<b>\$ 17.445,60</b>	<b>\$ 17.445,60</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>0,00%</b>
	<b>-\$ 17.445,60</b>	<b>-\$ 17.445,60</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>Terreno</b>	<b>\$4.620.000,00</b>	<b>\$4.620.000,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>0,00%</b>
385 has. De banano a \$12.000,00	\$4.620.000,00	\$4.620.000,00	\$ 0,00	0,00%
<b>Total activo fijo</b>	<b>\$4.702.788,40</b>	<b>\$4.702.788,40</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>Total activos</b>	<b>\$5.863.849,40</b>	<b>\$5.921.902,45</b>	<b>\$ 58.053,05</b>	<b>0,99%</b>
<b>Pasivo</b>				
<b>Pasivos corrientes</b>	<b>\$ 368.231,47</b>	<b>\$ 378.280,24</b>	<b>\$ 10.048,77</b>	<b>2,73%</b>

Cuentas por pagar	\$ 8.456,00	\$ 8.878,80	\$ 422,80	5,00%
Varios proveedores	\$ 17.823,00	\$ 18.714,15	\$ 891,15	5,00%
15% beneficio trabajadores por pagar	\$ 363.057,69	\$ 365.124,05	\$ 2.066,35	0,57%
Impuesto único por pagar	\$ 31.452,78	\$ 40.749,15	\$ 9.296,37	29,56%
<b>Patrimonio</b>	<b>\$ 6.232.080,87</b>	<b>\$6.300.182,69</b>	<b>\$ 68.101,82</b>	<b>1,09%</b>
Capital	\$ 4.690.894,65	\$4.303.474,58	-\$ 387.420,07	-8,26%
Utilidades presente ejercicio	\$ 1.541.186,22	\$1.996.708,11	\$ 455.521,89	29,56%
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>\$ 5.863.849,40</b>	<b>\$5.921.902,45</b>	<b>\$ 58.053,05</b>	<b>0,99%</b>

Fuente: Empresa Agrícola "Laurita"

Elaborado por: Autora

### Análisis:

El Balance General de la empresa Agrícola "Laurita" muestra que en el año 2013 el total de pasivo y patrimonio fue de \$5'863.849,40, mientras que en el 2014 fue de \$5'921.902,45, lo que ha generado un incremento \$58.053,05, que en porcentaje da un total del 0,99%. El incremento se debe a que la actividad de la venta de banano si generó utilidades en los dos años, es por ello que el patrimonio aumentó en un 1,09%.

### Cuadro 47. Relación Beneficio Costo de la Hacienda Agrícola "LAURITA" año 2013 y 2014

AÑOS	INGRESOS	COSTOS	TOTAL
2013	\$ 5.313.000,00	\$ 2.892.615,38	\$ 1,84
2014	\$ 5.645.505,25	\$ 3.211.344,95	\$ 1,76

Fuente: Empresa Agrícola "Laurita"

Elaborado por: Autora

### Análisis:

La Relación Beneficio Costo que generó el ejercicio fiscal de la empresa Agrícola “Laurita” en el año 2013 fue de \$1,84 lo que indica que por cada dólar invertido la empresa está ganando 0,84 centavos, mientras que en el año 2014 la RBC fue de \$1,76 obteniendo una ganancia de \$0,76 centavos por dólar invertido, en comparación con el año 2013 en el 2014 se incrementó el ingreso por venta al igual que los costos por ese motivo disminuyó la RBC en \$0,08 centavos.

## ❖ Indicadores de rentabilidad

### A. Rentabilidad del patrimonio

$$\text{Rentabilidad del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

#### Año 2013

$$\text{Rentabilidad de patrimonio} = \frac{\$1'541.186,22}{\$6'232.080,87} \times 100 = 24,73\%$$

#### Año 2014

$$\text{Rentabilidad de patrimonio} = \frac{\$1'996.708,11}{\$6.300.182,69} \times 100 = 31,69\%$$

### Análisis

Con este indicador se puede conocer que la rentabilidad del patrimonio de la Agrícola “LAURITA” durante el 2013 fue de 24,73%, mientras que para el año 2014 se incrementó a 31,69%, es decir creció en un 6,96%.

### A. Margen operacional de la utilidad

$$\text{Margen operacional de utilidad} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas netas}}$$

#### Año 2013

$$\text{Margen operacional de utilidad} = \frac{\$2'420.384,62}{\$5'313.000,00} \times 100 = 45,56\%$$

#### Año 2014

$$\text{Margen operacional de utilidad} = \frac{\$2'434.160,30}{\$5'645.505,25} \times 100 = 43,12\%$$

### Análisis

La Hacienda Agrícola "LAURITA" obtuvo un margen operacional de utilidad en el 2013 de 45,56%, mientras que en el siguiente año disminuyó un 2,44%, esto se debe a que se incrementaron las ventas de las cajas de banano.

### B. Gastos de administración y ventas

$$\text{Gastos de administración y ventas a ventas} = \frac{\text{Gastos de administración y ventas}}{\text{Ventas netas}}$$

### **Año 2013**

$$\text{Gastos de administración y ventas a ventas} = \frac{\$2'892.615,38}{\$5'313.000,00} \times 100 = 54,44\%$$

### **Año 2014**

$$\text{Gastos de administración y ventas a ventas} = \frac{\$3'211.344,95}{\$5'645.505,25} \times 100 = 56,88\%$$

### **Análisis**

El indicador sobre los gastos de administración y ventas de la Hacienda Agrícola “LAURITA” demostró que en el año 2013 obtuvo un porcentaje 54,44%, en tanto que en el año 2014 subió a 56,88%, esto se debe al incremento a los sueldos de procesos e insumos.

### **C. Margen bruto de utilidad**

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

### **Año 2013**

$$\text{Margen bruto de utilidad} = \frac{\$2'420.384,62}{\$5'313.000,00} \times 100 = 45,56\%$$

### **Año 2014**

$$\$2'434.160,30$$

$$\text{Margen bruto de utilidad} = \frac{\text{—————}}{\$5'645.505,25} \times 100 = 43,17\%$$

### Análisis

Este indicador hace referencia al margen bruto de utilidad, el mismo que alcanzó un 45,56% en el año 2013, en cuanto al año 2014 este porcentaje disminuyó a 43,17%, su descenso se debe a que las ventas aumentaron y los costos crecieron pero no en grandes cifras.

#### D. Margen neto de utilidad

$$\text{Margen neto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \text{—————}$$

$$\text{Margen bruto de utilidad} = \frac{\$1'541.186,22}{\$5'313.000,00} \times 100 = 29.01\%$$

$$\text{Margen bruto de utilidad} = \frac{\$1'996.708,11}{\$5'645.505,25} \times 100 = 35,37\%$$

### Análisis

La Hacienda Agrícola “LAURITA” demostró un margen neto de utilidad en el primer año del 29.01%, siendo que en el año 2014 llegó a un 35,37%, quedando demostrado que la empresa está bien encaminada por su incremento en las ventas.

#### ❖ Punto de equilibrio

$$\text{P. Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas}}}$$

$$\begin{array}{l} \text{Año 2013} \\ \\ \text{P. Equilibrio} = \frac{\$518.600,60}{1 - \frac{\$2'374.014,78}{\$5'313.000,00}} \end{array}$$

$$\text{P. Equilibrio} = \frac{\$518.600,60}{1 - 0,446}$$

$$\text{P. Equilibrio} = \frac{\$518.600,60}{0,554}$$

$$\text{P. Equilibrio} = \$936.102,17$$

$$\begin{array}{l} \text{Año 2014} \\ \\ \text{P. Equilibrio} = \frac{\$570.460,66}{1 - \frac{\$2'640.884,29}{\$5'645.505,25}} \end{array}$$

$$\text{P. Equilibrio} = \frac{\$570.460,66}{1 - 0,468}$$

$$\text{P. Equilibrio} = \frac{\$518.600,60}{0,532}$$

$$\text{P. Equilibrio} = \$974.813,16$$

La Agrícola "LAURITA" según lo demuestra el punto de equilibrio, debe al menos vender \$936.102,17 en el año 2013 para cubrir tan solo los costos y gastos que genera la actividad de producción y comercialización del banano, también podemos observar que la empresa ha obtenido una considerable rentabilidad, es por ello que el punto de equilibrio en el año 2014 fue de \$974.813,16.

#### 4.2.1.5. Indicadores de gestión operativa en función de las necesidades de la Hacienda Agrícola “LAURITA”

❖ **Perspectivas de los indicadores de gestión operativa**

N°	Indicadores	Perspectivas	Resultados de las encuestas	Porcent. estimado	Porcent. alcanzado	Responsables
1	<b>Eficiencia de la gestión operativa.-</b> las estrategias de gestión ayudan a que las actividades operativas que desempeñan los empleados sean más eficientes.	Reestructurar la misión, visión, objetivos y políticas para mejorar la gestión operativa	<p>Socialización de Mis. Vis. Obj. y Pol.</p> $E = \frac{\text{Socialización de Mis. Vis. Obj. y Pol.}}{\text{Respuestas de los Empleados Adm.}}$ $E = \frac{15}{22} = 68,18\%$ <p>La empresa requiere mejorar el enfoque de la misión, visión, objetivos y políticas, además de la socialización.</p>	100%	<p>Brecha= 100-68,18% = <b>31,83%</b></p> <p><b>Nivel medio</b></p>	<p>Gerente General</p> <p>Empleados</p>

Elaborado por: Autora

N°	Indicadores	Perspectivas	Resultados de las encuestas	Porcent. estimado	Porcent. alcanzado	Responsables
1	<b>Eficacia de la gestión operativa.</b> - el cumplimiento de cada una de las actividades ayuda a mejorar el tiempo que normalmente se emplea para realizar una tarea.	Mejorar el tiempo de programación de las actividades laborales que se requiere para cada puesto existente en la empresa.  Adquirir un adecuado software contable	<p>Programación de las Act. laborales</p> $E = \frac{\text{Respuestas de los Empleados Adm.}}{\text{Programación de las Act. laborales}}$ $E = \frac{15}{22} = 68,18\%$ <p>La programación de las actividades es anual, pero no todos eligieron la misma opción, es por ello que se debe socializar esta estrategia.</p> <p>Software contable idóneo</p> $E = \frac{\text{Respuestas de los Empleados Adm.}}{\text{Software contable idóneo}}$ $E = \frac{14}{22} = 63,64\%$ <p>El software contable actual presenta deficiencias pues la base de datos contiene demasiados celdas que impiden una mejor comprensión.</p>	100%	<p>Brecha= 100-63,64% =</p> <p><b>31,82%</b></p> <p><b>Nivel medio</b></p> <p>Brecha= 100-63,64% =</p> <p><b>36,36%</b></p> <p><b>Nivel medio</b></p>	Gerente General Empleados

Elaborado por: Autora

N°	Indicadores	Perspectivas	Resultados de las encuestas	Porcent. estimado	Porcent. alcanzado	Responsables
1	<p><b>Economía de la gestión operativa.-</b> emplear los documentos estratégicos para optimizar los recursos económicos de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la gestión operativa de la empresa, a través de la supervisión de actividades.</li> <li>• Socializar los procedimientos de control interno</li> </ul>	<p>Valoración de la gestión operativa</p> $E = \frac{\text{Respuestas de los Empleados Adm.}}{\text{Total}} = \frac{11}{22} = 50\%$ <p>La opción que escogieron los empleados fue muy buena, por lo que ese porcentaje debe mejorar para alcanzar un alto nivel de mando.</p> <p>Socialización de los proced. CI.</p> $E = \frac{\text{Respuestas de los Empleados Adm.}}{\text{Total}} = \frac{13}{22} = 59,09\%$ <p>Existe una débil socialización de los procedimientos de control interno.</p>	100%	<p>Brecha= 100-50,00% = <b>50%</b></p> <p><b>Nivel medio</b></p> <p>Brecha= 100-59,09% = <b>40,91%</b></p> <p><b>Nivel medio</b></p>	Gerente General Empleados

Elaborado por: Autora

❖ Estrategias de los indicadores de gestión operativa

Indicadores de gestión operativa	Brecha a mejorar	objetivos	Estrategias	Responsables	Tiempo
<b>Eficiencia.</b> - las estrategias de gestión ayudan a que las actividades operativas que desempeñan los empleados sean más eficientes.	Brecha= 100-68,18% = <b>31,83%</b>  <b>Nivel medio de eficiencia</b>	Incrementar en un 25% el nivel de eficiencia de las estrategias de gestión para mejorar las actividades operativas de la empresa	Reestructurar la misión, visión, objetivos y políticas para mejorar la gestión operativa sobre todo en el área de producción.	Gerente General Empleados	Del 3 al 7 de Ago. 2015
<b>Eficacia.</b> - el cumplimiento de cada una de las actividades ayuda a mejorar el tiempo que normalmente se emplea para realizar una tarea.	Brecha= 100-63,64% = <b>36,36%</b>  <b>Nivel medio de eficacia</b>	Aumentar en un 30% el nivel de eficacia para el cumplimiento de las actividades operativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el tiempo de programación de las actividades laborales que se requiere para cada puesto existente en la empresa.</li> <li>• Adquirir un adecuado software contable</li> </ul>	Gerente General Empleados	Del 10 al 14 Ago. 2015
<b>Economía.</b> - emplear los documentos estratégicos para optimizar los recursos económicos de la empresa.	Brecha= 100-59,09% = <b>40,91%</b>  <b>Nivel medio de economía</b>	Incrementar en un 20% el nivel de economía de la empresa tanto de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la gestión operativa de la empresa, a través de la supervisión de actividades.</li> <li>• Socializar los procedimientos de control interno</li> </ul>	Gerente General Empleados	Del 17 al 21 de Ago. 2015

Elaborado por: Autora

#### **4.3. DISCUSIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN RELACIÓN A LA NATURALEZA DE LA HIPÓTESIS**

Una vez desarrollados los objetivos propuestos en la investigación respecto al presente tema titulado “Gestión Operativa y su incidencia en la rentabilidad de la Hacienda Agrícola “LAURITA” del Cantón La Maná, Provincia de Cotopaxi año 2014”, se realiza la discusión con los estudios de varios autores quienes señalan lo siguiente;

De acuerdo con (Horton, 2010), la gestión operativa está dedicada a coordinar, guiar y mantener activo al personal de una organización, y a utilizar los recursos físicos y financieros de ésta para lograr objetivos definidos. En este sentido se puede señalar que la Hacienda Agrícola “LAURITA” mantiene una gestión operativa medianamente satisfactoria, porque según los indicadores de gestión, la eficiencia de las estrategias es de 68,18%, la eficacia es de 63,64% en el cumplimiento de procedimientos, mientras que la economía de los recursos es del 59,09%. Se corrobora el estudio autor con la investigación realizada, por cuanto es objetiva y es lo que justamente requiere obtener la empresa.

Según con (Avila, 2009), la administración es una función relacionada con la organización y operación del proceso de producción con el fin de lograr metas específicas, a corto y largo plazo, con un conjunto disponible de los recursos tierra, mano de obras y capital.

La administración de Hacienda Agrícola “LAURITA” requiere ser mejorada porque según los encuestados indicaron que actualmente es muy buena, pero se requiere mejorar sus expectativas. El criterio que el autor pone en consideración es acertado porque es preciso que la empresa mejore la administración y se ponga metas claras de lo que pretende alcanzar.

De acuerdo a (Gutiérrez, 2009), se entiende por rentabilidad de una empresa a la relación existente entre el beneficio obtenido y los recursos invertidos, expresado normalmente en forma de porcentaje.

La rentabilidad de la Hacienda Agrícola “LAURITA” del Cantón La Maná de acuerdo con la Relación Beneficio Costo es de \$1,84 en el 2013, mientras que en año 2014 disminuye a \$1,76, indicando que por cada dólar que la empresa invierta, esta obtiene a cambio \$0,84 y \$1,76 ctvos.

#### **4.4. COMPROBACIÓN O DISPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

La presente investigación se realizó enfocada en el objetivo general que se refiere a evaluar la gestión operativa aplicada en la producción bananera para determinar su incidencia en la rentabilidad de la Hacienda Agrícola “LAURITA” del Cantón La Maná, año 2014. El manejo de las actividades depende de los empleados, pero es preciso que el administrador y los jefes de campo se preocupen por monitorear o supervisar el cumplimiento efectivo de las funciones, de ello depende la gestión operativa.

##### **Hipótesis de la investigación**

**La gestión operativa incide positivamente en la rentabilidad de la Hacienda Agrícola “LAURITA” del Cantón La Maná, año 2014.**

De acuerdo con la investigación efectuada, se logró conocer que la Hacienda Agrícola “LAURITA” requiere mejorar la gestión operativa, es por ello que el responsable de que los procedimientos internos sean efectivos es el Gerente General y de todos aquellos que tengan que ver con el funcionamiento operativo de la empresa.

Los procedimientos en el área de producción no se están cumpliendo en su totalidad, esto se debe a la ausencia de supervisión y control en la planta por parte de los responsables del departamento, este incumplimiento retrasa la producción de banano. Queda demostrado que la gestión operativa no es efectiva en su totalidad para el crecimiento económico de la Hacienda Agrícola “LAURITA”, es por ello que la hipótesis propuesta queda rechazada.

#### **4.5. CONCLUSIONES PARCIALES**

Luego de haber realizado la investigación se obtuvo como resultado la siguiente información;

La Hacienda Agrícola "LAURITA" emplea estrategias de gestión operativa como; estructura organizacional bien definida, valores, evaluaciones del desempeño laboral, reglamento interno, manual de funciones, pero requiere mejorar el sistema de control interno, porque se están incumpliendo con ciertos procedimientos tanto en el área administrativa, financiera, comercial, como en la producción, por otra parte la programación de acciones no es completamente efectiva y se requieren de mayores capacitaciones para el personal de campo.

La empresa dispone de un nivel alto de producción de banano, puesto que en el año 2013 la Hacienda Agrícola "LAURITA" generó 885.500 cajas de banano en las 385 hectáreas y en el año 2014 llegó a las 907.637,50 cajas, la rentabilidad de la empresa es de \$1'541.186,22 en el primer año y en el segundo se incrementó a \$1'996.708,11.

Los indicadores de gestión operativa aplicados a la Hacienda Agrícola "LAURITA", demostraron que la gestión operativa requiere mejorar su eficiencia a un 31,83%, la efectividad del tiempo establecido para el desarrollo de las actividades debe cumplirse en un 36,36%, en tanto que el nivel de economía debe ser mejorado en un 40,91%.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

**"No hay buenos negocios y malos negocios; lo que hay son buenos empresarios y malos empresarios"**

**Walter Piazza**

## 5.1. CONCLUSIONES

- Las estrategias de gestión operativa que emplea la Hacienda Agrícola “LAURITA” para tomar decisiones son; estructura organizacional adecuada a las necesidades de la empresa, valores, evaluaciones del desempeño laboral, reglamento interno, manual de funciones y sistema de control interno, pero se están incumpliendo con procedimientos en el área de producción, cultivo y empaque del banano, además la programación de acciones establecidas es inefectiva, las capacitaciones para el personal de campo es insuficiente.
- El nivel de producción de la Hacienda Agrícola “LAURITA” en el año 2013 ha sido satisfactorio, puesto que la empresa generó 885.500 cajas de banano en las 385 hectáreas y en el 2014 se incrementó a 907.637,50 cajas de banano, este resultado demostró una adecuada rentabilidad financiera de \$1'541.186,22 en el primer año y en el segundo subió a \$1'996.708,11. La Relación Beneficio Costo de la empresa es de \$1,84, en tanto que el punto de equilibrio fue de \$936.102,17 en el 2013 y para el 2014 llegó a \$974.813,16.
- La Hacienda Agrícola “LAURITA” de acuerdo con las necesidades que posee en el área de la gestión operativa requiere mejorar la eficiencia en un 31,83% para dar cumplimiento a la misión, visión, objetivos y políticas, en un 36,36% debe efectuar eficazmente el tiempo de programación establecido para el desarrollo de las actividades laborales, además la empresa tiene que adquirir un software actualizado que le permita mejorar el ingreso y almacenamiento de datos contables, las actividades operativas requieren de mayor supervisión y socialización de control interno.
- El modelo de gestión operativa permitirá a la Hacienda Agrícola “LAURITA” fortalecer los procesos de producción, además de distribuir coherentemente los recursos económicos, materiales, humanos y tecnológicos, la propuesta muestra algunas estrategias que se deben tomar en consideración como; el incremento de las capacitaciones para el personal de campo, modelo de control interno, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, también presenta un esquema para el control de las actividades.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- La Hacienda Agrícola “LAURITA” requiere de acciones inmediatas porque la actividad de la producción de banano depende del cumplimiento de los procedimientos internos, es por ello que las estrategias de gestión operativa deben ser cumplidas efectivamente.
- Disponer de un plan de contingencia para prevenir y controlar excesos de producción bananera, brotes de algún tipo de enfermedad que ataque al producto y que afecten a la rentabilidad de la Hacienda Agrícola “LAURITA”.
- Reestructurar la misión, visión, objetivos y políticas que se ajusten a la realidad y a las necesidades actuales de la Hacienda Agrícola “LAURITA”, porque la gestión operativa depende de la objetividad con que estos hayan sido enfocados para cumplir efectiva, eficaz y económicamente con las actividades establecidas, por otra parte también la empresa requiere contar un software actualizado para el registro de cuentas contables y almacenamiento de datos seguros y confiables.
- Tomar en consideración el modelo de gestión operativa de la presente propuesta, porque está enfocada en fortalecer los procesos de producción de la Hacienda Agrícola “LAURITA”, la misma que requiere de estrategias como; incrementar las capacitaciones para el personal de campo, de un modelo de control interno, mejorar las debilidades y aprovechar las oportunidades de crecimiento que se presentan en el mercado.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA ALTERNATIVA**

**“Los problemas son aquellas  
circunstancias que ves cuando no  
tienes definido tu objetivo”**

**Ken Adelman**

## **6.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA**

MODELO DE GESTIÓN OPERATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE LA HACIENDA AGRÍCOLA “LAURITA”, AÑO 2015.

## **6.2. JUSTIFICACIÓN**

El Modelo de gestión operativa a emplearse se justifica porque ayudará a fortalecer los procesos de producción de la Hacienda Agrícola “LAURITA” adecuadamente, a fin de mantener una organización estructural eficiente para el logro de objetivos, mediante el cumplimiento de procedimientos, reglamentos y políticas internas.

La gestión operativa está dedicada a coordinar, guiar y mantener activo al personal de una organización, y a utilizar los recursos físicos y financieros de ésta para lograr objetivos definidos. En el caso de las decisiones operativas se puede encontrar una serie de características definitorias como por ejemplo los procedimientos, políticas internas, estrategias, misión, visión y objetivos que posee la empresa y que deben ser guiados mediante la gestión operativa.

La presente propuesta se llevó a cabo con el referente del estudio de mercado, ya que el Gerente de la Hacienda Agrícola “LAURITA” proporcionó valiosa información sobre la gestión operativa a través de un formulario de entrevista, mientras que las encuestas fueron aplicadas a los empleados de la empresa, quienes coincidieron que se requiere mejorar ciertos aspectos como; el control de los procedimientos internos, cumplir con el tiempo establecido para la ejecución de las actividades, adquirir un software contable más efectivo para el registro de cuentas, planificar, organizar, dirigir y controlar a diario las acciones establecidas para cada área de la empresa.

## **6.3. FUNDAMENTACIÓN**

### 6.3.1. Ley de desarrollo agrario

#### EL CAPÍTULO I DE LOS OBJETIVOS DE LA LEY señala:

**Art. 2.- OBJETIVOS.-** La presente Ley tiene por objeto el fomento, desarrollo y protección integrales del sector agrario que garantice la alimentación de todos los ecuatorianos e incremente la exportación de excedentes, en el marco de un manejo sustentable de los recursos naturales y del ecosistema.

**Art. 3.- POLÍTICAS AGRARIAS.-** El fomento, desarrollo y protección del sector agrario se efectuará mediante el establecimiento de las siguientes políticas:

- a) De capacitación integral al indígena, al montubio, al afroecuatoriano y al campesino en general, para que mejore sus conocimientos relativos a la aplicación de los mecanismos de preparación del suelo, de cultivo, cosecha, comercialización, procesamiento y en general, de aprovechamiento de recursos agrícolas;
- b) De preparación al agricultor y al empresario agrícola, para el aprendizaje de las técnicas modernas y adecuadas relativas a la eficiente y racional administración de las unidades de producción a su cargo;
- c) De implementación de seguros de crédito para el impulso de la actividad agrícola en todas las regiones del país;
- d) De organización de un sistema nacional de comercialización interna y externa de la producción agrícola, que elimine las distorsiones que perjudican al pequeño productor, y permita satisfacer los requerimientos internos de consumo de la población ecuatoriana, así como las exigencias externas del mercado de exportación;
- e) De reconocimiento al indígena, montubio, afroecuatoriano y al trabajador del campo, de la oportunidad de obtener mejores ingresos a través de retribuciones

acordes con los resultados de una capacitación en la técnica agrícola de preparación, cultivo y aprovechamiento de la tierra o a través de la comercialización de sus propios productos, individualmente o en forma asociativa mediante el establecimiento de políticas que le otorguen una real y satisfactoria rentabilidad;

f) De garantía a los factores que intervienen en la actividad agraria para el pleno ejercicio del derecho a la propiedad individual y colectiva de la tierra, a su normal y pacífica conservación y a su libre transferencia, sin menoscabo de la seguridad de la propiedad comunitaria ni más limitaciones que las establecidas taxativamente en la presente Ley.

Se facilitará de manera especial el derecho de acceder a la titulación de la tierra. La presente Ley procurará otorgar la garantía de seguridad en la tenencia individual y colectiva de la tierra, y busca el fortalecimiento de la propiedad comunitaria orientada con criterio empresarial y de producción ancestral;

g) De minimizar los riesgos propios en los resultados de la actividad agraria, estableciendo como garantía para la equitativa estabilidad de ella, una política tendiente a procurar las condiciones necesarias para la vigencia de la libre competencia, a fin de que exista seguridad, recuperación de la inversión y una adecuada rentabilidad;

h) De estímulo a las inversiones y promoción a la transferencia de recursos financieros destinados al establecimiento y al fortalecimiento de las unidades de producción en todas las áreas de la actividad agraria especificadas en el artículo 1;

i) De fijación de un sistema de libre importación para la adquisición de maquinarias, equipos, animales, abonos, pesticidas e insumos agrícolas, así como de materias primas para la elaboración de estos insumos, sin más restricciones que las indispensables para mantener la estabilidad del ecosistema, la racional conservación del medio ambiente y la defensa de los recursos naturales;

j) De protección al agricultor de ciclo corto que siembra productos de consumo interno, a fin de que exista confianza y seguridad en la recuperación del capital, recompensando el esfuerzo del trabajo del hombre de campo mediante una racional rentabilidad;

k) De perfeccionamiento de la Reforma Agraria, otorgando crédito, asistencia técnica y protección a quienes fueron sus beneficiarios o aquellos que accedan a la tierra en el futuro, en aplicación de esta Ley; y,

l) De promoción de la investigación científica y tecnológica que permita el desarrollo de la actividad agraria en el marco de los objetivos de la presente Ley (Ecuador, 2013).

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1. General**

Diseñar un modelo de gestión operativa para el fortalecimiento de los procesos de producción de la Hacienda Agrícola “LAURITA”, año 2015.

### **6.4.2. Específicos**

- Elaborar un esquema de procedimientos internos para dar cumplimiento a las actividades operativas de la Hacienda Agrícola “LAURITA”.
- Establecer los factores actuantes internos y externos de gestión operativa que predominan en la Hacienda Agrícola “LAURITA”.
- Emplear procesos operativos eficientes para el manejo de los recursos económicos, materiales y tecnológicos de la empresa.

## **6.5. IMPORTANCIA**

El diseño de un modelo de gestión operativa como propuesta es importante porque permitirá fortalecer los procesos de producción de la Hacienda Agrícola “LAURITA”, año 2015, además aportará con una guía para que los procedimientos internos se los realice de acuerdo con los objetivos esperados. La empresa a nivel general se encuentra bien organizada, pero requiere mejorar el cumplimiento de las actividades, sobre todo en el área de producción, que es justamente ahí en donde se maneja el producto para la venta.

## **6.6. UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA**

La presente investigación se efectuó a la gestión operativa de la Hacienda Agrícola “LAURITA” año 2015, la misma está ubicada en el Recinto Tres Coronas Parroquia El Carmen perteneciente al cantón La Maná, Provincia de Cotopaxi.

## **6.7. FACTIBILIDAD**

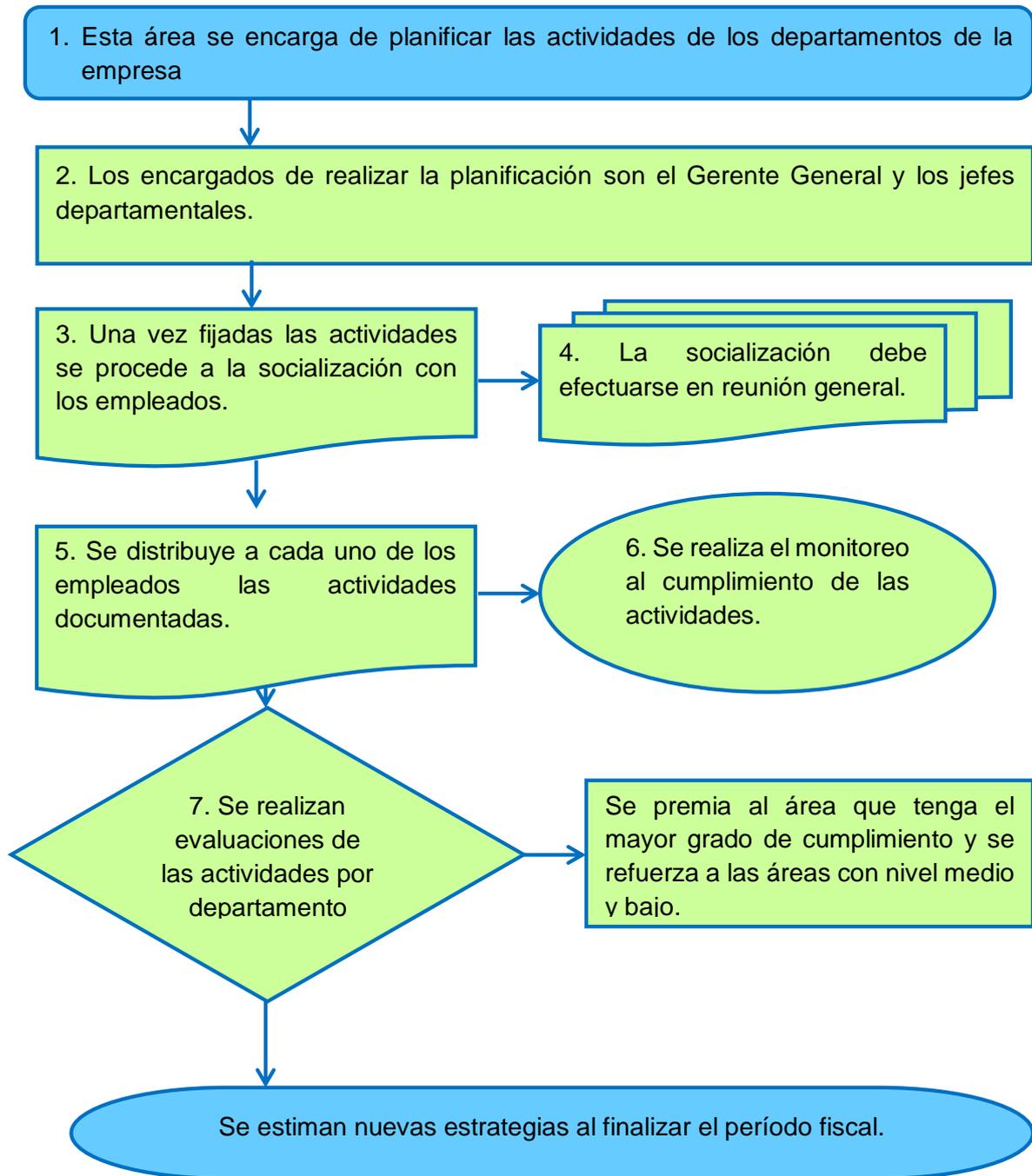
La propuesta sobre el diseño de un modelo de gestión operativa para fortalecer los procesos de producción de la Hacienda Agrícola “LAURITA”, año 2015, es factible desde el punto de vista administrativa, financiera, comercial y operativa porque permitirá mejorar ciertos aspectos que se detectaron en el estudio de mercado como débiles, tales como; la inadecuada misión, visión, objetivos y políticas, incumplimiento del tiempo de programación de las actividades laborales, el software inadecuado para el registro de información contable, la incipiente socialización de los procedimientos de control interno.

El incumplimiento o la debilidad de cada uno de estas estrategias ocasionarán en el futuro que la empresa se vaya debilitando en el aspecto operativo, porque no se cumple con lo que se ha establecido o quizá porque los objetivos no están debidamente orientados de acuerdo con las necesidades de la empresa.

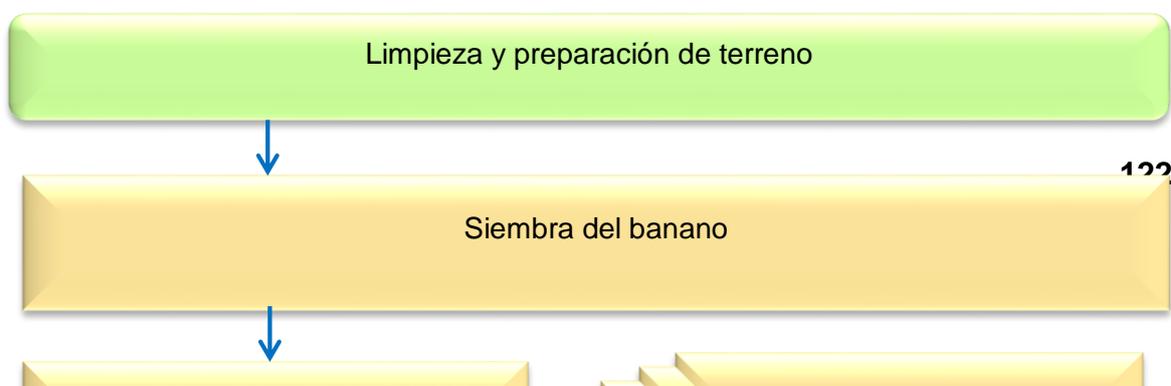
## **6.8. DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

### **6.8.1. Esquema de procedimientos internos para dar cumplimiento a las actividades operativas de la Hacienda Agrícola “LAURITA”**

**Gráfico 40. Procedimientos del área administrativa**



**Gráfico 41. Procedimientos del área de producción**



Deschante y deshije

**6.8.2. Factores actuantes internos y externos de gestión operativa que predominan en la Hacienda Agrícola “LAURITA”**

**FACTORES ACTUANTES INTERNOS**

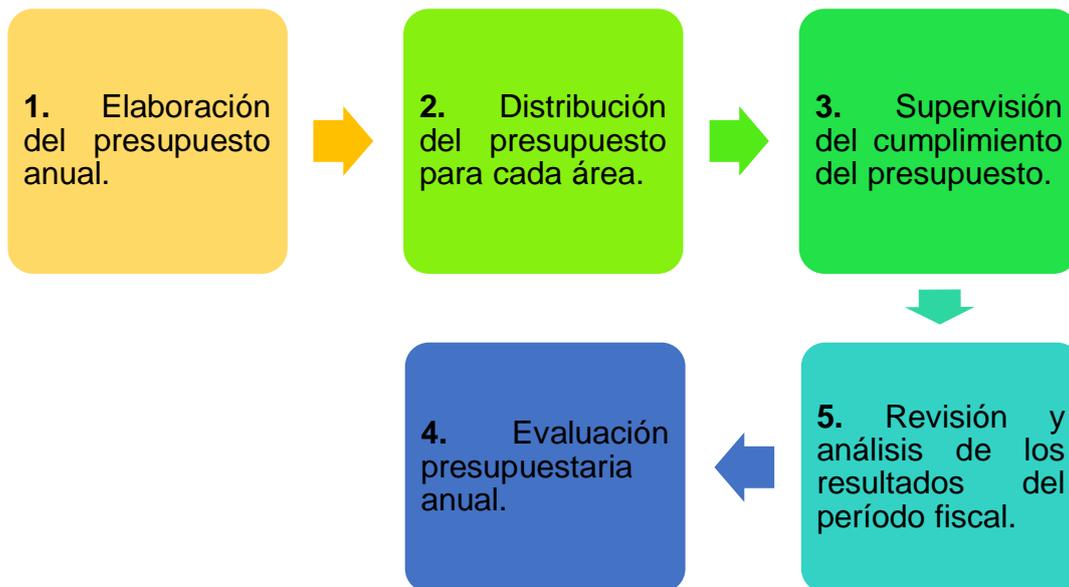
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Apropiada estructura organizacional.</li> <li>➤ Adecuado reglamento interno para el desarrollo de las actividades.</li> <li>➤ Objetivo manual de funciones.</li> <li>➤ Infraestructura acondicionada que crea un adecuado ambiente laboral.</li> <li>➤ Evaluación del desempeño laboral.</li> <li>➤ Supervisión de funciones de los empleados.</li> <li>➤ Buena comunicación laboral.</li> <li>➤ Maquinarias y herramientas necesarias para el cumplimiento de las actividades.</li> <li>➤ Acertado control de gastos de los procesos productivos.</li> <li>➤ Manejo de documentos contables para el procesamiento de información financiera.</li> <li>➤ Se emplea análisis económico-financieros anualmente.</li> <li>➤ Alto nivel productivo de banano.</li> <li>➤ Adecuada rentabilidad.</li> <li>➤ Cumplimiento del plan presupuestario anual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inefectiva misión, visión, objetivos, políticas y valores de la empresa.</li> <li>➤ Débil sistema de control interno para efectuar las operaciones.</li> <li>➤ Incumplimiento del cronograma de actividades en el área de producción.</li> <li>➤ Procedimientos internos deficientes.</li> <li>➤ Plan estratégico poco objetivo.</li> <li>➤ Insuficientes capacitaciones para los empleados de campo.</li> <li>➤ Software contable obsoleto, por lo que podría generar inconsistencias en los informes contables.</li> <li>➤ Falta de control de talento humano mediante técnicas de ausentismo y rotación de trabajadores.</li> </ul>
<b>FACTORES ACTUANTES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mejoramiento de las relaciones comerciales con países compradores de banano.</li> <li>➤ Cambios climáticos que afectan a los países competidores.</li> <li>➤ Preferencia por el banano ecuatoriano por la calidad nutritiva del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incremento del nivel productivo bananero a nivel local y nacional.</li> <li>➤ Competencias desleales que negocian los precios del producto a lo establecido por el Ente Gubernamental.</li> <li>➤ Políticas Gubernamentales que impiden mejorar la producción y exportación del banano hacia el exterior.</li> <li>➤ Barreras arancelarias que imponen los países compradores.</li> <li>➤ Variación climática e incidencia de enfermedades.</li> </ul>
---	---

Elaborado por: Autora

### 6.8.3. Procesos operativos para el manejo de los recursos económicos, materiales y tecnológicos de la empresa

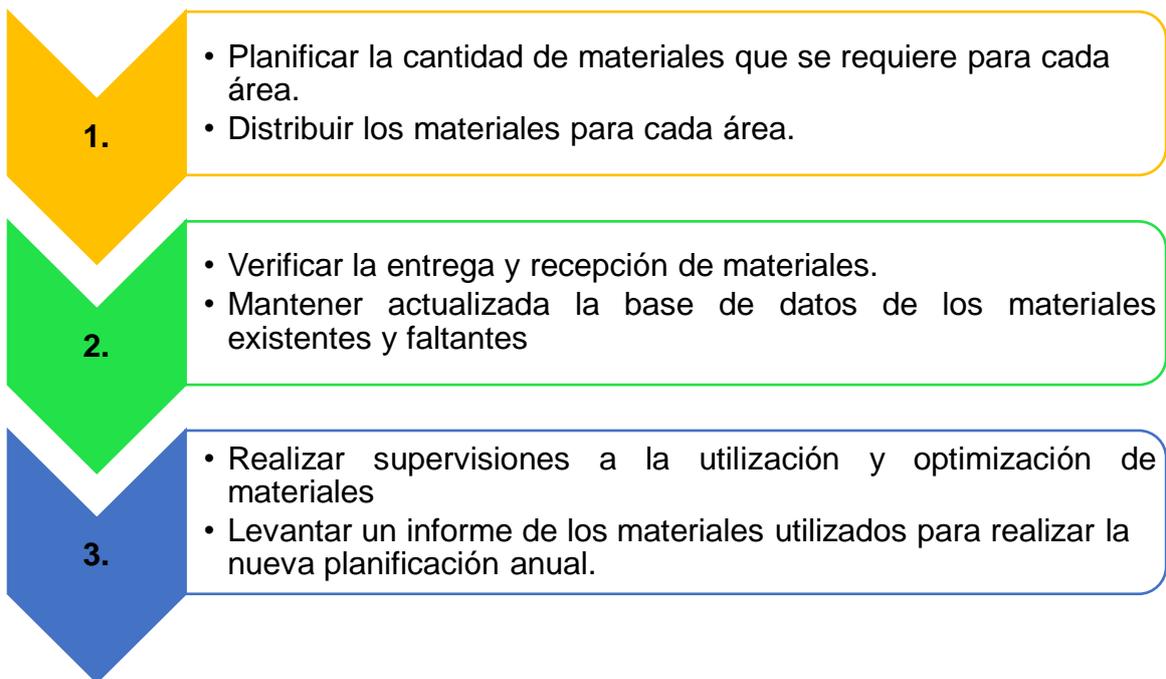
**Gráfico 42. Manejo de recursos económicos**



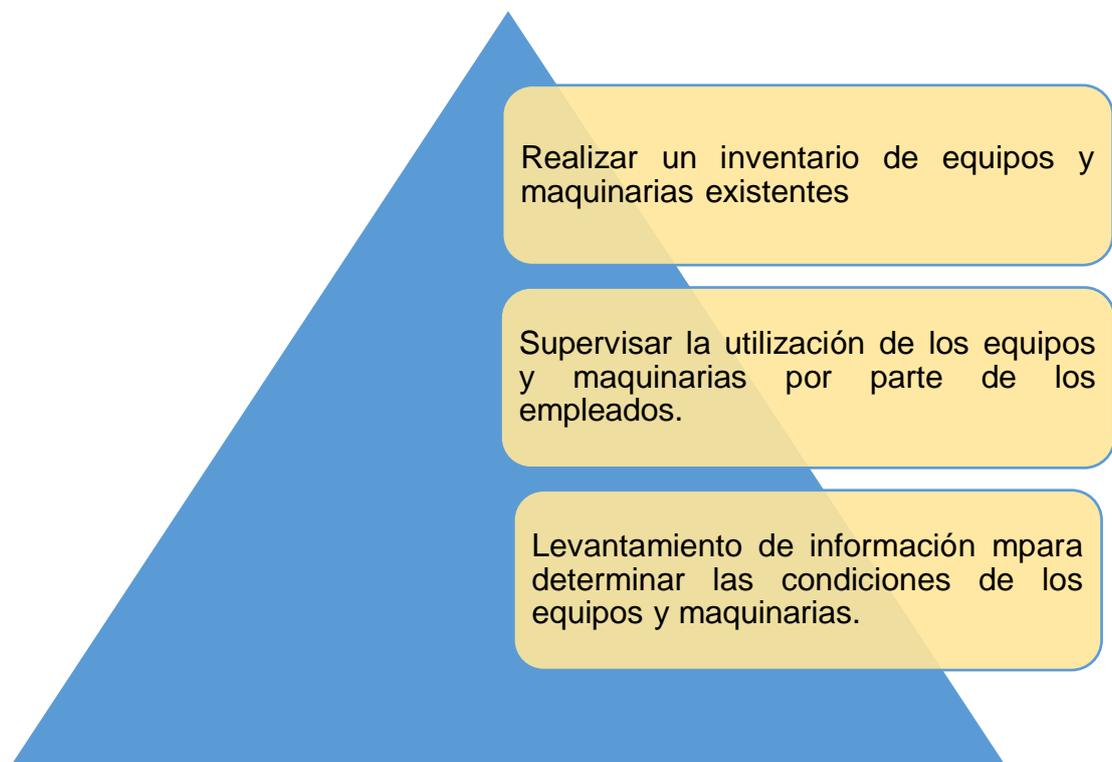
**Gráfico 43. Manejo de recursos humanos**



**Gráfico 44. Manejo de recursos materiales**



**Gráfico 45. Manejo de recursos tecnológicos**



#### 6.8.4. Presupuesto para efectuar la propuesta

Esta investigación contó con el siguiente presupuesto.

<b>COSTO DEL PROYECTO</b>				
<b>MATERIALES</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>V.U \$ (USD)</b>	<b>V.T. \$ (USD)</b>
Papel INEN A4	Resma	18	3.50	63
Copias	Hojas	2500	0.03	75
Internet	Hora	500	0.65	325
Lapiceros	Lápiz	8	0.35	2.80
Fólder	Carpetas	10	0.30	3
Impresiones Borrador	Hojas	1500 hojas	0.10	150
Impresiones Originales	Hojas	800 Hojas	0.40	320
Transporte	Mes	8	75.00	600
Estudio de mercado	Mes	1	500	500
Empastado de tesis	Tesis	5	10.00	50
Llamadas Celulares	Teléfono	85	6.00	510
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 2598.80</b>
<b>Imprevistos (10%)</b>				<b>\$ 259.88</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$2858.68</b>

Elaborado por: Autora

## **6.9. IMPACTO**

El propósito de la presente propuesta es proporcionar a la Hacienda Agrícola “LAURITA” una herramienta que brinde soporte a la gestión operativa, para llevar con eficiencia las actividades en el área de producción.

Se pretende generar un impacto positivo porque se propondrá un incremento de un 25% en cuanto a la eficiencia de las estrategias de gestión para mejorar las actividades operativas de la empresa, se espera aumentar en un 30% el nivel de eficacia para el cumplimiento de procedimientos y un incremento del 20% el nivel de economía en los recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos. Las estrategias a efectuarse se determinan en el plan de acción y en el de trabajo.

## **6.10. EVALUACIÓN**

Para que la propuesta logre su cometido es indispensable que las personas responsables de la gestión de la Hacienda Agrícola “LAURITA” se encarguen de poner en marcha las estrategias establecidas y que analicen su nivel de efectividad. Es entonces que el Gerente y todos los empleados serán quienes evalúen las ventajas y desventajas de poner en marcha un modelo de gestión operativa que permita distribuir coherentemente los recursos de la empresa.

## **6.11. INSTRUCTIVO DE FUNCIONAMIENTO**

El plan de acción y el plan de trabajo son herramientas que permiten a la empresa orientar las estrategias, áreas de estudio, objetivos, posibles soluciones, tiempo, capacitaciones, presupuesto y responsables de la puesta en marcha del modelo de gestión operativa que se requiere para el éxito de la Hacienda Agrícola “LAURITA”.

### 6.11.1. Plan de acción para poner en marcha la propuesta

Objetivos	Estrategias para el manejo de recursos	Posibles soluciones	Responsables	Tiempo
Incrementar en un 25% el nivel de eficiencia de las estrategias de gestión operativa para mejorar las actividades operativas de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestructurar la misión, visión, objetivos y políticas para mejorar la gestión operativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar las necesidades que tiene la empresa para orientar los objetivos hacia el propósito deseado.</li> <li>• Planear las actividades a desarrollarse en el área de producción de la empresa.</li> </ul>	Gerente General Jefes departamentales	Del 3 al 7 de Ago. 2015
Aumentar en un 30% el nivel de eficacia para el cumplimiento de las actividades operativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el tiempo de programación de las actividades laborales que se requiere para cada puesto existente en la empresa.</li> <li>• Adquirir un adecuado software contable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir un sistema contable actualizado para el procesamiento y almacenamiento de información segura y confiable.</li> <li>• Mediante reuniones socializar el propósito de la entidad y las actividades que los empleados del área de producción deben desarrollar.</li> </ul>	Gerente General Empleados	Del 10 al 14 Ago. 2015
Incrementar en un 20% el nivel de economía de la empresa tanto de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la gestión operativa de la empresa, a través de la supervisión de actividades.</li> <li>• Socializar los procedimientos de control interno</li> </ul>		Gerente General Jefes departamentales	Del 17 al 21 de Ago. 2015

Elaborado por: Autora

### 6.11.2. Plan de trabajo

Áreas de la empresa	Objetivos	Capacitaciones	Presupuesto	Tiempo	Responsables
➤ Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestructurar la misión, visión, objetivos y políticas para mejorar la gestión operativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones en procesos internos</li> </ul>	\$500,00	Del 3 al 7 de Ago. 2015	➤ Gerente General
➤ Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el tiempo de programación de las actividades laborales que se requiere para cada puesto existente en la empresa.</li> <li>• Adquirir un adecuado software contable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones en manejo de malezas, plagas y enfermedades  (Personal operativo)</li> </ul>	\$1.500,00	Del 10 al 14 Ago. 2015	➤ Jefes departamentales
➤ Comercial					
➤ Operativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la gestión operativa de la empresa, a través de la supervisión de actividades.</li> <li>• Socializar los procedimientos de control interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones en manejo relaciones humanas</li> </ul>	\$1.200,00	Del 17 al 21 de Ago. 2015	➤ Empleados
<b>TOTAL</b>			<b>\$3.200,00</b>		

Elaborado por: Autora

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, A. (2010). *Administración de maquinaria agrícola*. Universidad Nacional de Colombia.
- Arnoletto, E. &. (2009). *eumed.net*. Recuperado el 14 de 01 de 2015, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/550/La%20gestion%20operativa.htm>:  
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/550/La%20gestion%20operativa.htm>
- Avenza, A. (2014). *Operaciones básicas para la instalación de jardines, parques y zonas verdes*. AGA00108. IC.
- Avila, M. (2009). *Administracion de empresas ganaderas: conceptos y algunas aplicaciones*. Orton.
- Campos, M. (2010). *Proyectos políticos, revueltas populares y represión oficial en México, 1821-1965*. Universidad Iberoamericana.
- Cuevas, F. (2009). *Control de Costos y Gastos en los restaurantes*. Limusa.
- Díaz, V. (2011). *Administración de personal y liquidación de nómina 4a. Edición*. Universidad del Norte.
- Díez, I. (2011). *Cómo entender las finanzas de hoy*. Bosch.
- Ecuador, D. (18 de 7 de 2013). *Derecho Ecuador*. Obtenido de Derecho Ecuador: <http://www.derechoecuador.com>

- Gil, M. (2010). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. ESIC.
- Gordon, W. (2009). *Presupuestos: planificación y control*. Pearson.
- Guerra, G. (2009). *El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI*. Agroamerica.
- Gutiérrez, M. (2009). *Aplicación del nuevo PGC y de las NIIF a las empresas constructoras e inmobiliarias*. CISS.
- Guzmán, A. (2009). *Contabilidad financiera*. Universidad del Rosario.
- Hernández, C. (2010). *Análisis administrativo. Técnicas y métodos*. EUNED.
- Horngren, C. &. (2009). *Contabilidad administrativa*. Pearson Educación.
- Horton, D. (2010). *Evaluación del desarrollo de capacidades : Experiencias de organizaciones de investigación y desarrollo alrededor del mundo*. CIAT.
- Lagos, E. (2007). *Cybertesis*. Recuperado el 18 de 02 de 2015, de Cybertesis: [http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2007/lagos\\_ec/html/index-frames.html](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2007/lagos_ec/html/index-frames.html)
- Lloret, M. (2009). *Manual de consulta para el control y la prescripción de ejercicios*. Barcelona.: Paidotribo.
- Mangione, M. (2009). *Derecho de familia: familia y proceso de estado*. Universidad Nacional del Litoral.
- Martinez, D. &. (2012). *La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Díaz de Santos.

Maya, M. (2014). *Operaciones culturales, riego y fertilización*. AGAC0108. IC.

Montalvo, J. (2014). *Contabilidad local*. AA. PP.

Montaño, F. (2014). *Auditoría de las áreas de la empresa*. ADGD0108. IC.

Moreno, A. (2015). *Actividades de riego, abonado y tratamiento en cultivos*.  
Paraninfo.

Paredes, B. (2010). *Diccionario de Términos Fiscales*. ISEF.

Pérez, R. (2010). *Técnica contable*. Editex.

Rocafort, A. y. (2012). *Contabilidad de costes*. Profit.

Rodríguez, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*.  
Cengage Learning Editores.

Romero, F. &. (2009). *La fiscalidad de la agricultura y la ganadería*. CISS.

Sinisterra, G. &. (2009). *Contabilidad administrativa*. ECOE.

Solorio, E. (2012). *Contabilidad financiera*. Palibrio.

Sotelo, J. U. (2009). *Teorías y modelos macroeconómicos*. ESIC.

Torres, C. (05 de 12 de 2012). *Gestión Operativa de las Organizaciones*.  
Recuperado el 16 de 02 de 2015, de Gestión Operativa de las  
Organizaciones:

<http://gestionoperativadelasorganizaciones.blogspot.com/2012/12/que-es-las-gestion-operativa.html>

**ANEXOS**

## Anexo 1. Certificación del Urkund

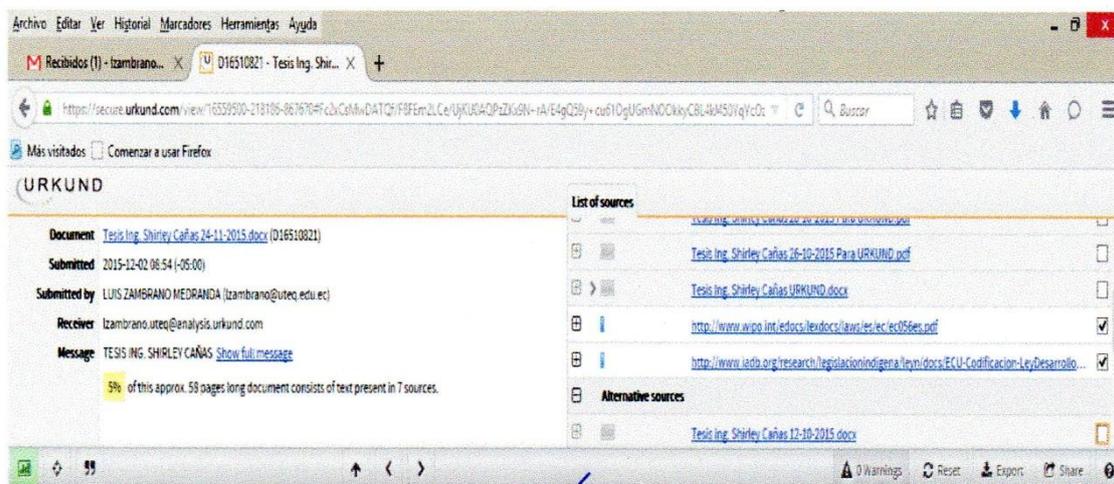
Quevedo, 02 de diciembre del 2015

Sr. Ing.  
Roque Vivas Moreira Msc.  
**DIRECTOR DE LA UNIDAD DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA  
ESTATAL DE QUEVEDO**  
Presente.-

De mis consideraciones:

Yo, Economista. LUIS AMABLE ZAMBRANO MEDRANDA. MSc, en calidad de Director de la Tesis de Maestría cuyo tema es: **“GESTIÓN OPERATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA HACIENDA AGRÍCOLA “LAURITA” DEL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DEL COTOPAXI AÑO 2014. MODELO DE GESTIÓN OPERATIVA,** me permito manifestar a usted y por intermedio al Consejo Académico lo siguiente:

Que, la Ing. **SHIRLEY MARÍA CAÑAS TREJO**, posgradista en Administración de Empresas, MBA., ha cumplido con las correcciones pertinentes, de acuerdo al reglamento de Graduación de Posgrado de la UTEQ, e ingresada su tesis al sistema URKUND, tengo bien certificar que el mismo refleja un porcentaje del 5%.



The screenshot displays the URKUND web interface. On the left, document details are shown: 'Document: Tesis Ing. Shirley Cañas 24-11-2015.docx (D16510821)', 'Submitted: 2015-12-02 06:54 (-05:00)', 'Submitted by: LUIS ZAMBRANO MEDRANDA (tzambrano@uteq.edu.ec)', 'Receiver: tzambrano.uteq@analysis.orkund.com', and 'Message: TESIS ING. SHIRLEY CAÑAS'. A yellow box indicates '5% of this approx. 58 pages long document consists of text present in 7 sources.' On the right, a 'List of sources' table is visible, listing several URLs with checkboxes for selection. The browser's address bar shows a secure URL to the URKUND system.

  
Econ. LUIS AMABLE ZAMBRANO MEDRANDA  
Director de Tesis

**Anexo 2. Carta de petición a la empresa**

**La Maná 03-11-2014**

Sr. Pedro Vega Ayala

**REPRESENTANTE DE LA “HACIENDA AGRÍCOLA LAURITA”**

Presente.-

De mis consideraciones;

Permítame expresarle mis más sinceras felicitaciones por estar al frente de las actividades de la “**HACIENDA AGRÍCOLA LAURITA**”, empresa de gran importancia que aporta a la economía del Cantón La Maná. En tal virtud por medio de la presente, me dirijo a vuestra persona con la finalidad de solicitarle muy comedidamente me permita realizar mi tesis de grado titulada “**GESTIÓN OPERATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA HACIENDA AGRÍCOLA “LAURITA” DEL CANTÓN LA MANÁ, AÑO 2014. MODELO DE GESTIÓN OPERATIVA**”, para obtener el Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas. La información proporcionada por la empresa se la empleará únicamente para estudios académicos.

Le anticipo mis más sinceros agradecimientos por la atención brindada a la presente solicitud.

Atentamente;



---

Ing. Shirley María Cañas Trejo

### **Anexo 3. Carta de aceptación de la empresa**

**La Maná 10-11-2014**

**Ingeniera**

Shirley María Cañas Trejo

**POSGRADISTA DE LA MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN EN EMPRESAS DE  
LA UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**

Presente.-

De acuerdo con la solicitud de realizar su tesis de grado titulada **“GESTIÓN OPERATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA HACIENDA AGRÍCOLA “LAURITA” DEL CANTÓN LA MANÁ, AÑO 2014. MODELO DE GESTIÓN OPERATIVA”**, en las instalaciones de la **“HACIENDA AGRÍCOLA LAURITA”** a la cual represento, permítame informarle que se acepta su petición, debido a que la investigación que vuestra persona realizará, le beneficiará a la empresa porque ayudará a detectar posibles inconsistencias.

Atentamente;



---

Sr. Pedro Vega Ayala

**REPS. DE LA “HACIENDA AGRÍCOLA LAURITA”**

**Anexo 4. Formulario de encuesta dirigida a los empleados de la empresa Agrícola “LAURITA”**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO  
UNIDAD DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MBA.**

**Entrevista dirigida al Administrador de la empresa Agrícola “Laurita”.**

**Gestión Administrativa**

**1. ¿Desde hace qué tiempo usted administra la Agrícola “Laurita”?**

.....  
.....

**2. ¿Se realiza el plan presupuestario anual de ingresos y egresos?**

.....  
.....

**3. ¿En comparación con años anteriores, en este año se han incrementado las ventas?  
¿Por qué?**

.....  
.....

**4. ¿Cada qué tiempo la empresa planifica las actividades? ¿Por qué?**

.....  
.....

**5. ¿Cuántas veces al año la empresa brinda capacitaciones a sus empleados?**

.....  
.....

**6. ¿Cómo se controlan las actividades de los empleados?**

.....  
.....

7. ¿Qué aspectos cree usted que le hace falta mejorar a la empresa?

.....  
.....

8. ¿Cuáles son las principales fortalezas que tiene la empresa?

.....  
.....

9. ¿Cuáles son las principales debilidades que tiene la empresa?

.....  
.....

10. ¿Cuáles son las principales oportunidades que tiene la empresa?

.....  
.....

11. ¿Cuáles son las principales amenazas que tiene la empresa?

.....  
.....

**Gestión Operativa**

12. ¿Cómo se verifica el cumplimiento del plan presupuestario?

.....  
.....

13. ¿Qué estrategias operativas emplea la empresa para la toma de decisiones?

.....  
.....

14. ¿Usted cree que los empleados de la empresa realizan un adecuado trabajo?

.....  
.....

15. ¿Cree usted que la gestión operativa aporta al desarrollo de la empresa? ¿Por qué?

.....  
.....

**Gestión Financiera**

16. ¿Cómo se encuentra económicamente la empresa?

.....  
.....

17. ¿Cuántas cajas de banano produce anualmente la empresa?

.....  
.....

18. ¿Cuáles son los ingresos, costos y la rentabilidad de la agrícola por caja de banano?

.....  
.....

19. ¿Se emplean indicadores económicos para medir la rentabilidad de la empresa?

.....  
.....

20. ¿Qué tipo de documentos maneja el área de contabilidad para el procesamiento de información financiera?

.....  
.....



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**UNIDAD DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MBA.**

**Encuesta dirigida a los empleados del área administrativa de la empresa Agrícola “Laurita”.**

**GESTIÓN OPERATIVA**

1. ¿La agrícola tiene una estructura organizacional bien definida en sus niveles operativos?  
Si  No
2. ¿La empresa dispone de misión, visión, objetivos, políticas y valores y estos han sido socializados con sus empleados y trabajadores?  
Si  No
3. ¿Existe manual de funciones y es divulgado y conocido por el personal?  
Si  No
4. ¿La empresa evalúa el desempeño de sus funciones?  
Si  No
5. ¿La empresa tiene plan estratégico?  
Si  No
6. ¿En la agrícola se cumple la programación de actividades y funciones establecidas?  
Si  No
7. ¿Cada qué tiempo la empresa programa las actividades laborales sobre las funciones a desarrollar?  
Mensual  Trimestral  Semestral  Anual
8. ¿Cómo usted valora la gestión operativa desarrollada en la empresa?  
Excelente  Muy Buena  Buena  Mala
9. ¿Está definido por escrito los procedimientos de control interno de cada departamento?  
Si  No
10. ¿Cómo considera usted la relación que mantiene con sus superiores y compañeros?

Excelente      Muy Buena      Buena      Mala

11. ¿La empresa le proporciona las herramientas necesarias para su desempeño en el trabajo?

Si  No

12. ¿Existe un plan de capacitación que fortalezca el mantenimiento y mejora de las competencias de cada uno de los puestos de trabajo?

Si  No

13. ¿Cuántas veces al año reciben capacitaciones por parte de la empresa

Cero  Una  Dos  Tres  Cuatro  Cinco  Más de cinco

14. ¿Los procesos productivos tienen control de costos y gastos de manera efectiva?

Si  No

### **ECONÓMICO – FINANCIERO**

15. ¿Qué tipo de documentos maneja el área de contabilidad para el procesamiento de información financiera?

Codificación de cuentas  Kardex  Libros contables  Balance general

Estado de resultados integral  Estado de costos y gastos de producción

Estado de flujo de efectivo  Relación beneficio costo  Punto de Equilibrio

16. ¿Cuáles de estos análisis económicos - financieros utiliza la empresa?

Análisis vertical y horizontal      SI  NO

Análisis de ratios financieros de liquidez      SI  NO

Análisis de ratios financieros de solvencia      SI  NO

Análisis de ratios financieros de eficiencia      SI  NO

Análisis de ratios financieros de rentabilidad      SI  NO

Análisis de costos y gastos      SI  NO

Análisis de Inventarios de productos      SI  NO

Análisis de nivel de endeudamiento      SI  NO

Análisis de financiamiento      SI  NO

Análisis de punto de equilibrio      SI  NO

17. ¿Conoce usted los niveles de rentabilidad que genera el negocio?

Si  No

18. ¿La empresa dispone de un plan presupuestal de ingresos y egresos anuales?

Si  No

19. ¿Dispone la empresa con un software contable?

Si  No

20. ¿Dispone de un catálogo de cuentas completo para el registro de las transacciones presentadas?

Si  No

21. ¿Se realiza informes sobre el análisis de estados financieros para evaluar el rendimiento financiero de la empresa?

Si  No

### **INDICADORES DE GESTIÓN OPERATIVA**

22. ¿Qué indicadores se emplea en la empresa para controlar las actividades del talento humano?

Productividad SI  NO

Ausentismo SI  NO

Rotación de trabajadores SI  NO

Indicador ventas/trabajador SI  NO

Indicador aporte de los salarios SI  NO

23. ¿Se utiliza el resultado del desempeño individual como fuente para solicitar capacitación e incentivos laborales?

Si  No



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**UNIDAD DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MBA.**

**Encuesta dirigida a los jefes de campo de la empresa Agrícola “Laurita”.**

**1. ¿Están definidas por escrito las actividades designadas a los trabajadores?**

Si  No

**2. ¿En el área de producción se cumple con la programación de actividades y funciones establecidas?**

Si  No

**3. ¿Qué valoración usted daría a la gestión operativa que utiliza la entidad?**

Excelente  Muy buena  Buena  Mala

**4. ¿La empresa cada que tiempo evalúa el desempeño de sus funciones?**

Siempre  Casi siempre  Parcialmente  Poco  Nada

**5. ¿Se cumplen con todas las reglas de seguridad e higiene en la empacadora?**

Si  No

**6. ¿Cómo controla las actividades del personal de campo?**

Por avance  Por día  Otro

**7. ¿Cómo realiza el cálculo para conocer la cantidad de cajas de banano por proceso?**

Por calibración  Por enfunde  Otro

**8. ¿Cada qué tiempo usted envía el reporte de actividades al administrador?**

Diario  Semanal  Quincenal  Mensual



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**UNIDAD DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MBA.**

**Encuesta dirigida a los trabajadores de campo de la empresa Agrícola “Laurita”.**

**1. ¿La empresa evalúa el desempeño de sus funciones?**

Si  No

**2. ¿En la agrícola se cumple la programación de actividades y funciones establecidas?**

Si  No

**3. ¿Cada qué tiempo la empresa programa las actividades laborales sobre las funciones a desarrollar?**

Mensual  Trimestral  Semestral  Anual

**4. ¿Qué valoración usted daría a la gestión operativa que utiliza la entidad?**

Excelente  Muy Buena  Buena  Mala

**5. ¿Cómo considera usted la relación que mantiene con sus superiores y compañeros?**

Excelente  Muy Buena  Buena  Mala

**6. ¿La empresa le proporciona las herramientas necesarias para su desempeño en el trabajo?**

Si  No

**7. ¿Existe un plan de capacitación que fortalezca el mantenimiento y mejora de las competencias de cada uno de los puestos de trabajo?**

Si  No

**8. ¿Cuántas veces al año reciben capacitaciones por parte de la empresa**

Cero  Una  Dos  Tres  Cuatro  Cinco  Más de cinco

**Anexo 5. Fotos del trabajo de campo**

**Entrevistando al administrador de la Hacienda Agrícola “Laurita”**



**Encuestando a los trabajadores de la Hacienda Agrícola “Laurita”**



