



Universidad Tecnológica Ecotec

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Título del trabajo:

Caracterizar y describir los procesos administrativos de la hacienda santa elena para proponer KPI's de control y eficiencia funcional.

Línea de Investigación:

Desarrollo Empresarial e Innovación

Modalidad de Titulación:

Examen Complexivo

Nombre de la Carrera:

Ingeniería en Administración de Empresas

Título a obtener:

Ingeniero en Administración de Empresas con Énfasis en Gestión Empresarial

Autor:

Carlos Eduardo Portilla Arauz

Tutor:

Mgtr. Jhonny Alfredo Jaramillo Chiriboga

Samborondón, 2023

ANEXO N°14

CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN A REVISIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Samborondón, 5 de julio de 2023

Magíster

Mónica Armijos Santos

Coordinadora Académica

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación
TITULADO: Caracterizar y describir los procesos administrativos de la hacienda santa elena para proponer KPI's de control y eficiencia funcional, según su modalidad EXAMEN COMPLEXIVO; fue revisado, siendo su contenido original en su totalidad, así como el cumplimiento de los requerimientos establecidos en la guía para la elaboración del trabajo de titulación, Por lo que se autoriza a: **Portilla Arauz Carlos Eduardo**, para que proceda a su presentación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación.

ATENTAMENTE,

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'J. Chiriboga', written over a light blue grid background.

Mgtr. Jhonny Alfredo Jaramillo Chiriboga

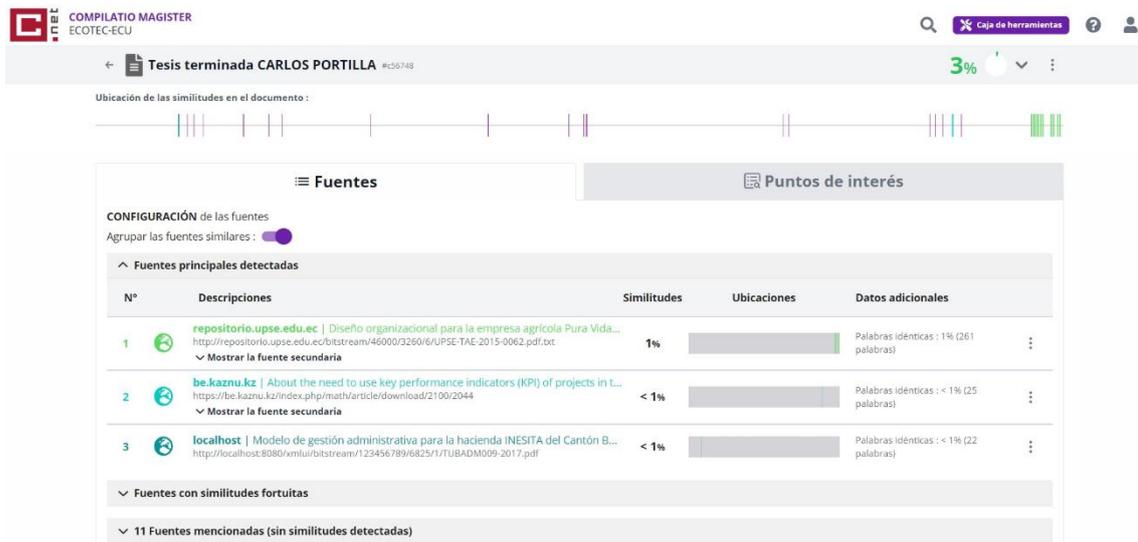
Tutor

ANEXO N°15

CERTIFICADO DE COINCIDENCIAS DE PLAGIO

Habiendo sido nombrado el MGTR. JHONNY ALFREDO JARAMILLO CHIRIBOGA, tutor del trabajo de titulación “CARACTERIZAR Y DESCRIBIR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA HACIENDA SANTA ELENA PARA PROPONER KPI’S DE CONTROL Y EFICIENCIA FUNCIONAL”, elaborado por CARLOS EDUARDO PORTILLA ARAUZ, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ENFASIS GESTIÓN EMPRESARIAL.

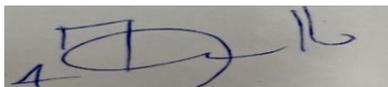
Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias del (3%), mismo que se puede verificar en el print de pantalla a continuación:



The screenshot shows the COMPILATIO MAGISTER interface for a thesis titled "Tesis terminada CARLOS PORTILLA #C56748". The similarity score is 3%. Below the score, there is a progress bar and a list of sources under the heading "Fuentes".

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	repositorio.upse.edu.ec Diseño organizacional para la empresa agrícola Pura Vida... http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/2260/6/UPSE-TAE-2015-0062.pdf.txt Mostrar la fuente secundaria	1%	[Progress bar]	Palabras idénticas : 1% (261 palabras)
2	be.kaznu.kz About the need to use key performance indicators (KPI) of projects in L... https://be.kaznu.kz/index.php/math/article/download/2100/2044 Mostrar la fuente secundaria	< 1%	[Progress bar]	Palabras idénticas : < 1% (25 palabras)
3	localhost Modelo de gestión administrativa para la hacienda INESITA del Cantón B... http://localhost:8080/xmlui/bitstream/123456789/6825/1/TUBADM009-2017.pdf	< 1%	[Progress bar]	Palabras idénticas : < 1% (22 palabras)

Below the table, there are sections for "Fuentes con similitudes fortuitas" and "11 Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas)".



FIRMA DEL TUTOR

MGTR. JHONNY ALFREDO JARAMILLO CHIRIBOGA

ANEXO N°16

CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN CON INCORPORACIÓN DE LAS OBSERVACIONES DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL

Samborondón, 17 de agosto de 2023

Magíster

Ana María Gallardo

Decana de la Facultad

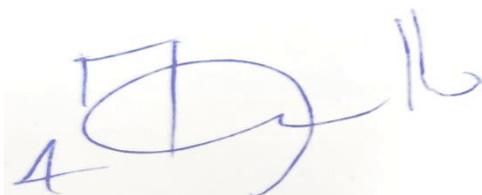
Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación TITULADO: Caracterizar y describir los procesos administrativos de la hacienda santa elena para proponer KPI's de control y eficiencia funcional, según su modalidad EXAMEN COMPLEXIVO (ESTUDIO DE CASO); fue revisado y se deja constancia que el estudiante acogió e incorporó todas las observaciones realizadas por los miembros del tribunal de sustentación por lo que se autoriza a: **Portilla Arauz Carlos Eduardo**, para que proceda a la presentación del trabajo de titulación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación y posterior sustentación.

ATENTAMENTE,

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'A. J. Chiriboga', written over a light-colored rectangular area.

Mgtr. Jhonny Alfredo Jaramillo Chiriboga

Tutor

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo principal analizar y proponer indicadores clave de desempeño (KPIs) para mejorar el control y la eficiencia funcional de los procesos administrativos en la Hacienda Santa Elena, en la cual se ha identificado por medio de los resultados que la problemática es la falta de indicadores de gestión y una estructura organizativa poco definida y la ambigüedad en las actividades y responsabilidades de los cargos actuales. Por ello se plantea una propuesta de KPI's de control y eficiencia funcional para mejorar la productividad y coordinación de las operaciones dentro de la hacienda. La metodología empleada es de enfoque mixto y de carácter descriptivo con la finalidad, de identificar áreas de mejora. La propuesta permitirá mejorar el control de los procesos administrativos y aumentar la eficiencia funcional en la Hacienda Santa Elena. Asimismo, sean de utilidad para otras organizaciones del sector agrícola que enfrenten desafíos similares en sus operaciones administrativas.

Palabras clave: procesos administrativos, control, eficiencia funcional, indicadores clave de desempeño, KPIs, estructura organizativa, mejora continua.

ABSTRAC

The main objective of this study is to analyze and propose key performance indicators (KPI) to improve the control and functional efficiency of administrative processes at Hacienda Santa Elena, in which it has been identified through the results that the problem is lacking. management indicators, a poorly defined organizational structure and ambiguity in the activities and responsibilities of current positions. For this reason, a proposal of KPIs for control and functional efficiency is proposed to improve productivity and coordination of operations within the farm. The methodology used is of a mixed approach and of a descriptive nature with the purpose of identifying areas for improvement. The proposal will improve control of administrative processes and increase functional efficiency at Hacienda Santa Elena. Likewise, they are useful for other organizations in the agricultural sector that face similar challenges in their administrative operations.

Keywords: administrative processes, control, functional efficiency, key performance indicators, KPIs, organizational structure, continuous improvement.

DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada primero a Dios, sin su amor inagotable y su provisión nada de esto sería posible, a mi esposa Romy, por siempre confiar en mí, por su apoyo incondicional y ayuda idónea, siempre ha sido una guía en cada área de mi vida, a mis padres Silvia y Eduardo por siempre estar para mí, apoyándome e impulsándome a seguir adelante.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme la sabiduría e inteligencia para poder culminar otra meta más en mi vida, también quiero agradecer a mi esposa Romy por siempre ayudarme e impulsarme a ser alguien mejor.

A mis padres por su esfuerzo para darme la mejor herencia que un hijo puede tener, los estudios. A todos los docentes que impartieron sus conocimientos y experiencias.

ÍNDICE

A. Introducción	15
Planteamiento del problema	17
Formulación del problema	18
Sistematización del problema.....	18
Justificación	19
Objetivos.....	20
Objetivo General	20
Objetivos Específicos.....	20
B. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	21
Primera Parte	21
1.1 Revisión de literatura.....	21
1.1.1 Referentes teóricos.....	22
1.1.2 Procesos administrativos.....	23
1.1.3 Indicadores de gestión (KPI)	24
1.2 Tipos de indicadores de gestión para procesos administrativos.....	26
1.2.1 Indicadores de eficiencia.....	26
1.2.2 Indicadores de efectividad	27
1.2.3 Indicadores de calidad	28
1.2.4 Indicadores de satisfacción del cliente.....	29
1.2.5 Indicadores de costos	30
1.2.6 Indicadores de productividad	30
1.3 Importancia de los indicadores en la optimización de procesos administrativos.....	32
1.4 Beneficios de utilizar indicadores en la toma de decisiones	34
1.5 Definición de KPI's de control y eficiencia funcional	35

1.6 MARCO CONTEXTUAL	38
1.6.1 Descripción de la Hacienda Santa Elena	38
1.6.2 Ubicación	38
1.6.3 Estructura organizacional actual	40
1.6.4 Identificación y descripción de los principales procesos administrativos	41
Segunda Parte	46
2.1 Método de investigación.....	46
2.1.1 Enfoque de la investigación.....	47
2.1.2 Tipo de investigación	47
2.1.3 Período y lugar donde se desarrolla la investigación	47
2.1.4 Universo y muestra de la investigación	48
2.1.5 Definición y comportamiento de las principales variables incluidas en el estudio.....	48
2.1.6 Métodos empleados	49
2.1.7 Procesamiento y análisis de la información.....	50
Tercera Parte	51
3.1 Análisis e Interpretación de los Resultados de la investigación	51
3.1.1 Análisis y resultados de las encuestas	52
3.1.2 Análisis y resultados de las entrevistas	67
Cuarta Parte.....	69
4.1 Propuesta.....	69
4.1.1 Tema	70
4.1.2 Objetivos.....	70
4.1.2.1 General.....	70
4.1.2.2 Específicos.....	70
4.1.3 Descripción del problema.....	70

4.1.4 Desarrollo de la propuesta.....	71
OBJETIVO ESPECIFICO 1: Redefinir la estructura organizacional de la hacienda Santa Elena	71
OBJETIVO ESPECIFICO 2: Elaborar un descriptivo de cargo para definir, las funciones y responsabilidades del personal de la hacienda Santa Elena, conforme a la estructura organizacional.....	72
OBJETIVO ESPECIFICO 3 : Identificar el campo de acción de los indicadores de gestión para la mejora y eficiencia funcional de los procesos administrativos en la hacienda Santa Elena	80
OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA : Diseñar indicadores de gestión (KPI) para mejorar el control y eficiencia funcional de los procesos administrativos de la Hacienda Santa Elena.	82
Propuesta de KPI's De Control.....	82
Propuesta De KPIs De Eficiencia Funcional.....	83
C. Conclusiones	85
D. Recomendaciones	86
E. Referencias bibliográficas.....	87
F. Anexos.....	91

Índice de gráficos

Gráfico 1 Estructura Organizacional de la Hacienda Santa Elena	40
Gráfico 2 Definición de los procesos administrativos	52
Gráfico 3 Existencia de responsabilidades en los procesos administrativos..	53
Gráfico 4 Eficiencia del flujo del trabajo	54
Gráfico 5 Existencia de controles periódicos.....	55
Gráfico 6 Grado de comunicación por departamentos.....	56
Gráfico 7 Medición y claridad de metas para evaluar el desempeño	57
Gráfico 8 Seguimiento por medio de indicadores.....	58
Gráfico 9 Existencia de acciones correctivas	59
Gráfico 10 Mejora continua en procesos administrativos	60
Gráfico 11 Recursos tecnológicos para facilitar la gestión de procesos	61
Gráfico 12 Socialización de procesos	62
Gráfico 13 Existencia de recursos para ejecución de tareas	63
Gráfico 14 Apoyo entre colaboradores.....	64
Gráfico 15 Promoción de ambiente laboral y trabajo en equipo.....	65
Gráfico 16 Reconocimientos de logros al personal	66
Gráfico 17 Propuesta de estructura organizativa de la hacienda Santa Elena	71
Gráfico 18 Campo de acción de KPI's de control.....	80
Gráfico 19 Campo de acción de KPI's de eficiencia funcional	81

Índice de tablas

Tabla 1 Identificación y descripción de los procesos administrativos de la Hacienda Santa Elena	42
Tabla 2 Identificación y descripción de los procesos administrativos de la Hacienda Santa Elena departamento de producción	43
Tabla 3 Identificación y descripción de los procesos administrativos de la Hacienda Santa Elena departamento de producción	44
Tabla 4 Operacionalización de las variables	48
Tabla 5 Definición de los procesos administrativos	52
Tabla 6 Existencia de responsabilidades en los procesos administrativos.....	53

Tabla 7	Eficiencia del flujo del trabajo	54
Tabla 8	Existencia de controles periódicos.....	55
Tabla 9	Grado de comunicación por departamentos	56
Tabla 10	Medición y claridad de metas para evaluar el desempeño	57
Tabla 11	Seguimiento por medio de indicadores.....	58
Tabla 12	Existencia de acciones correctivas	59
Tabla 13	Mejora continua en procesos administrativos	60
Tabla 14	Recursos tecnológicos para facilitar la gestión de procesos.....	61
Tabla 15	Socialización de procesos	62
Tabla 16	Existencia de recursos para ejecución de tareas.....	63
Tabla 17	Apoyo entre colaboradores.....	64
Tabla 18	Promoción de ambiente laboral y trabajo en equipo	65
Tabla 19	Reconocimientos de logros al personal	66
Tabla 20	Descriptivo de cargo gerente General	72
Tabla 21	Descriptivo de cargo Jefe de operaciones	72
Tabla 22	Descriptivo de cargo Jefe de operaciones	73
Tabla 23	Descriptivo de cargo Jefe de finanzas	74
Tabla 24	Descriptivo de cargo Asistente contable	75
Tabla 25	Descriptivo de cargo Jefe de campo.....	76
Tabla 26	Descriptivo de cargo Jefe de empacadora.....	76
Tabla 27	Descriptivo de cargo Jefe de mantenimiento	77
Tabla 28	Descriptivo e cargo de trabajadores agrícolas.....	78
Tabla 29	Descriptivo de cargo Chofer	79
Tabla 30	Propuesta de KPI's de control	82
Tabla 31	Propuesta de KPI's de eficiencia funcional	83

Índice de figuras

Figura 1	Ubicación geográfica de la Hacienda Santa Elena	39
Figura 2	Geo referencia de la ubicación de la Hacienda Santa Elena	39

Índice de anexos

Anexo 1 Cuestionario para la entrevista con el dueño y gerente de la Hacienda Santa Elena:	91
Anexo 2 Entrevista semi estructurada para el personal administrativo de la Hacienda Santa Elena:	93
Anexo 3 Encuestas dirigidas al personal operativo de la hacienda Santa Elena	95
Anexo 4 Cuestionario para recopilar información sobre el marco contextual:	97

A. Introducción

La importancia de abordar el tema de los procesos administrativos y los indicadores clave de desempeño en la Hacienda Santa Elena radica en la necesidad de mejorar la eficiencia y efectividad de su gestión, para lograr una mayor rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo. Según Burns y Vaivio (2001), "los indicadores clave de desempeño son herramientas esenciales para medir y evaluar la efectividad de los procesos administrativos en una organización, ya que proporcionan una visión clara y cuantificable de cómo se están alcanzando los objetivos estratégicos".

En el sector agroindustrial, la gestión eficiente y efectiva de los recursos y procesos es fundamental para mantener la competitividad en un mercado cada vez más exigente. Según Evans y Lindsay (2017), "la gestión eficiente de los procesos administrativos es crucial para la supervivencia y el éxito de las organizaciones, ya que permite optimizar el uso de los recursos, reducir los costos y mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos".

En este sentido, el control y la medición de los procesos administrativos a través de indicadores clave de desempeño son herramientas críticas para la toma de decisiones informadas y la mejora continua de la gestión. c

Es pertinente abordar este tema en este momento, ya que la Hacienda Santa Elena está buscando mejorar su gestión y rentabilidad, y los procesos administrativos son una parte fundamental de este proceso. Según Kaplan y Norton (1996), "los indicadores clave de desempeño son una herramienta esencial para la implementación de la estrategia, ya que ayudan a traducir los objetivos estratégicos en medidas concretas y facilitan la comunicación y alineación de todos los niveles de la organización".

Además, la implementación de indicadores clave de desempeño puede ayudar a la hacienda a identificar oportunidades de mejora y a tomar decisiones informadas para lograr sus objetivos de empresa. Según Parmenter (2015), "los indicadores clave de desempeño permiten a las organizaciones identificar áreas de mejora, evaluar el impacto de las decisiones tomadas y ajustar las estrategias y operaciones.

Para lograr este propósito, es necesario analizar las teorías relacionadas con la gestión de procesos administrativos. Según Hammer y Champy (1994), "los procesos administrativos son la columna vertebral de una organización, ya que definen cómo se llevan a cabo las actividades y cómo se logran los resultados deseados". Es fundamental comprender los fundamentos teóricos y conceptuales de la gestión de procesos administrativos para poder caracterizar y describir los procesos actuales de la Hacienda Santa Elena.

Además, se llevará a cabo una descripción y caracterización de los procesos administrativos actuales de la Hacienda Santa Elena. Según Fitzsimmons y Fitzsimmons (2013), "la caracterización de los procesos administrativos implica identificar y describir las actividades, los flujos de trabajo, los roles y responsabilidades, así como los recursos utilizados en cada proceso". Esta etapa proporcionará una visión clara y detallada de cómo se llevan a cabo los procesos en la hacienda.

Asimismo, se revisarán los indicadores de gestión de productividad, identificando su relevancia y utilidad en la medición de la eficiencia y el rendimiento de los procesos administrativos. Según Nanni et al. (2008), "los indicadores de gestión de productividad son herramientas que permiten medir y evaluar la capacidad de una organización para producir resultados eficientes y efectivos". Será fundamental identificar los indicadores más apropiados para medir el desempeño de los procesos administrativos en la Hacienda Santa Elena.

En conjunto, este estudio contribuirá al mejoramiento de los procesos administrativos en la Hacienda Santa Elena, a través de la propuesta de indicadores clave de desempeño que permitan un control más efectivo y una mayor eficiencia funcional. Estos indicadores brindarán una base sólida para la toma de decisiones informadas y la implementación de acciones de mejora, alineadas con los objetivos estratégicos de la hacienda.

Es importante destacar que la implementación de indicadores clave de desempeño no solo beneficiará a la Hacienda Santa Elena, sino que también contribuirá al avance de la gestión de procesos administrativos en el sector

agroindustrial, proporcionando un ejemplo de buenas prácticas y generando conocimientos que puedan ser aplicados en otras organizaciones similares para lograr un rendimiento óptimo".

Planteamiento del problema

La gestión de procesos se ha convertido en un tema crucial para las empresas en los últimos años, ya que se ha demostrado que la implementación de diversas metodologías permite mejorar la eficiencia y competitividad de estas dentro del mercado. Según un estudio realizado por Ahmad y Mohamed (2017), "la gestión de procesos puede ayudar a las organizaciones a mejorar su eficiencia, reducir costos y aumentar la satisfacción del cliente"(p.12). Además, en un artículo publicado por Romero (2019), se destaca la importancia de utilizar indicadores clave de desempeño (KPI) para medir el éxito en la gestión de procesos y poder tomar decisiones informadas.

Con relación a la gestión funcional, se ha señalado que puede dificultar la interacción entre departamentos y limitar la medición detallada de actividades relevantes para una empresa. De acuerdo con Martínez y Pacheco (2021), "la gestión por procesos ha demostrado ser una alternativa efectiva para mejorar la colaboración y el trabajo en equipo entre áreas funcionales de una organización"(p.7).

Acorde a lo mencionado, surge la necesidad de promover la gestión hacia los procesos, debido a que estos están estrechamente ligados con el cumplimiento de los objetivos estratégicos, considerando que la gestión de procesos ayuda a la organización en la forma de enfocar el cambio, sea cual sea (Espinoza & García, 2022).

En este contexto, la hacienda Santa Elena es una empresa agroindustrial que se dedica a la producción de banano. La gestión de una hacienda requiere de una serie de procesos administrativos para asegurar su correcto funcionamiento y su rentabilidad. Sin embargo, en la hacienda Santa Elena existe una falta de control y eficiencia en los procesos administrativos, lo que puede generar ineficiencias y pérdidas económicas.

Para llegar a una situación óptima, es necesario que la Hacienda Santa Elena cuente con procesos administrativos eficientes y efectivos, que le permitan controlar y monitorear su rendimiento y tomar decisiones oportunas para mejorar su rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

Hasta ahora, se sabe que la hacienda cuenta con procesos administrativos, pero se desconoce su efectividad y eficiencia. Se requiere de una caracterización y descripción detallada de los procesos para identificar sus debilidades y fortalezas, y poder proponer mejoras a través de indicadores clave de desempeño (KPI) que permitan medir y monitorear su rendimiento.

Debido a esta falencia, resulta relevante caracterizar los procesos, a fin de identificar las áreas de mejora y proponer indicadores clave de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) que permitan medir y monitorear el desempeño de la hacienda. Los KPI deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y oportunos. En el caso de estudio, se pueden proponer KPI relacionados con la eficiencia en el uso de los recursos, la gestión de costos, entre otros.

Los resultados que se esperan se direccionan al mejoramiento de procesos administrativos con la finalidad de que estos sean más eficientes y efectivos en la Hacienda Santa Elena, que permitan un mejor control y seguimiento de sus operaciones, lo que se traducirá en una mejora de su rentabilidad y sostenibilidad.

Por la problemática presenta se considera que la formulación del presente estudio se describe bajo la siguiente pregunta

Formulación del problema

¿Cómo contribuirá la caracterización y descripción de los procesos administrativos de la Hacienda Santa Elena y la propuesta de indicadores claves de desempeño (KPI's) a mejorar su control y eficiencia funcional?

Sistematización del problema

- ¿Cuál es el estado actual de los procesos administrativos de la Hacienda Santa Elena?

- ¿Cómo se pueden caracterizar y describir los procesos administrativos de la Hacienda Santa Elena?
- ¿Cuál es la relevancia de los indicadores clave de desempeño (KPI's) en la mejora del control y la eficiencia funcional de los procesos administrativos?
- ¿Qué indicadores clave de desempeño (KPI's) son adecuados para medir el control y la eficiencia funcional de los procesos administrativos en la Hacienda Santa Elena?

Justificación

La justificación para abordar el tema de los procesos administrativos y los indicadores clave de desempeño en la Hacienda Santa Elena se basa en la necesidad de mejorar su eficiencia y efectividad en la gestión de recursos y procesos, con el fin de aumentar su rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

La hacienda enfrenta desafíos en un mercado cada vez más competitivo, y es necesario adoptar medidas para mejorar su desempeño. La implementación de indicadores clave de desempeño en los procesos administrativos permitiría una medición más precisa y sistemática del rendimiento de la hacienda, lo que a su vez ayudaría a identificar oportunidades de mejora y a tomar decisiones informadas.

Además, la caracterización y descripción detallada de los procesos administrativos actuales de la hacienda permitiría una comprensión más profunda de su funcionamiento, lo que ayudaría a identificar ineficiencias y oportunidades de optimización (Corma & Castelló, 2017). La propuesta de nuevos indicadores clave de desempeño también permitiría una mejor orientación de los esfuerzos de mejora y una mayor alineación de los procesos administrativos con los objetivos de empresa de la hacienda.

Los beneficios de la implementación de indicadores clave de desempeño y la optimización de los procesos administrativos de la hacienda son concretos y tangibles. En primer lugar, la mejora en la toma de decisiones permitiría una gestión más eficiente y efectiva de los recursos y procesos, lo que a su vez podría conducir a mejoras en la eficiencia y rentabilidad de la hacienda. En

segundo lugar, la identificación de oportunidades de mejora permitiría la optimización de los procesos administrativos de la hacienda, lo que podría reducir los costos y aumentar la rentabilidad. En tercer lugar, el aumento de la eficiencia en la gestión de los recursos y procesos podría mejorar la competitividad de la hacienda en un mercado cada vez más exigente, asegurando su sostenibilidad a largo plazo. En este aspecto, los indicadores clave de desempeño y la optimización de los procesos administrativos se presenta como una herramienta idónea para mejorar la eficiencia y rentabilidad de la Hacienda Santa Elena, asegurando su sostenibilidad a largo plazo en un mercado cada vez más competitivo.

Objetivos

Objetivo General

Proponer indicadores clave de desempeño (KPI) para mejorar el control y eficiencia funcional de los procesos administrativos de la Hacienda Santa Elena.

Objetivos Específicos

- Analizar las teorías relacionadas con la gestión de procesos administrativos.
- Describir y caracterizar los procesos administrativos actuales de la Hacienda Santa Elena
- Revisar los indicadores de gestión, identificando su relevancia y utilidad en la medición de la eficiencia y el rendimiento de los procesos administrativos.

B. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Primera Parte

1.1 Revisión de literatura.

1.1.1 Referentes teóricos

El trabajo sobre, el Diseño de un sistema de gestión por proceso aplicada a una hacienda dedicada a la producción y comercialización de banano ubicada en el sector costa azul de la vía puerto inca, la troncal, realizado por Janeth Flores, Kerly Peña, Gabriela Villamar y Julio Mosquera (2017), realizaron un levantamiento de la información para el conocimiento del negocio, se identificarán los problemas que incidían en el control y falta de conocimiento de procesos.

Por ello se propuso intervenir en la gestión de la hacienda mediante la cadena de valor, el ciclo de Deming, el mapa de procesos y los diagramas de flujo de cada proceso con sus respectivos análisis de valor agregado con la fijación de indicadores de gestión para evaluar el desempeño. Se concluyo que la mejora en la gestión de la hacienda permitirá reducir la falencia presentadas en la claridad de los colaboradores con relación a sus cargos, funciones y responsabilidades así como permitirá tener un panorama claro sobre el rendimiento de los colabores y el control.

Por otra parte, el trabajo realizado por Katherine Loor y Pamela Lema (2022), acerca del diseño de un sistema de control de procesos de producción y comercialización para una empresa productora de banano, elabora un rediseño de los procesos de producción y comercialización de banano para la mejorar y efectividad del control se establecieron indicadores de gestión con la finalidad de establecer las métricas del porcentaje de mejora en la implementación de estos.

Se utilizó una metodología mixta que incluyó análisis descriptivo, documental y de campo. Se aplicaron encuestas a 352 clientes y entrevistas a representantes de la empresa. los resultados identificaron una mala ejecución de las prácticas, pérdida de tiempo y económica se detectó que la empresa no cuenta con procedimiento definidos, no delega funciones, falta de planificación de actividades, entre otras. Ante la situación planteada se concluye la necesidad de establecer políticas de control con la finalidad de mitigar dichos riesgos. Así como KPIs para el control y evaluación de los procesos implementas.

En un estudio, realizó en el 2022 por Ana Cusme y Heidi Sanchez se analizó la implementación de indicadores KPI de atención al cliente para la distribuidora DISPRODELSA. Esta implementación se basó en teorías de gestión que enfatizan la importancia de medir y evaluar el desempeño para obtener resultados óptimos.

Se describieron y caracterizaron los procesos administrativos existentes y se establecieron metas claras y medibles. Los resultados mostraron una mejora en la calidad del servicio, con reducción en el tiempo de respuesta y aumento en la satisfacción del cliente. Sin embargo, se enfrentaron desafíos como resistencia al cambio y la necesidad de invertir en capacitación y tecnología. En conclusión, la implementación de los indicadores KPI ha sido efectiva, pero se recomienda mantener la monitorización y ajustar los indicadores según las necesidades cambiantes del mercado (Cusme & Sánchez, 2022).

1.1.2 Procesos administrativos

Los procesos administrativos son fundamentales para el funcionamiento eficiente de cualquier organización, ya sea una empresa, una institución educativa o una entidad gubernamental. Estos procesos abarcan una amplia gama de actividades que incluyen la planificación, organización, dirección y control de los recursos disponibles para alcanzar los objetivos establecidos. En este sentido, la literatura académica ha abordado extensamente el tema de los procesos administrativos, proporcionando una amplia gama de conocimientos y enfoques para su análisis y optimización.

Revelando sobre los procesos administrativos, la importancia de comprender y mejorar estos procesos para lograr una gestión eficiente y efectiva de las organizaciones. Aurora Martinez (2014), ha destacado la necesidad de establecer estructuras organizativas claras, definir roles y responsabilidades, y establecer flujos de trabajo eficientes como elementos clave para el buen funcionamiento de los procesos administrativos.

Por otra parte, Jessica Mero (2018), indica que la estandarización y documentación de los procesos administrativos facilita su análisis y mejora continua, al tiempo que proporciona una guía clara para los empleados y ayuda

a garantizar la consistencia y la calidad en la ejecución de las tareas administrativas.

En términos de optimización de los procesos administrativos, se han propuesto diversos enfoques y metodologías. Uno de los enfoques más conocidos es el de la reingeniería de procesos, propuesto por Hammer y Champy (2009), que aboga por la radical reestructuración de los procesos existentes para lograr mejoras significativas en términos de eficiencia, calidad y capacidad de respuesta. Otro enfoque ampliamente utilizado es el de la gestión de la calidad total, que se centra en la mejora continua de los procesos y la satisfacción del cliente (Suarez, 1992).

De igual manera, se ha reconocido la importancia de medir y evaluar el desempeño de los procesos administrativos mediante el uso de indicadores de gestión. Estos indicadores proporcionan información cuantitativa y cualitativa sobre el rendimiento de los procesos, permitiendo identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas (Neely, 2005). Al establecer indicadores claros y medibles, las organizaciones pueden monitorear y controlar los procesos administrativos, así como identificar oportunidades de mejora y tomar acciones correctivas.

Es decir que, los procesos administrativos destacan la importancia de comprender, documentar y optimizar estos procesos para lograr una gestión eficiente y efectiva de las organizaciones. Los enfoques y metodologías propuestos, junto con el uso de indicadores de gestión, brindan herramientas valiosas para la mejora continua y la toma de decisiones informadas en el ámbito administrativo. El estudio y la aplicación de estos conocimientos contribuyen a la eficiencia, la productividad y el éxito de las organizaciones en un entorno empresarial altamente competitivo y en constante cambio.

1.1.3 Indicadores de gestión (KPI)

Los indicadores de gestión de forma general se presentan como una herramienta clave para medir, evaluar y controlar el desempeño de una organización en relación con sus objetivos estratégicos. Proporcionan información cuantitativa y cualitativa sobre diversos aspectos del

funcionamiento de la organización, permitiendo tomar decisiones informadas y realizar ajustes para mejorar el rendimiento.

Estos son también conocidos como indicadores clave de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés), son medidas cuantitativas y cualitativas que reflejan el progreso y el resultado de actividades específicas en relación con los objetivos y metas establecidos por una organización (Jacob, 2019). Estos indicadores permiten evaluar el rendimiento y la eficacia de las diferentes áreas y procesos de la organización, proporcionando información valiosa para la toma de decisiones y la mejora continua.

Para Jiménez (2018) "Los indicadores de gestión son medidas cuantitativas o cualitativas que permiten evaluar el desempeño de una organización, departamento o proceso en relación con los objetivos establecidos. Proporcionan información objetiva y clara para la toma de decisiones estratégicas y operativas"(p.12).

Por otra parte, la autora Nuñez (2020), "Los indicadores de gestión son instrumentos de medición que permiten cuantificar y evaluar el desempeño de una organización en relación con sus objetivos estratégicos. Ayudan a identificar áreas de mejora, detectar desviaciones y tomar acciones correctivas para lograr un rendimiento óptimo" (p.35).

Las definiciones de indicadores de gestión presentadas la naturaleza cuantitativa y cualitativa, así como su utilidad en la evaluación del desempeño y la toma de decisiones. Se enfatiza una importancia para medir el progreso hacia los objetivos estratégicos y detectar desviaciones que requieran acciones correctivas. Así como, para identificar áreas de mejora y lograr un rendimiento óptimo en la organización. Esto destaca un papel en la gestión del desempeño y la mejora continua.

Los indicadores de gestión tienen criterios fundamentales que radican en la necesidad de que sean objetivos, medibles y accionables; para garantizar la utilidad y su capacidad para proporcionar información valiosa y relevante para la toma de decisiones.

Desde este punto de vista, son una herramienta clave para la evaluación y el control del desempeño organizacional. Su correcta definición, selección y seguimiento permiten a las organizaciones obtener una visión clara de su rendimiento, identificar áreas de mejora y tomar acciones para alcanzar sus objetivos estratégicos.

1.2 Tipos de indicadores de gestión para procesos administrativos

1.2.1 Indicadores de eficiencia

Los indicadores de eficiencia son herramientas que permiten medir la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos en los procesos administrativos. Estos indicadores son cruciales para evaluar la utilización efectiva de los recursos y la optimización de los procesos. Algunos ejemplos de indicadores de eficiencia incluyen el tiempo promedio de ejecución de una tarea, la productividad por empleado o la utilización de los recursos disponibles.

Un análisis bibliográfico realizado por Shtub y Bard (2017) destaca la importancia de los indicadores de eficiencia en la gestión de proyectos. Los autores argumentan que los indicadores de eficiencia permiten evaluar el rendimiento de los procesos y proporcionar información sobre la utilización óptima de los recursos, ayudando así a identificar áreas de mejora y maximizar la eficiencia en la ejecución de proyectos.

Un indicador de eficiencia en los procesos administrativos puede ser el "Tiempo Promedio de Ejecución de una Tarea". Este indicador mide la cantidad de tiempo necesario para completar una tarea específica dentro del proceso administrativo. Se calcula sumando el tiempo requerido para completar todas las tareas individuales y dividiéndolo por el número total de tareas (Shtub & Bard, 2017).

Y se aplica a modo de ejemplo en este contexto: Un departamento contable, el indicador de eficiencia "Tiempo Promedio de Procesamiento de Facturas" puede medir cuánto tiempo se tarda en procesar una factura desde su recepción hasta su registro en el sistema. Si se establece un objetivo de

procesar una factura en un promedio de 2 horas y el departamento logra cumplir con este objetivo, se consideraría un indicador de eficiencia positivo.

Este indicador es importante porque proporciona información sobre la rapidez y eficiencia con la que se llevan a cabo las tareas dentro del proceso administrativo. Un tiempo promedio de ejecución más corto indica una mayor eficiencia en la utilización de los recursos y la optimización de los procesos.

1.2.2 Indicadores de efectividad

Los indicadores de efectividad se centran en la capacidad de los procesos administrativos para lograr los resultados deseados y cumplir con los objetivos establecidos. Estos indicadores miden la calidad y el impacto de los procesos en el logro de los resultados esperados. Algunos ejemplos de indicadores de efectividad son el porcentaje de cumplimiento de los objetivos, la satisfacción del cliente o el impacto de los procesos en la rentabilidad de la organización.

Neely et al. (2005) analizó los indicadores de efectividad en el contexto de la gestión estratégica y argumenta que los indicadores de efectividad proporcionan una visión clara del desempeño de los procesos y permiten evaluar su contribución a los resultados estratégicos de la organización. Además, destacan que los indicadores de efectividad son fundamentales para la toma de decisiones informadas y la asignación eficiente de recursos.

Un de indicador de efectividad en los procesos administrativos puede ser el "Porcentaje de Cumplimiento de Objetivos". Este indicador mide la capacidad de los procesos administrativos para lograr los objetivos establecidos. Se calcula dividiendo el número de objetivos cumplidos por el número total de objetivos establecidos y multiplicándolo por 100 para obtener un porcentaje (Neely, 2005).

Por ejemplo, en un departamento de ventas, el indicador de efectividad "Porcentaje de Cumplimiento de Ventas Mensuales" puede medir la proporción de ventas realizadas en relación con las metas establecidas para un mes determinado. Si se establece una meta de ventas mensuales de \$100,000 y se logra vender \$120,000 en un mes, el porcentaje de cumplimiento de objetivos sería del 120%.

La relevancia del indicar se dirección en proporcionar información sobre el éxito en el logro de los objetivos establecidos y la contribución de los procesos administrativos a los resultados organizacionales. Un alto porcentaje de cumplimiento de objetivos indica una mayor efectividad en la ejecución de los procesos y el logro de los resultados esperados.

1.2.3 Indicadores de calidad

Los indicadores de calidad evalúan la conformidad de los procesos administrativos con estándares y criterios predefinidos. Estos indicadores miden la precisión, consistencia y satisfacción de los resultados obtenidos. Algunos ejemplos de indicadores de calidad son el número de errores o retrabajos, la tasa de defectos o la satisfacción del cliente con los productos o servicios entregados.

La importancia de los indicadores de calidad en la gestión de procesos, permiten identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas para garantizar la satisfacción del cliente y la excelencia en los resultados. Además, señalan que los indicadores de calidad son fundamentales para el logro de la mejora continua y la competitividad de la organización (Quintero, 2014).

Un indicador de calidad en los procesos administrativos puede ser el "Índice de Errores o Defectos". Este indicador mide la cantidad de errores o defectos encontrados en los productos o servicios generados por los procesos administrativos. Se calcula dividiendo el número total de errores o defectos encontrados por el número total de productos o servicios producidos y multiplicándolo por 100 para obtener un porcentaje.

Ejemplo, en un proceso de atención al cliente, el indicador de calidad "Índice de Errores en el Procesamiento de Solicitudes" puede medir la proporción de solicitudes procesadas incorrectamente en relación con el total de solicitudes atendidas. Si se procesan incorrectamente 5 solicitudes de un total de 100, el índice de errores sería del 5%.

Este indicador refleja la precisión y confiabilidad de los procesos administrativos. Un bajo índice de errores o defectos indica una mayor calidad

en la ejecución de los procesos y la entrega de productos o servicios libres de errores.

1.2.4 Indicadores de satisfacción del cliente

Los indicadores de satisfacción del cliente miden el grado de satisfacción y cumplimiento de las expectativas de los clientes en relación con los procesos administrativos y los productos o servicios entregados. Estos indicadores son esenciales para evaluar la calidad de la atención al cliente y la capacidad de los procesos para satisfacer sus necesidades. Algunos ejemplos de indicadores de satisfacción del cliente son la tasa de retención de clientes, las calificaciones de satisfacción del cliente o el número de quejas o reclamaciones recibidas.

Los indicadores de satisfacción del cliente en la gestión de servicios son claves para el éxito organizacional, puesto que permiten evaluar la calidad percibida por los clientes y realizar mejoras en los procesos para garantizar su satisfacción y fidelidad (Johnson & Thompson, 2018).

Un indicador de satisfacción del cliente en los procesos administrativos puede ser el "Índice de Satisfacción del Cliente". Este indicador mide el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a los productos, servicios o experiencias proporcionadas por la organización. Se obtiene a través de encuestas, evaluaciones o retroalimentación directa de los clientes.

A modo de ejemplo, en un proceso de atención al cliente, el indicador de satisfacción del cliente puede medir el porcentaje de clientes que califican su experiencia como "satisfecha" o "muy satisfecha" en una escala de evaluación. Si el 80% de los clientes encuestados reportan estar satisfechos con el servicio recibido, el índice de satisfacción del cliente sería del 80%.

Este indicador indica la percepción y opinión de los clientes sobre la calidad y el valor de los productos o servicios proporcionados. Una alta satisfacción del cliente indica que los procesos administrativos están cumpliendo con las expectativas y necesidades de los clientes, lo que contribuye a la fidelización y retención de estos.

1.2.5 Indicadores de costos

Los indicadores de costos miden los gastos asociados con los procesos administrativos y su relación con los resultados obtenidos. Estos indicadores son fundamentales para evaluar la eficiencia económica de los procesos y garantizar una gestión financiera adecuada. Algunos ejemplos de indicadores de costos son el costo por unidad producida, el costo por cliente atendido o el margen de beneficio.

Martínez y Rodríguez (2019) indican que los indicadores de costos en el marco del Balanced Scorecard, proporcionan información valiosa para evaluar el desempeño financiero de los procesos y tomar decisiones estratégicas relacionadas con la asignación de recursos y la rentabilidad de la organización.

Un indicador de costos en los procesos administrativos puede ser el "Índice de Costo por Proceso". Este indicador mide los costos asociados a la ejecución de un proceso administrativo específico. Se calcula dividiendo el costo total incurrido en el proceso por el número de productos o servicios generados por dicho proceso.

Por ejemplo, en un proceso de producción, el indicador de costos "Índice de Costo por Unidad Producida" puede medir el costo promedio para producir una unidad de producto. Si el costo total del proceso es de \$10,000 y se generan 1,000 unidades de producto, el índice de costo por unidad producida sería de \$10.

Este indicador evalúa la eficiencia en la asignación de recursos y la gestión de costos en los procesos administrativos. Un índice de costos bajo indica una mejor utilización de los recursos y una mayor eficiencia en la ejecución de los procesos, lo que puede conducir a una mayor rentabilidad y competitividad.

1.2.6 Indicadores de productividad

Los indicadores de productividad son herramientas clave para medir y evaluar la eficiencia y el rendimiento de los procesos administrativos. A continuación, existen diferentes índices que permiten conocer la productividad en los casos de su aplicación, dependen del contexto en el cual se los quiere aplicar.

- Índice de Productividad: Este indicador mide la cantidad de productos o servicios generados por unidad de recursos utilizados en un proceso administrativo. Permite evaluar la eficiencia en la utilización de los recursos y la capacidad de producción de la organización (Segura & Pérez, 2019).

Este indicador proporciona información valiosa sobre la eficiencia y la rentabilidad de los procesos administrativos. Un alto índice de productividad indica una mayor eficiencia en la producción y el uso efectivo de los recursos, lo que puede resultar en una ventaja competitiva para la organización.

- Índice de Producción por Trabajador: Este indicador mide la cantidad de productos o servicios generados por cada trabajador en un determinado período de tiempo. Permite evaluar la eficiencia y el desempeño individual de los empleados en la producción (González, 2017).

El indicador facilita información sobre la productividad individual y la distribución equitativa de la carga de trabajo. Un alto índice de producción por trabajador indica una mayor eficiencia y un mayor rendimiento de los empleados en la generación de resultados.

- Índice de Tiempo de Ciclo: Este indicador mide el tiempo requerido para completar un ciclo completo de un proceso administrativo, desde el inicio hasta la finalización. Permite evaluar la eficiencia en la ejecución de los procesos y la capacidad de respuesta de la organización (López, 2018).

En este aspecto el indicador resalta información sobre la rapidez y eficiencia en la ejecución de los procesos administrativos. Un tiempo de ciclo bajo indica una mayor eficiencia y una respuesta más rápida a las demandas y necesidades de los clientes.

Un ejemplo de indicador de productividad en los procesos administrativos puede ser el "Índice de Productividad". Este indicador mide la cantidad de productos o servicios generados por unidad de recursos utilizados en un

proceso administrativo. Se calcula dividiendo la producción o el número de tareas completadas por la cantidad de recursos (como tiempo, personal o capital) empleados.

En un proceso de ensamblaje de productos, el indicador de productividad "Unidades Producidas por Hora de Trabajo" puede medir cuántas unidades se producen en una hora de trabajo. Si en una hora se ensamblan 50 unidades, el índice de productividad sería de 50 unidades por hora de trabajo.

Como se observa en el ejemplo, el indicador de productividad muestra la eficiencia en la utilización de los recursos disponibles para generar resultados. Un alto índice de productividad indica una mayor eficiencia en la producción de productos o servicios, lo que puede traducirse en una mayor rentabilidad y competitividad para la organización.

1.3 Importancia de los indicadores en la optimización de procesos administrativos

La optimización de los procesos administrativos es un objetivo clave para las organizaciones, ya que les permite mejorar su eficiencia, reducir costos y aumentar la calidad de los productos o servicios que ofrecen. En este contexto, los indicadores desempeñan un papel fundamental al proporcionar información objetiva y cuantitativa sobre el rendimiento de los procesos, permitiendo identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas.

Los indicadores en los procesos administrativos permiten medir y monitorear el desempeño de manera constante. Al hacerlo, proporcionan información valiosa para la mejora continua, ya que permiten identificar áreas problemáticas, establecer metas claras y tomar decisiones basadas en datos. Esto impulsa la optimización de los procesos y la búsqueda de la excelencia operativa (González, 2017).

Además de la mejora continua, los indicadores también desempeñan un papel importante en la identificación de los cuellos de botella y las áreas que requieren mejoras en los procesos administrativos. Al proporcionar una visión clara de los puntos débiles, los indicadores permiten tomar acciones correctivas y realizar ajustes para eliminar ineficiencias y mejorar la

productividad. Esta identificación temprana de problemas y oportunidades de mejora es esencial para optimizar los procesos y lograr una mayor eficiencia.

Los indicadores también permiten evaluar si los procesos administrativos están alineados con los objetivos establecidos por la organización. Proporcionan una forma medible de verificar el rendimiento y facilitan la toma de decisiones para corregir desviaciones y ajustar los procesos según sea necesario (Suarez, 1992). El seguimiento constante del logro de los objetivos ayuda a mantener a la organización en el camino correcto y garantiza la alineación de los procesos con la visión y misión de la empresa.

Otro aspecto clave de los indicadores en los procesos administrativos es su papel en la evaluación del rendimiento y la eficiencia. Al proporcionar métricas cuantitativas, los indicadores permiten comparar el rendimiento actual con los estándares establecidos (López, 2018). Esta evaluación objetiva ayuda a identificar oportunidades de mejora y establecer acciones correctivas para optimizar los procesos. La mejora continua del rendimiento y la eficiencia es fundamental para lograr una ventaja competitiva en el entorno empresarial actual.

Además de su función en la mejora continua y la evaluación del rendimiento, los indicadores también desempeñan un papel importante en la comunicación y alineación de equipos en los procesos administrativos. Al establecer indicadores claros y accesibles, se fomenta la transparencia y se facilita la colaboración entre los miembros del equipo. Los indicadores proporcionan un lenguaje común y establecen objetivos claros, lo que crea una cultura de mejora continua y alienta a los equipos a trabajar juntos hacia un objetivo común. La comunicación efectiva y la alineación de equipos son fundamentales para optimizar los procesos y lograr resultados exitosos.

En este contexto, los indicadores desempeñan un papel crucial en la optimización de los procesos administrativos. Proporcionan información objetiva y clara para la mejora continua, la identificación de áreas problemáticas y la toma de decisiones estratégicas y operativas. Además, permiten evaluar el rendimiento y la eficiencia, alinear los procesos con los

objetivos establecidos y fomentar la comunicación y colaboración entre los equipos. En un entorno empresarial altamente competitivo, el uso efectivo de los indicadores puede marcar la diferencia entre el éxito y el estancamiento de una organización.

1.4 Beneficios de utilizar indicadores en la toma de decisiones

La utilización de indicadores en la toma de decisiones ofrece una serie de beneficios significativos para las organizaciones. A continuación, se detallan algunos de estos beneficios de acuerdo con Ramírez y Escobedo (2019) :

- **Medición objetiva:** Los indicadores proporcionan mediciones objetivas y cuantificables de diversos aspectos del desempeño organizacional. Al basar las decisiones en datos concretos, se evita la subjetividad y se obtiene una visión más precisa de la realidad.
- **Monitoreo del rendimiento:** Los indicadores permiten monitorear el rendimiento de los procesos, proyectos o áreas de la organización en relación con los objetivos establecidos. Esto brinda la posibilidad de identificar áreas de mejora, detectar desviaciones y tomar medidas correctivas oportunas.
- **Evaluación de resultados:** Los indicadores facilitan la evaluación de los resultados obtenidos en relación con las metas establecidas. Esto permite determinar si se están alcanzando los objetivos, identificar posibles brechas y ajustar las estrategias o acciones en consecuencia.
- **Apoyo a la toma de decisiones:** Los indicadores brindan información relevante y actualizada que respalda la toma de decisiones estratégicas y operativas. Al contar con datos confiables, los líderes y gerentes pueden tomar decisiones informadas y fundamentadas, minimizando los riesgos y maximizando las oportunidades.
- **Enfoque en la mejora continua:** Los indicadores proporcionan una base para el seguimiento y la mejora continua de los procesos y

actividades. Al establecer metas específicas y medir los resultados, se fomenta la cultura de mejora continua en la organización, lo que conduce a la eficiencia, la calidad y la excelencia operativa.

- Comunicación efectiva: Los indicadores son herramientas de comunicación efectivas que facilitan la transmisión de información clara y concisa sobre el desempeño de la organización. Esto permite una comunicación transparente y una alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos y departamentos.

En este contexto, la utilización de indicadores en la toma de decisiones proporciona una base sólida y objetiva para evaluar el desempeño, identificar áreas de mejora y tomar acciones efectivas. Estos beneficios contribuyen a la eficiencia, la eficacia y el logro de los objetivos organizacionales.

1.5 Definición de KPI's de control y eficiencia funcional

Los KPIs (Key Performance Indicators) de control y eficiencia funcional son indicadores clave de desempeño que se utilizan para medir y evaluar el nivel de control y la eficiencia en los procesos administrativos de una organización. Estos KPIs proporcionan información cuantitativa y cualitativa sobre el desempeño de los procesos, permitiendo identificar áreas de mejora y tomar decisiones basadas en datos.

La definición de KPIs de control y eficiencia funcional puede variar según la naturaleza de la organización y los procesos administrativos específicos que se estén evaluando. Sin embargo, se puede caracterizar de forma individual cada indicador:

KPIs de control:

- Son indicadores que miden el grado de cumplimiento de los procedimientos, normas o regulaciones establecidas en los procesos administrativos.

- Proporcionan información sobre el nivel de supervisión y seguimiento en la ejecución de los procesos, identificando posibles desviaciones o incumplimientos.

Ejemplos de KPIs de control pueden ser el porcentaje de cumplimiento de políticas y procedimientos, la tasa de errores o fallas detectadas, o el nivel de conformidad con estándares de calidad establecidos.

KPIs de eficiencia funcional:

- Son indicadores que evalúan la eficiencia y efectividad de los procesos administrativos en términos de la optimización de recursos, la reducción de tiempos y costos, y la mejora en la productividad.
- Permiten medir el rendimiento de los procesos en relación con los resultados obtenidos, identificando oportunidades de mejora y áreas de ineficiencia.

Ejemplos de KPIs de eficiencia funcional pueden ser el tiempo promedio de ejecución de los procesos, el costo por unidad de producción o servicio, o el nivel de satisfacción del cliente interno o externo.

En este contexto, los KPIs de control y eficiencia funcional deben ser seleccionados de manera adecuada y alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Además, su seguimiento y análisis periódico permitirá tomar acciones correctivas y de mejora continua en los procesos administrativos.

1.6 Relación entre control y eficiencia funcional en la gestión empresarial

En el ámbito empresarial, el control y la eficiencia funcional son dos conceptos fundamentales que influyen en el rendimiento y la competitividad de las organizaciones. El control se refiere a la capacidad de una empresa para supervisar y regular sus operaciones, mientras que la eficiencia funcional implica realizar las actividades de manera óptima para alcanzar los objetivos establecidos.

La literatura académica ha demostrado consistentemente que existe una estrecha relación entre el control y la eficiencia funcional en la gestión empresarial. De acuerdo con Machado et al. (2018) en la implementación efectiva de sistemas de control tiene un impacto positivo en la eficiencia funcional y, en última instancia, en el rendimiento empresarial. Esto sugiere que un control adecuado permite a las empresas identificar y corregir desviaciones en los procesos, maximizando así su eficiencia.

Por otra parte, Cheng et al. (2019) respalda la importancia de los sistemas de control para el desempeño empresarial, puesto que la implementación efectiva de sistemas de control, tanto financieros como no financieros, se correlaciona positivamente con la eficiencia y el rendimiento empresarial.

Es decir, que los sistemas de control efectivos son cruciales para mejorar la eficiencia funcional en las organizaciones. Estos sistemas pueden abarcar aspectos financieros, operativos, estratégicos, y permiten a las empresas mantener un mayor control sobre sus procesos. Además, el control proporciona a las organizaciones la capacidad de identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para aumentar su eficiencia y competitividad.

Bajo esta perspectiva, la relación entre el control y la eficiencia funcional en la gestión empresarial es fundamental para el éxito de las organizaciones. Los estudios analizados demuestran que la implementación efectiva de sistemas de control contribuye a mejorar la eficiencia operativa, el rendimiento financiero y la competitividad de las empresas.

El control proporciona a las organizaciones la capacidad de supervisar y regular sus operaciones, identificar desviaciones y realizar ajustes para maximizar su eficiencia. Por tanto, es esencial que las empresas comprendan la importancia de establecer sistemas de control adecuados y realizar esfuerzos constantes para mejorar su eficiencia funcional. Esto les permitirá alcanzar sus objetivos empresariales y mantener una ventaja competitiva en un entorno empresarial.

1.6 MARCO CONTEXTUAL

1.6.1 Descripción de la Hacienda Santa Elena

La Hacienda Santa Elena es una empresa familiar con una trayectoria de 40 años en la producción exclusiva de banano. Su misión es convertirse en una empresa integral y familiar, y su visión es expandirse más allá de ser solo una empresa de producción, consolidándose como una entidad comprometida con el crecimiento de la comunidad a través de la generación de empleo.

A lo largo de su historia, la hacienda ha mantenido un enfoque empírico en sus operaciones. Sin embargo, consciente de la necesidad de fortalecerse, la empresa está implementando mejoras en su sistema administrativo para ofrecer una gestión más eficiente a sus clientes y empleados.

El compromiso de la Hacienda Santa Elena va más allá de la producción de banano, ya que busca impactar positivamente en su entorno. A través de la promoción de fuentes de trabajo, contribuye al desarrollo económico local y al bienestar de la comunidad. La empresa está trabajando para consolidarse como un agente de cambio y crecimiento en su área de influencia.

Con cuatro décadas de experiencia en la industria del banano y una visión renovada, la Hacienda Santa Elena se esfuerza por fortalecer su posición como empresa familiar y convertirse en un referente en su sector. A través de la mejora continua de su sistema administrativo y su compromiso con la comunidad, busca no solo destacar en la producción, sino también en la generación de oportunidades y en la promoción del desarrollo local.

1.6.2 Ubicación

La Hacienda Santa Elena se ubica en el kilómetro 7.5 de la vía que conecta El Triunfo con Bucay, en la provincia de Guayas, Ecuador. Su extensión abarca un total de 80.28 hectáreas distribuidas en 11 lotes.

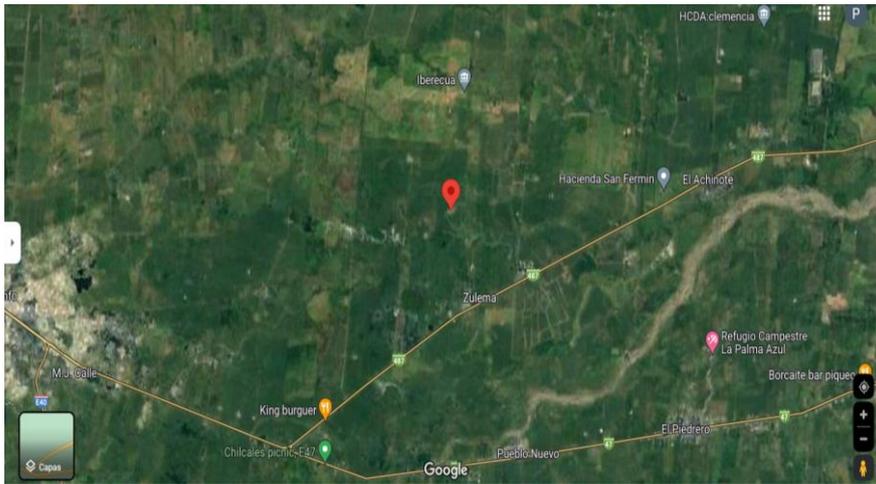
Sus linderos y medidas son al norte con la propiedad de "SUPERCOMPANY" en 1019,58 m y propiedad del Sr. Colon con en 244.57 m; al sur con la propiedad del Sr. German Alvarez en 1238.25 m y propiedad del Sr. Ramirez en 615.15 m; al este con la propiedad del Sr. Gutierrez en 351.69 m y

propiedad de "BANAEXCEL" en 206.64 m, finalmente al oeste con propiedad de "SUPERCOMPANY" en 847.33m.

Esta ubicación estratégica les brinda un fácil acceso a importantes vías de comunicación y transporte, facilitando la distribución de sus productos y la interacción con otros actores de la industria agrícola en la región.

Figura 1

Ubicación geográfica de la Hacienda Santa Elena



Nota. Tomado de referenciador de Google maps

Figura 2

Geo referencia de la ubicación de la Hacienda Santa Elena



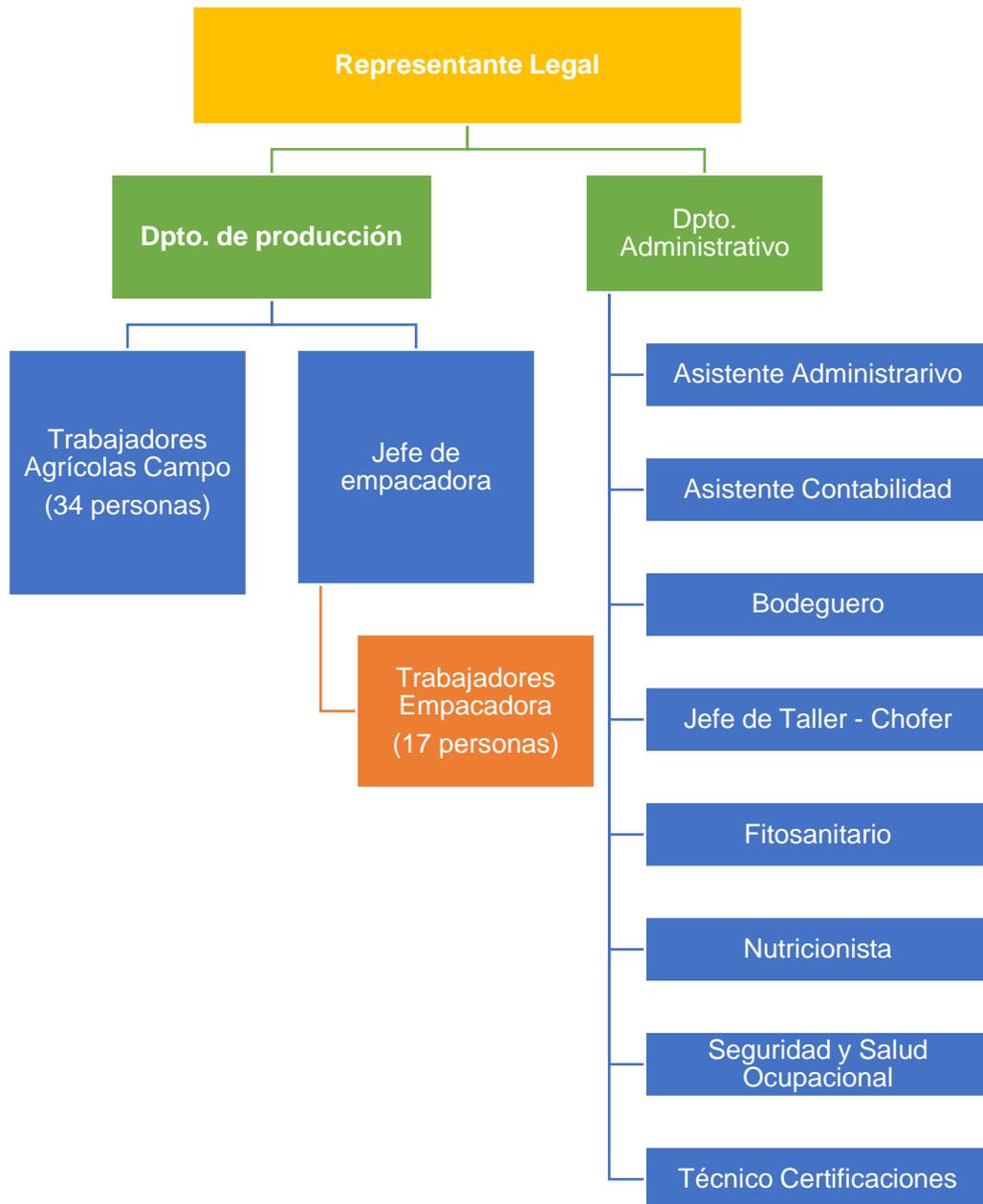
Nota. Elaborado por el autor

1.6.3 Estructura organizacional actual

La estructura organizacional de la Hacienda Santa Elena ha sido establecida de manera empírica con el objetivo de definir los procesos, funciones y responsabilidades de manera efectiva. Actualmente, la organización jerárquica se distribuye de la siguiente manera:

Gráfico 1

Estructura Organizacional de la Hacienda Santa Elena



Nota. Elaborado por el autor.

1.6.4 Identificación y descripción de los principales procesos administrativos

Los datos presentados en esta sección fueron obtenidos durante una visita técnica guiada y a través de la recopilación documental en la Hacienda Santa Elena. Estos datos formaron la base sobre la cual se propusieron indicadores clave de desempeño (KPIs) con el objetivo de medir la eficiencia y el control en los procesos administrativos.

La información recopilada en ese momento contribuyó significativamente al desarrollo de la tesis y al objetivo general de mejorar la eficiencia y el control en la hacienda.

En el contexto de la investigación se realizó una visita técnica guiada a la Hacienda Santa Elena. Durante esta visita y a través de la recopilación documental, se logró adquirir una comprensión profunda de los procesos administrativos que se llevaron a cabo en la organización. Estos datos han sido presentados con el objetivo de establecer una base sólida para futuras mejoras y optimizaciones.

1. Área: Gerencia General: Al momento de la visita técnica, el Gerente General desempeñaba un papel fundamental en la toma de decisiones estratégicas y la supervisión global de las operaciones de la hacienda. Se observaron actividades clave que incluían la gestión financiera, la dirección y coordinación de equipos, la toma de decisiones y el desarrollo de nuevos mercados y clientes.

Además, el Gerente General también estaba a cargo de las relaciones institucionales y comerciales, representando a la empresa en diversos contextos y estableciendo alianzas estratégicas.

2. Área: Departamento de Producción: Dentro del Departamento de Producción, se evidenciaba una coordinación precisa para asegurar una producción eficiente y de alta calidad de bananos. En ese entonces, los roles clave en esta área eran el Jefe de Campo y el Jefe de Empacadora.

El Jefe de Campo tenía la responsabilidad de coordinar las actividades agrícolas en el campo, asegurando la adherencia a los procedimientos y

la eficiencia de las operaciones. Por otro lado, el Jefe de Empacadora supervisaba el proceso de empaque, garantizando que los productos cumplieran con los estándares de calidad establecidos.

3. **Área: Departamento Administrativo:** El Departamento Administrativo se dedicaba a garantizar la gestión eficiente de las operaciones administrativas, financieras, contables y de recursos humanos. En ese momento, se identificaron varios cargos y actividades cruciales en esta área.

El Asistente Administrativo brindaba apoyo en diversas tareas administrativas, mientras que el Asistente Contable se encargaba de las labores relacionadas con la contabilidad y las finanzas. Asimismo, el Bodeguero estaba a cargo de gestionar el inventario y el Jefe de Taller tenía la responsabilidad de mantener los vehículos y maquinarias en óptimas condiciones. Además, había cargos específicos relacionados con el control fitosanitario, la nutrición de las plantas y la seguridad ocupacional.

Acorde a lo menciona y la estructura organizacional actual de la Hacienda Santa Elena los principales procesos administrativos, se adjuntan a los cargos que se han designado en este aspecto se describirá las actividades y la función que desempeña conforme a los cargos siendo estos:

Tabla 1

Identificación y descripción de los procesos administrativos de la Hacienda Santa Elena

Cargo:	GERENTE GENERAL
OBJETIVO. Encargarse de la toma de decisiones estratégicas y la supervisión general de las operaciones de la hacienda	
Actividad	Descripción
Gestión financiera:	Supervisar y controlar los aspectos financieros de la empresa, como la elaboración del presupuesto, la gestión del flujo de efectivo, la evaluación de inversiones y el análisis de rentabilidad.

Dirección y coordinación de equipos	Establecer la estructura organizativa, delegar responsabilidades y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y productivo, asegurando una adecuada comunicación interna.
Toma de decisiones	Evaluar y tomar decisiones estratégicas para el crecimiento y el desarrollo de la empresa, considerando factores internos y externos, así como los riesgos y oportunidades.
Desarrollo de nuevos mercados y clientes	Identificar oportunidades de crecimiento, analizar el mercado, establecer alianzas estratégicas
Relaciones institucionales y comerciales	Representar a la empresa en relaciones con organismos gubernamentales, asociaciones empresariales y otros actores relevantes, así como establecer y mantener relaciones comerciales con proveedores, clientes y socios estratégicos.

Nota. Elaborado por el autor.

Tabla 2

Identificación y descripción de los procesos administrativos de la Hacienda Santa Elena departamento de producción

AREA: DPTO. DE PRODUCCIÓN	
OBJETIVO	
Ejecutar la planificación y programación por medio de la gestión de recursos adecuados para garantizar una producción eficiente, rentable y de alta calidad de bananos.	
CARGO	JEFE DE CAMPO
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Coordinación de actividades	Organizar y supervisar las labores agrícolas en el campo, distribuyendo las tareas, asegurando el cumplimiento de los procedimientos y velando por la eficiencia de las operaciones
CARGO	JEFE DE EMPECADORA
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Control de calidad:	Supervisar el proceso de empaque, asegurando que los productos cumplan con los estándares de calidad establecidos y realizando inspecciones periódicas.
CARGO	TRABAJADORES AGRICOLA
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Labores agrícolas	Realizar tareas relacionadas con el cultivo de banano, como siembra, riego, fertilización, control de plagas, cosecha, entre otras.

Nota. Elaborado por el autor.

Tabla 3

Identificación y descripción de los procesos administrativos de la Hacienda Santa Elena departamento de producción

AREA: DPTO. ADMINISTRATIVO	
OBJETIVO	
Garantizar una gestión eficiente y efectiva de las operaciones administrativas, gestión financiera, contabilidad, presupuesto y recursos humanos	
CARGO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Apoyo administrativo:	Brindar asistencia en tareas como archivo, atención de llamadas, redacción de documentos, coordinación de reuniones y otras actividades administrativas.
CARGO	ASISTENTE CONTABLE
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Contabilidad y finanzas	Realizar registros contables, elaborar estados financieros, realizar conciliaciones bancarias, gestionar pagos y cobros, entre otras tareas contables.
CARGO	BODEGERO
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Gestión de inventario	Encargarse del control y organización de los productos almacenados, realizar inventarios periódicos, coordinar los pedidos y asegurar el abastecimiento adecuado.
CARGO	JEFE DE TALLER
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Mantenimiento	Reparación y mantenimiento de los vehículos y maquinarias utilizados en la hacienda, asegurando que estén en condiciones óptimas de funcionamiento.
CARGO	JEFE DE TALLER
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Fitosanitario	Control de plagas y enfermedades: Implementar medidas preventivas y correctivas para proteger los cultivos de banano de plagas y enfermedades, aplicando técnicas de manejo integrado de plagas.
CARGO	NUTRICIONISTA
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Control de la nutrición de las plantas	Realizar análisis de suelo, monitorear la nutrición de las plantas de banano y recomendar acciones para garantizar una alimentación adecuada.
CARGO	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Prevención de riesgos laborales	Implementar políticas y procedimientos de seguridad en el trabajo, realizar inspecciones de seguridad, capacitar al personal y asegurar el

	cumplimiento de normas de salud ocupacional.
CARGO	TÉCNICO EN CERTIFICACIONES
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Gestión de certificaciones	Coordinar y gestionar los procesos de certificación de calidad, sostenibilidad u otras certificaciones requeridas por la empresa, asegurando el cumplimiento de los estándares establecidos.

Nota. Elaborado por el autor.

Segunda Parte

2.1 Método de investigación

2.1.1 Enfoque de la investigación

La elección de un enfoque de investigación mixto para el estudio de los procesos administrativos de la Hacienda Santa Elena se justifica debido a la naturaleza compleja y multifacética de este tema. Un enfoque de investigación mixto combina elementos cualitativos y cuantitativos para obtener una comprensión más completa y holística de los procesos administrativos y su eficiencia funcional.

En este caso se utiliza el método cualitativo para argumentar y desarrollar bases teóricas que permitan establecer un panorama claro sobre los indicadores de gestión (KPI) y su relación con los procesos administrativos. Se utilizará el método cuantitativo para realizar la recolección de información que permitirá representar de forma porcentual, las falencias que se presentan en la Hacienda Santa Elena con la finalidad de identificar los problemas y diseñar indicadores de gestión (KPI) como mecanismo de resolución a estas.

2.1.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se puede aplicar al estudio de los procesos administrativos de la Hacienda Santa Elena es la investigación descriptiva. La investigación descriptiva tiene como objetivo principal caracterizar y describir fenómenos o situaciones tal como se presentan en su contexto natural. En este caso, se busca comprender en detalle los procesos administrativos existentes en la hacienda, identificar las funciones y responsabilidades involucradas, y analizar cómo se llevan a cabo en la práctica.

La investigación descriptiva se basa en la recopilación de datos y su posterior análisis, con el fin de proporcionar una imagen clara y precisa de los procesos administrativos. Este tipo de investigación implica la utilización de diferentes métodos y técnicas, como entrevistas, observaciones, revisión de documentos y análisis de datos (Hernández y otros, 2017).

2.1.3 Período y lugar donde se desarrolla la investigación

El periodo de la investigación se llevará a cabo desde abril hasta junio de 2023, y el lugar de desarrollo de la investigación será la Hacienda Santa Elena.

2.1.4 Universo y muestra de la investigación

La población del presente estudio está constituida por los 60 empleados de la Hacienda Santa Elena. Esta población incluye tanto el personal del departamento administrativo, encargado de las tareas financieras, contables y de recursos humanos, como el personal del departamento operativo, responsable de las actividades agrícolas.

Dado que se ha decidido utilizar un muestreo por conveniencia, se seleccionará una muestra de 50 empleados. Esta elección se basa en la conveniencia y disponibilidad de los empleados para participar en el estudio, lo cual permitirá obtener una visión representativa de ambos grupos y facilitará el proceso de recolección de datos. Cabe destacar que el tamaño de la muestra se determinó considerando las limitaciones de tiempo y recursos disponibles para llevar a cabo la investigación de manera efectiva.

2.1.5 Definición y comportamiento de las principales variables incluidas en el estudio

Tabla 4

Operacionalización de las variables

Variable	Conceptualización	Indicador	Instrumento o Método
Procesos administrativos de la Hacienda Santa Elena	Los procedimientos y actividades específicas que se llevan a cabo para gestionar las operaciones administrativas en la Hacienda Santa Elena.	Descripción y caracterización detallada de los procesos administrativos.	Observación directa de los procesos administrativos, entrevistas con el personal involucrado, revisión de manuales de procedimientos y documentos administrativos.
KPI's de control	Indicadores clave de rendimiento utilizados para medir y evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en los procesos administrativos.	Identificación y definición de KPI's relevantes para el control de los procesos administrativos.	Revisión de literatura especializada en KPI's de control, consulta con expertos en gestión de procesos administrativos, análisis de datos históricos y registros de desempeño.

KPI's de eficiencia funcional	Indicadores clave de rendimiento utilizados para evaluar la eficiencia de los procesos administrativos en términos de recursos utilizados y resultados obtenidos.	Identificación y definición de KPI's relevantes para la medición de la eficiencia funcional de los procesos administrativos.	Análisis de datos de tiempo y recursos utilizados, comparación con estándares de desempeño, consulta con expertos en gestión de procesos administrativos.
-------------------------------	---	--	---

Nota. Elabora por el autor

2.1.6 Métodos empleados

Los métodos implementados para la recolección de información son de carácter cualitativo y cuantitativo, en este caso se realizaron encuestas y entrevistas así como una visita técnica para :

- **Visita Técnica:** Se realizó con el objetivo de observar e identificar los procesos administrativos existentes en la hacienda Santa Elena. Así como las actividades, flujos de trabajo, interacciones entre el personal y los procedimientos utilizados en áreas que contaba la hacienda para su gestión administrativa.
- **Entrevistas:** Se direccionaron al personal de la Hacienda Santa Elena, directivos, gerentes y empleados de diferentes departamentos. Estas entrevistas permitirán recopilar información sobre los procesos administrativos, identificar posibles brechas o desafíos existentes y obtener sugerencias y comentarios para mejorar la eficiencia y el control.
- **Análisis documental:** Revisar documentos relacionados con los procesos administrativos de la hacienda, como manuales de procedimientos, políticas, informes de gestión, entre otros. Este análisis permitirá comprender en detalle cómo se llevan a cabo los procesos actuales y evaluar su efectividad y eficiencia.
- **Encuestas:** Son dirigidas a los empleados de la Hacienda Santa Elena de la parte operativa con la finalidad de obtener información cuantitativa y cualitativa sobre los procesos administrativos. Las encuestas incluyen preguntas relacionadas con la eficiencia, la satisfacción del personal, los desafíos identificados y las áreas de mejora percibidas en los procesos

administrativos. Los resultados de las encuestas proporcionarán datos adicionales y perspectivas de los empleados.

2.1.7 Procesamiento y análisis de la información

El procesamiento y análisis de la información se llevó a cabo con la visita técnica en la cual se solicitó al gerente general de la Hacienda Santa Elena la autorización para realizar las entrevistas, encuestas al personal, posterior a su autorización se procedió a realizar una serie de preguntas a correspondientes a la entrevistas al personal administrativo de la empresa y posteriormente a bajo un cuestionario de encuestas al personal administrativo. Una vez recolecta la información, se realiza la distribución de la información para ser analizada, en el caso de las encuestas por medio del programa de Excel realizando la representación gráfica y porcentual, en el caso de la entrevista mediante una consolidación de la información de manera sintetiza en el subtema discusión.

Tercera Parte

3.1 Análisis e Interpretación de los Resultados de la investigación

3.1.1 Análisis y resultados de las encuestas

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo en las siguientes preguntas:

1. Considerando los procesos administrativos actuales de la hacienda:

a) Los procedimientos están claramente definidos y documentados.

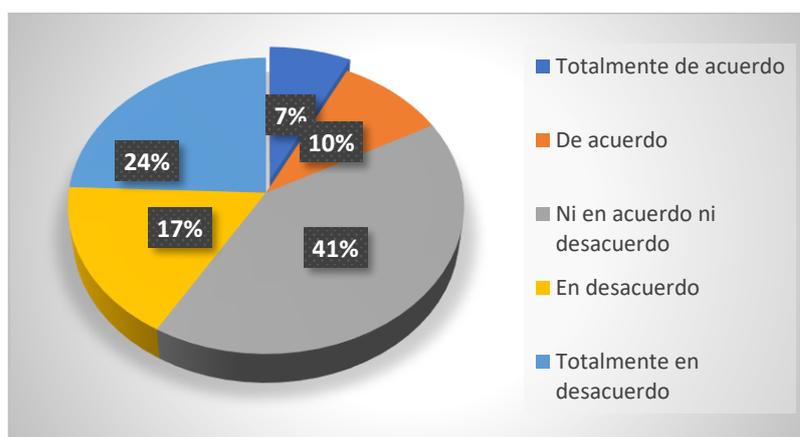
Tabla 5

Definición de los procesos administrativos

ITEMS	RESULTADOS	PORCENTAJES
Totalmente de acuerdo	3	7%
De acuerdo	4	10%
Ni en acuerdo ni desacuerdo	17	41%
En desacuerdo	7	17%
Totalmente en desacuerdo	10	24%
TOTAL	41	100%

Gráfico 2

Definición de los procesos administrativos



Análisis:

El análisis revela falta de consenso y documentación en los procedimientos administrativos de la hacienda. El 41% de los encuestados no muestra acuerdo o desacuerdo, lo que indica la necesidad de mejorar la definición y documentación de los procedimientos. Además, un 17% de los encuestados

expresó desacuerdo total o parcial, lo que sugiere falta de claridad en los procedimientos. Estos resultados destacan la importancia de abordar esta área para mejorar la eficiencia y el control en las operaciones de la hacienda.

b) Existe una asignación adecuada de responsabilidades en los procesos administrativos.

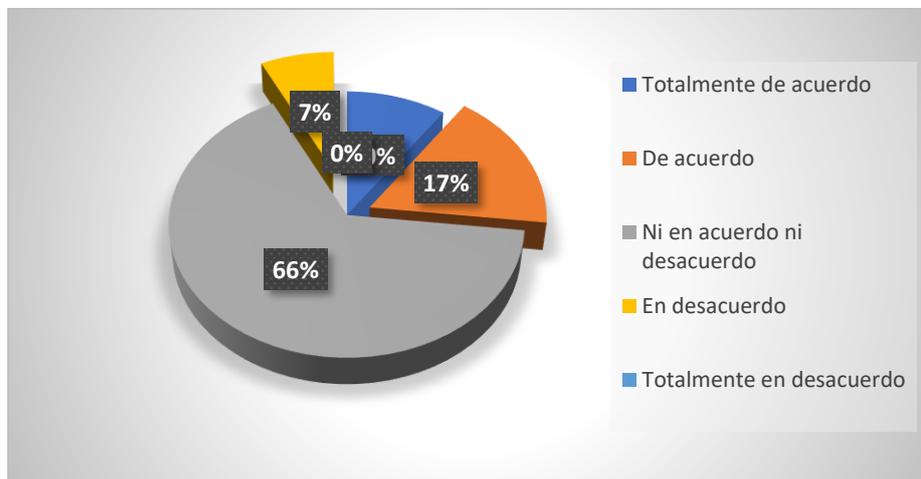
Tabla 6

Existencia de responsabilidades en los procesos administrativos

ITEMS	RESULTADOS	PORCENTAJES
Totalmente de acuerdo	4	10%
De acuerdo	7	17%
Ni en acuerdo ni desacuerdo	27	66%
En desacuerdo	3	7%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	41	100%

Gráfico 3

Existencia de responsabilidades en los procesos administrativos



Análisis:

Existe diversidad de opiniones sobre la asignación de responsabilidades en los procesos administrativos de la hacienda. El 66% de los encuestados no tiene una posición clara al respecto, mientras que el 27% está de acuerdo en que existe una asignación adecuada de responsabilidades. Estos resultados

señalan la necesidad de aclarar y definir las responsabilidades en los procesos administrativos para mejorar la eficiencia y el control en la hacienda.

c) Los flujos de trabajo son eficientes y se evitan duplicaciones o retrasos innecesarios.

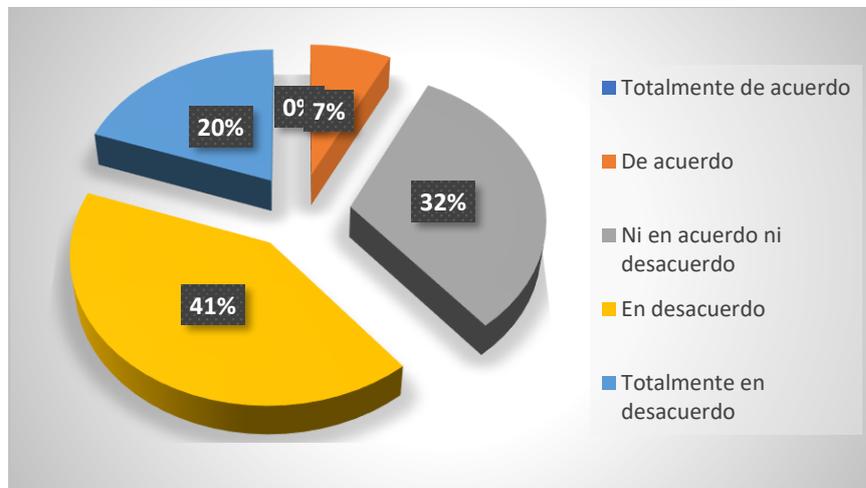
Tabla 7

Eficiencia del flujo del trabajo

ITEMS	RESULTADOS	PORCENTAJES
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	3	7%
Ni en acuerdo ni desacuerdo	13	32%
En desacuerdo	17	41%
Totalmente en desacuerdo	8	20%
TOTAL	41	100%

Gráfico 4

Eficiencia del flujo del trabajo



Análisis:

Los resultados muestran que existe una falta de acuerdo en cuanto a si los flujos de trabajo son eficientes y se evitan duplicaciones o retrasos innecesarios en los procesos administrativos de la hacienda. Ningún encuestado está totalmente de acuerdo con esta afirmación. El 7% está de acuerdo, el 32% no tiene una posición clara al respecto, el 41% está en desacuerdo y el 20% está totalmente en desacuerdo.

d) Se realizan controles periódicos para garantizar la correcta ejecución de los procesos.

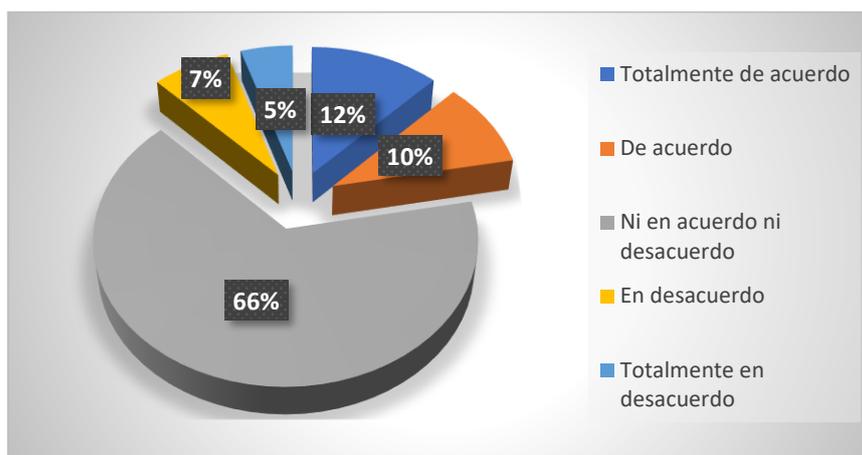
Tabla 8

Existencia de controles periódicos

ITEMS	RESULTADOS	PORCENTAJES
Totalmente de acuerdo	5	12%
De acuerdo	4	10%
Ni en acuerdo ni desacuerdo	27	66%
En desacuerdo	3	7%
Totalmente en desacuerdo	2	5%
TOTAL	41	100%

Gráfico 5

Existencia de controles periódicos



Análisis:

Los encuestados indican una falta de consenso en cuanto a si se realizan controles periódicos para garantizar la correcta ejecución de los procesos en la hacienda. El 12% de los encuestados están totalmente de acuerdo y el 10% están de acuerdo con esta afirmación. El 66% no tiene una posición clara al respecto, el 7% están en desacuerdo y el 5% están totalmente en desacuerdo. Estos hallazgos resaltan la importancia de evaluar y mejorar los controles periódicos en los procesos administrativos para garantizar la correcta ejecución de estos.

e) La comunicación entre los diferentes departamentos es fluida y efectiva.

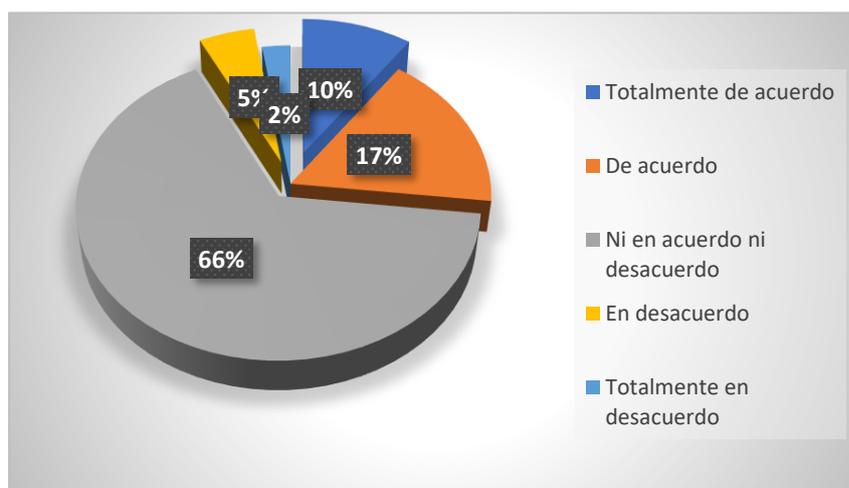
Tabla 9

Grado de comunicación por departamentos

ITEMS	RESULTADOS	PORCENTAJES
Totalmente de acuerdo	4	10%
De acuerdo	7	17%
Ni en acuerdo ni desacuerdo	27	66%
En desacuerdo	2	5%
Totalmente en desacuerdo	1	2%
TOTAL	41	100%

Gráfico 6

Grado de comunicación por departamentos



Análisis:

Los resultados demuestran una variación con respecto a la fluidez y efectividad de la comunicación entre los diferentes departamentos de la hacienda. Un 10% de los encuestados están totalmente de acuerdo y un 17% están de acuerdo en que la comunicación es fluida y efectiva. Por otro lado, el 66% no tiene una posición clara al respecto, mientras que un 5% están en desacuerdo y un 2% están totalmente en desacuerdo. Estos hallazgos resaltan la importancia de fomentar una comunicación más fluida y efectiva entre los diferentes departamentos de la hacienda.

2. En relación con la eficiencia y el control en los procesos administrativos:

a) Se establecen metas claras y medibles para evaluar el desempeño.

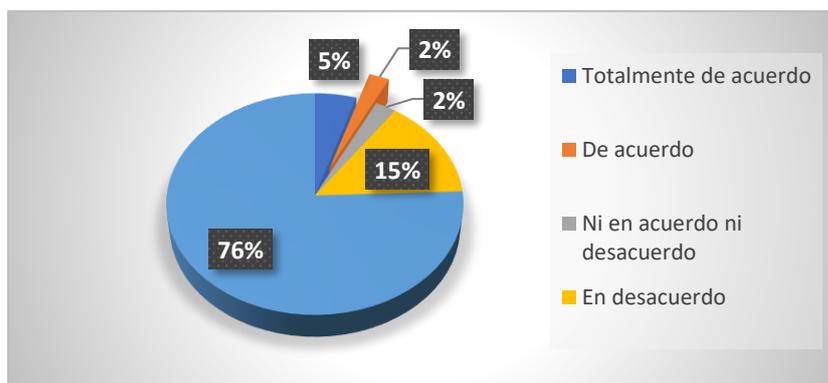
Tabla 10

Medición y claridad de metas para evaluar el desempeño

ITEMS	RESULTADOS	PORCENTAJES
Totalmente de acuerdo	2	5%
De acuerdo	1	2%
Ni en acuerdo ni desacuerdo	1	2%
En desacuerdo	6	15%
Totalmente en desacuerdo	31	76%
TOTA	41	100%

Gráfico 7

Medición y claridad de metas para evaluar el desempeño



Análisis:

La mayoría de los encuestados (76%) están totalmente en desacuerdo con la afirmación de que se establecen metas claras y medibles para evaluar el desempeño en la hacienda. Solo un pequeño porcentaje (5%) está totalmente de acuerdo, mientras que un 2% está de acuerdo y otro 2% ni está de acuerdo ni en desacuerdo. Además, un 15% de los encuestados expresó estar en desacuerdo. Estos resultados sugieren que existe una percepción generalizada de que las metas no están claramente definidas y no se lleva a cabo una evaluación adecuada del desempeño en la hacienda.

b) Existe un seguimiento regular de los indicadores de desempeño clave.

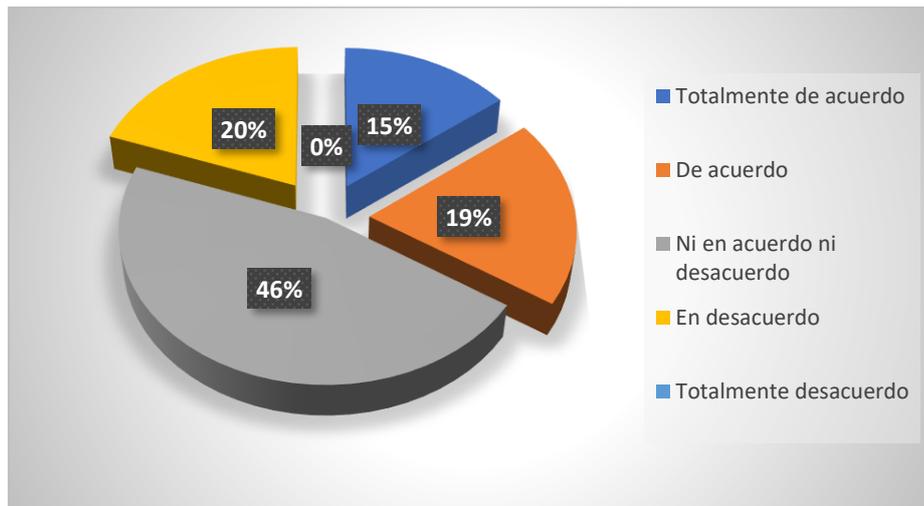
Tabla 11

Seguimiento por medio de indicadores

ITEMS	RESULTADOS	PORCENTAJES
Totalmente de acuerdo	6	15%
De acuerdo	8	20%
Ni en acuerdo ni desacuerdo	19	46%
En desacuerdo	8	20%
Totalmente desacuerdo	0	0%
TOTAL	41	100%

Gráfico 8

Seguimiento por medio de indicadores



Análisis:

La mayoría de los encuestados (76%) están en total desacuerdo con el establecimiento de metas claras y medibles para evaluar el desempeño en la hacienda. Solo un pequeño porcentaje (5%) está totalmente de acuerdo, mientras que el 2% está de acuerdo. Estos resultados resaltan la necesidad de mejorar el proceso de establecimiento de metas en la hacienda para una evaluación más efectiva del desempeño y una mejor alineación con los objetivos organizacionales.

c) **Se toman acciones correctivas cuando se detectan desviaciones o problemas en los procesos.**

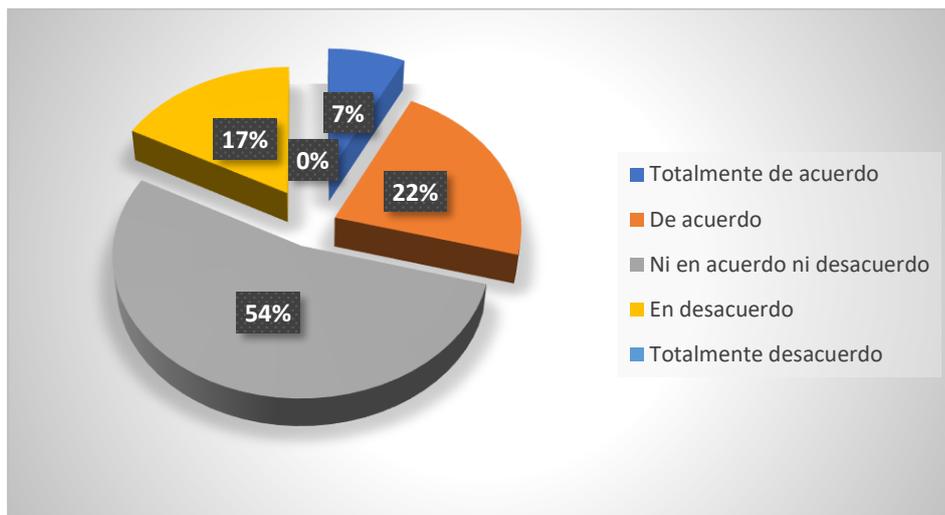
Tabla 12

Existencia de acciones correctivas

ITEMS	RESULTADOS	PORCENTAJES
Totalmente de acuerdo	3	7%
De acuerdo	9	22%
Ni en acuerdo ni desacuerdo	22	54%
En desacuerdo	7	17%
Totalmente desacuerdo	0	0%
TOTAL	41	100%

Gráfico 9

Existencia de acciones correctivas



Análisis:

Acerca de las acciones correctivas se detectan desviaciones o problemas en los procesos de la hacienda. Un 7% de los encuestados están totalmente de acuerdo y un 22% están de acuerdo en que se toman acciones correctivas. Por otro lado, el 54% no tiene una posición clara al respecto, mientras que un 17% están en desacuerdo. Estos resultados resaltan la importancia de evaluar y mejorar el proceso de toma de acciones correctivas en la hacienda.

d) Se fomenta la mejora continua en los procesos administrativos.

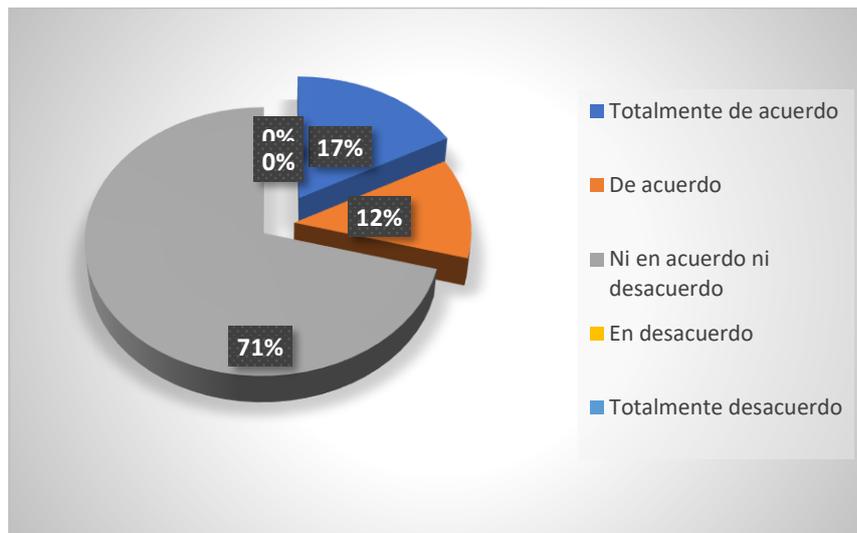
Tabla 13

Mejora continua en procesos administrativos

ITEMS	RESULTADOS	PORCENTAJES
Totalmente de acuerdo	7	17%
De acuerdo	5	12%
Ni en acuerdo ni desacuerdo	29	71%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente desacuerdo	0	0%
TOTAL	41	100%

Gráfico 10

Mejora continua en procesos administrativos



Análisis:

El 17% de los encuestados están totalmente de acuerdo y el 12% están de acuerdo en que se fomenta la mejora continua. Sin embargo, el 71% no tiene una posición clara al respecto. Los resultados demuestran una perspectiva positiva respecto al fomento de mejora continua dentro de los procesos, desempeño de actividades dentro de la hacienda Santa Elena.

e) **Se cuenta con tecnología y herramientas adecuadas para facilitar la gestión de los procesos.**

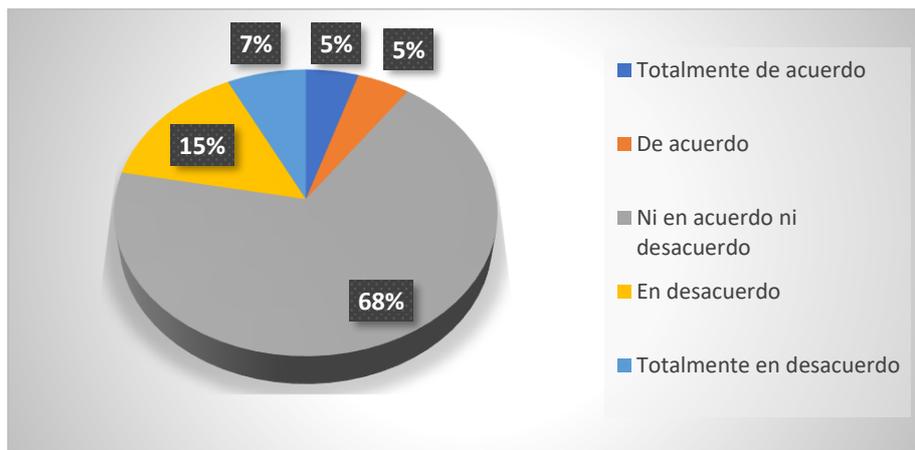
Tabla 14

Recursos tecnológicos para facilitar la gestión de procesos

ITEMS	RESULTADOS	PORCENTAJES
Totalmente de acuerdo	2	5%
De acuerdo	2	5%
Ni en acuerdo ni desacuerdo	28	68%
En desacuerdo	6	15%
Totalmente en desacuerdo	3	7%
TOTAL	41	100%

Gráfico 11

Recursos tecnológicos para facilitar la gestión de procesos



Análisis:

El 5% de los encuestados están totalmente de acuerdo y el 5% están de acuerdo en que se cuenta con tecnología y herramientas adecuadas. Por otro lado, el 68% no tiene una posición clara al respecto, mientras que un 15% están en desacuerdo y un 7% están totalmente en desacuerdo. Se puede inferir que el personal cuenta con los recursos necesarios para desempeñar su actividades de forma óptima.

3. En cuanto al apoyo y los recursos para realizar las tareas administrativas:

- a) Se brinda capacitación adecuada para llevar a cabo las responsabilidades asignadas.**

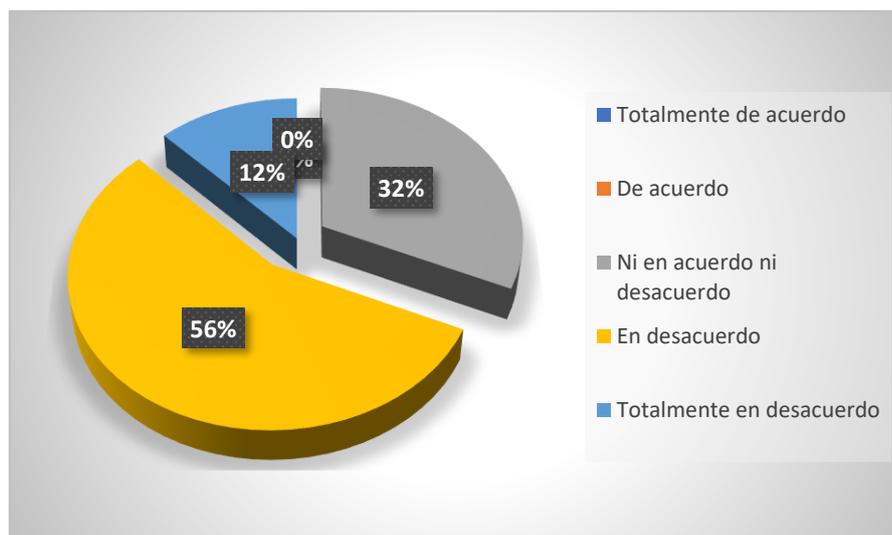
Tabla 15

Socialización de procesos

ITEMS	RESULTADOS	PORCENTAJES
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Ni en acuerdo ni desacuerdo	13	32%
En desacuerdo	23	56%
Totalmente en desacuerdo	5	12%
TOTAL	41	100%

Gráfico 12

Socialización de procesos



Análisis

El 17% de los encuestados están totalmente de acuerdo y el 12% están de acuerdo. Sin embargo, el 71% no tiene una posición clara al respecto, lo que establece que no se brinda una capacitación sobre las responsabilidades designadas a cada colaborador resultado que establece una problemática que afecta al control de los procesos y por ende a la eficiencia funcional de la hacienda.

b) Existe acceso a la información y recursos necesarios para ejecutar las tareas eficientemente.

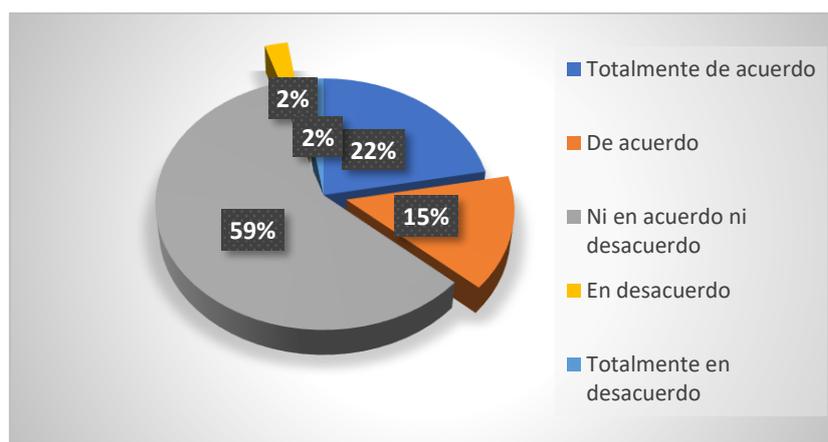
Tabla 16

Existencia de recursos para ejecución de tareas

ITEMS	RESULTADOS	PORCENTAJES
Totalmente de acuerdo	9	22%
De acuerdo	6	15%
Ni en acuerdo ni desacuerdo	24	59%
En desacuerdo	1	2%
Totalmente en desacuerdo	1	2%
TOTAL	41	100%

Gráfico 13

Existencia de recursos para ejecución de tareas



Análisis

Sobre la información y recurso necesarios para ejecución de tareas los resultados demuestran que el 59% tiene una postura parcial, el 37% positiva y el 4% negativa lo que establece la existencia de medios necesarios para la ejecución de tareas de forma eficiente por parte de los colaboradores.

b) Se cuenta con el apoyo necesario por parte de los superiores y compañeros de trabajo.

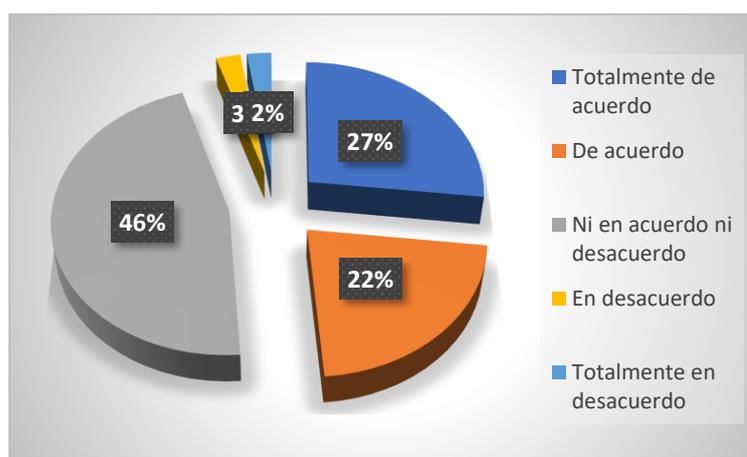
Tabla 17

Apoyo entre colaboradores

ITEMS	RESULTADOS	PORCENTAJES
Totalmente de acuerdo	11	27%
De acuerdo	9	22%
Ni en acuerdo ni desacuerdo	19	46%
En desacuerdo	1	2%
Totalmente en desacuerdo	1	2%
TOTAL	41	100%

Gráfico 14

Apoyo entre colaboradores



Análisis:

Con respecto al apoyo por parte del personal superior a los colaboradores de menor rango se tiene en 46% una postura parcia, 49% una postura favorable y en un 5% negativa, lo refiere una buena disposición por parte del personal a colaborar con la ejecución de tareas en equipo. Esto permite que la implementación de métricas de evolución establezca una aplicación efectiva en caso de llevarse a cabo.

d) Se promueve un ambiente de trabajo que facilita la colaboración y el trabajo en equipo.

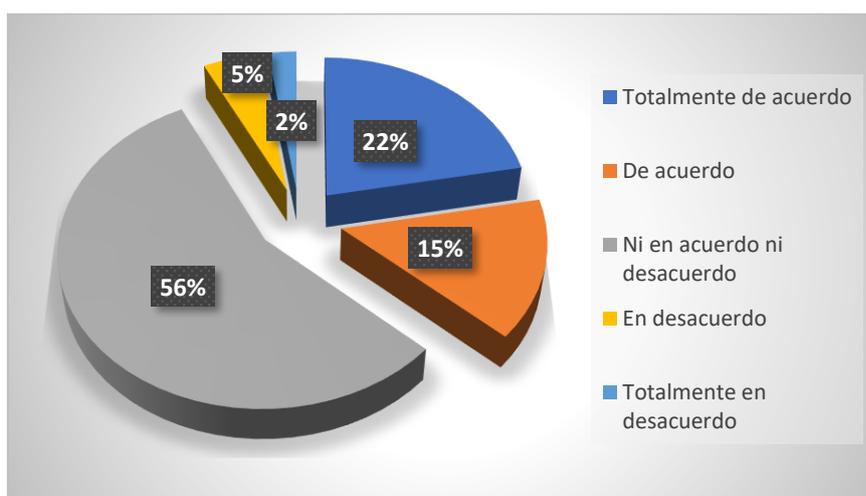
Tabla 18

Promoción de ambiente laboral y trabajo en equipo

ITEMS	RESULTADOS	PORCENTAJES
Totalmente de acuerdo	9	22%
De acuerdo	6	15%
Ni en acuerdo ni desacuerdo	23	56%
En desacuerdo	2	5%
Totalmente en desacuerdo	1	2%
TOTAL	41	100%

Gráfico 15

Promoción de ambiente laboral y trabajo en equipo



Análisis

Sobre la colaboración se evidencia en los resultados que un 37% tiene una perspectiva positiva, el 56% parcial y el 7% negativa, los resultados difieren no obstante presenta una brecha sobre la cual se debe trabajar para afianzar los lazos de colaboración y el trabajo en equipo en la hacienda.

e) Se reconocen y valoran los logros y contribuciones del personal en el área administrativa.

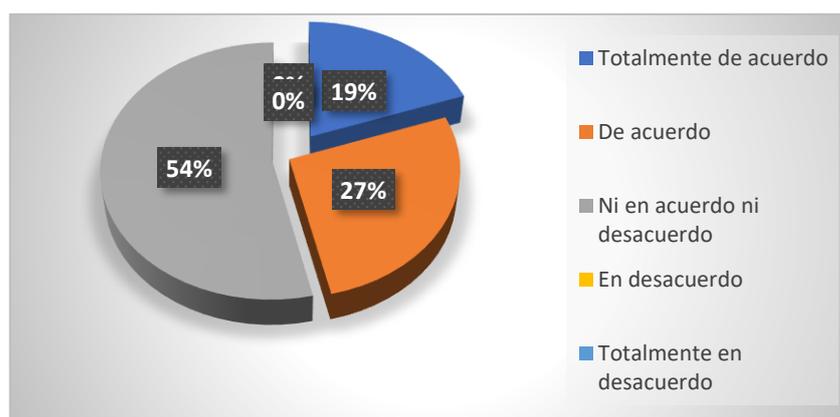
Tabla 19

Reconocimientos de logros al personal

ITEMS	RESULTADOS	PORCENTAJES
Totalmente de acuerdo	8	20%
De acuerdo	11	27%
Ni en acuerdo ni desacuerdo	22	54%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	41	100%

Gráfico 16

Reconocimientos de logros al personal



Análisis

Conforme al reconocimiento de logros al personal que labora, se ha evidenciado un porcentaje positivo lo refiere que dentro de la hacienda Santa Elena se ha consolidado un mecanismo de compensación por el trabajo realizado, perspectiva que permite fortalecer el desarrollo de sus actividades de manera más eficiente a pesar de ser una hacienda que sus procesos administrativos se llevan de forma empírica.

3.1.2 Análisis y resultados de las entrevistas

La discusión de los resultados de las entrevistas a los cargos administrativos de la Hacienda Santa Elena revela una serie de problemas y desafíos en la gestión administrativa de la organización. En este aspecto, se presentará un análisis conjunto de los cargos de Gerente, Asistente Administrativo, Asistente Contable, Jefe de Campo, Jefe de Mantenimiento y Jefe de Empacadora:

En este caso, el Gerente de la hacienda desempeña un papel fundamental en la dirección y supervisión de todas las áreas administrativas. En la entrevista, destacó la importancia de establecer indicadores de control y eficiencia funcional para evaluar el desempeño general de la hacienda. Menciona que es necesario mejorar la comunicación y la coordinación entre los diferentes cargos y departamentos. Considera que, la falta de una estructura organizativa definida y la gestión empírica de las operaciones han llevado a dificultades en la administración y podrían afectar negativamente la eficiencia y el control en el futuro. Destaca que ante este estudio el personal presenta una disposición para la adquisición de mejoras.

Por otra parte, el Asistente Administrativo es responsable de apoyar las tareas administrativas y garantizar el buen funcionamiento de la hacienda. Durante la entrevista, indicó la importancia de establecer métricas claras para evaluar el desempeño en las labores administrativas, así como la definición de funciones y responsabilidades, para fortalecer la comunicación interna. En este aspecto considera que estas acciones de gestión administrativas son fundamentales para optimizar los procesos y mejorar la eficiencia funcional en la hacienda.

El Asistente Contable desempeña un rol crucial en el manejo de los registros financieros y contables de la hacienda. Durante la entrevista, se destacó la importancia de mejorar el control dentro de los cargos administrativos de la hacienda ya que en varias ocasiones han tenido inconvenientes entre áreas que se podrían evitar. Menciona que la necesidad de mejorar la coordinación entre las áreas y otros departamentos. En su opinión, la falta de claridad en las

actividades de recursos humanos ha generado dificultades en la gestión contable y administrativa.

Por otro lado, el Jefe de Campo es responsable de supervisar las labores agrícolas y el personal encargado de las operaciones en campo. Durante la entrevista, hizo hincapié en la importancia de mejorar el control para monitorear y evaluar la eficiencia de los procesos agrícolas. Además, del control sobre los trabajadores agrícolas, en lo que respecta a su área indica esta predispuesto adquirir e implementar nuevos métodos para mejorar su desempeño.

En el caso del Jefe de Mantenimiento es responsable de asegurar el adecuado funcionamiento y mantenimiento de los equipos e infraestructuras de la hacienda. Resalto durante la entrevista, la importancia evaluar la calidad y el cumplimiento de las labores de la hacienda en general. Asimismo, mencionó la necesidad de mejorar la comunicación y coordinación con otros departamentos, especialmente con el área administrativa, para optimizar los procesos de mantenimiento y garantizar la eficiencia operativa de la hacienda.

El Jefe de Empacadora es responsable de supervisar y coordinar las actividades de empacado y embalaje de los productos agrícolas. Durante la entrevista, enfatizó en la necesidad de mejoras del control para evaluar la productividad y la calidad del proceso de empacado así como la promoción de insumos. Además, indico que se debe mejorar la coordinación con otros departamentos, como el área administrativa, para lograr una gestión más eficiente y asegurar la entrega de productos de calidad al igual que la reducción de tiempo muerto por parte del personal de bodega.

Los resultados de las entrevistas a los cargos administrativos, presentan la importancia de establecer indicadores de control y eficiencia funcional en cada una de las áreas. Además, se evidencia la necesidad de mejorar la comunicación, la coordinación y la claridad en las funciones y responsabilidades de todos los cargos administrativos para lograr una gestión más efectiva y eficiente en la Hacienda Santa Elena.

Cuarta Parte

4.1 Propuesta

4.1.1 Tema

Proponer indicadores claves de desempeño (KPI) para mejorar el control y eficiencia funcional de los procesos administrativos de la Hacienda Santa Elena.

4.1.2 Objetivos

4.1.2.1 General

Diseñar indicadores de gestión (KPI) para mejorar el control y eficiencia funcional de los procesos administrativos de la Hacienda Santa Elena.

4.1.2.2 Específicos

Redefinir la estructura organizacional de la hacienda Santa Elena

Elaborar un descriptivo de cargo para definir, las funciones y responsabilidades del personal de la hacienda Santa Elena, conforme a la estructura organizacional.

Identificar el campo de acción de los indicadores de gestión para la mejora y eficiencia funcional de los procesos administrativos en la hacienda Santa Elena

4.1.3 Descripción del problema

La falta de indicadores de gestión, una estructura organizativa poco definida y la ambigüedad en las actividades y responsabilidades de los cargos asignados en la Hacienda Santa Elena, generan problemas de control y eficiencia funcional. Esto se traduce en dificultades para medir el desempeño, establecer metas claras y tomar decisiones informadas. Además, la falta de claridad en la estructura organizativa crea confusión y dificulta la asignación de tareas y la coordinación entre departamentos.

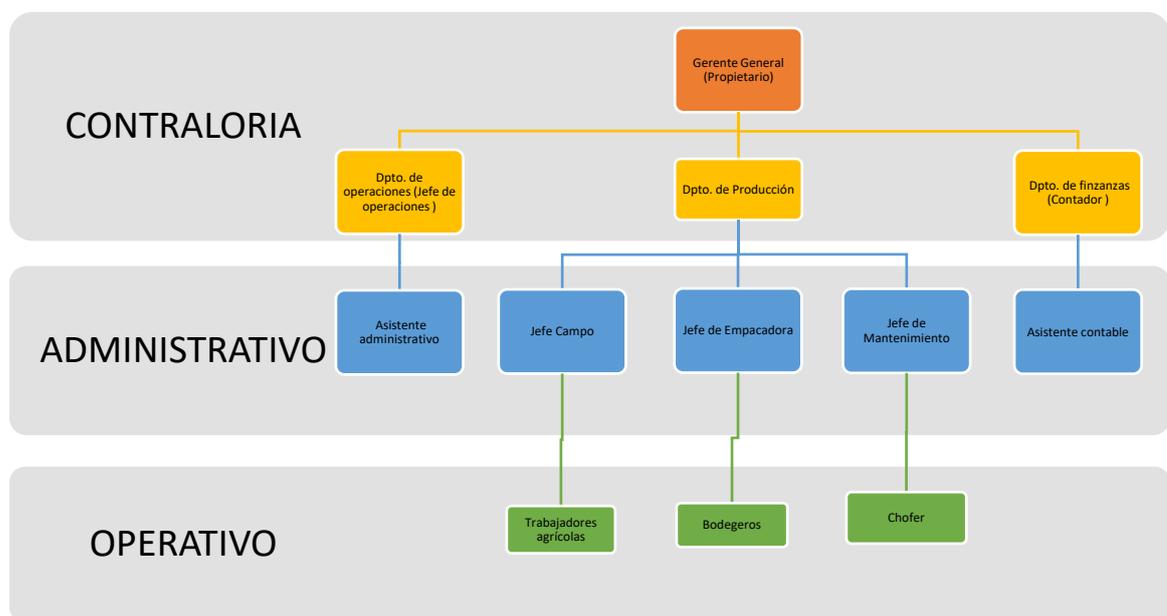
Asimismo, la ambigüedad en las actividades y responsabilidades provoca duplicación de esfuerzos y dificulta la ejecución eficiente de las tareas. Estas deficiencias también afectan la comunicación interna y pueden generar retrasos y problemas en la ejecución de actividades. Para superar estos problemas, es necesario diseñar indicadores de gestión, establecer una estructura organizativa clara y definir las actividades y responsabilidades de cada cargo. Estas acciones mejorarán el control y la eficiencia funcional de la hacienda Santa Elena.

4.1.4 Desarrollo de la propuesta

OBJETIVO ESPECIFICO 1: Redefinir la estructura organizacional de la hacienda Santa Elena

Gráfico 17

Propuesta de estructura organizativa de la hacienda Santa Elena



Nota. Elaborado por el autor.

OBJETIVO ESPECIFICO 2: Elaborar un descriptivo de cargo para definir, las funciones y responsabilidades del personal de la hacienda Santa Elena, conforme a la estructura organizacional.

Tabla 20

Descriptivo de cargo gerente General

Dpto. de Contraloría	
Cargo	Gerente General
Requisitos para el puesto	Título universitario en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o áreas afines. Se valorará una formación adicional en dirección estratégica o gestión empresarial.
Experiencia:	5 años
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderar y dirigir todas las operaciones y actividades de la empresa. • Establecer y supervisar los objetivos estratégicos de la organización. • Tomar decisiones clave en relación con la planificación, producción, comercialización y distribución del banano. • Gestionar y optimizar los recursos disponibles, incluyendo el presupuesto y el personal. • Establecer y mantener relaciones estratégicas con proveedores, clientes y otras partes interesadas. • Evaluar y gestionar los riesgos asociados a la producción y comercialización del banano. • Realizar un seguimiento del desempeño de la empresa y asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos. • Representar a la empresa en eventos, conferencias y reuniones relevantes de la industria. 	
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la gestión general de la empresa y de la toma de decisiones estratégicas. • Garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad y seguridad en la producción de banano. • Supervisar y motivar al equipo de trabajo, fomentando un ambiente de colaboración y alto rendimiento. • Establecer relaciones sólidas con clientes, proveedores y otras partes interesadas clave. • Velar por el cumplimiento de las regulaciones y normativas aplicables a la industria del banano. 	

Tabla 21

Descriptivo de cargo Jefe de operaciones

Dpto. de Operaciones (Contraloría)	
Cargo	Jefe de operaciones
Requisitos para el puesto:	Título universitario en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas o áreas afines. Se valorará una formación adicional en logística o gestión de la

	cadena de suministro.
Experiencia:	3-5 años
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y supervisar las operaciones diarias de la empresa relacionadas con la producción, compra de insumos, logística y distribución del banano. • Gestionar la adquisición de insumos necesarios para la producción de banano, manteniendo una relación estrecha con los proveedores y asegurando la calidad y disponibilidad de estos. • Establecer y mantener procesos eficientes para el control de inventario, almacenamiento y distribución de los productos de banano. • Implementar y supervisar programas de control de calidad y aseguramiento de la inocuidad alimentaria, garantizando el cumplimiento de las normativas y certificaciones aplicables. • Analizar y evaluar las estadísticas de producción, costos y eficiencia, identificando áreas de mejora y proponiendo soluciones para optimizar los procesos operativos. • Colaborar con otros departamentos, como el de ventas y marketing, para asegurar la disponibilidad y entrega oportuna de los productos de banano. • Mantener una comunicación fluida con el equipo de trabajo, proporcionando orientación y apoyo para alcanzar los objetivos operativos establecidos. 	

Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable de garantizar la eficiencia y efectividad de las operaciones de la empresa, asegurando una producción y distribución adecuadas de los productos de banano. • Coordinar con los proveedores para asegurar el abastecimiento de los insumos necesarios y mantener una relación sólida y sostenible. • Supervisar y asegurar el cumplimiento de las normativas y certificaciones relevantes para la producción y comercialización de productos de banano. • Monitorear y analizar los indicadores de desempeño operativo para identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas. • Gestionar el equipo de trabajo asignado al área de operaciones, asegurando un ambiente de trabajo seguro, productivo y motivador. • Participar en la planificación estratégica y la toma de decisiones relacionadas con las operaciones de la empresa. 	

Tabla 22

Descriptivo de cargo Jefe de operaciones

	Dpto. de operaciones
Cargo	Asistente administrativo
Requisitos para el puesto:	Título técnico o universitario en Administración de Empresas, Secretariado o áreas afines.
Experiencia:	1-3 años
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la agenda y los horarios del equipo directivo, programando reuniones, coordinando citas y atendiendo llamadas telefónicas. • Elaborar y mantener actualizados los registros y documentos administrativos, como contratos, informes, correspondencia y otros documentos relacionados. • Coordinar la logística de reuniones, conferencias y eventos, incluyendo la reserva de salas, preparación de materiales y apoyo logístico. • Realizar la gestión y control de los suministros de oficina, incluyendo la compra de materiales, equipos y mobiliario necesarios. • Brindar apoyo en la preparación y seguimiento de informes, presentaciones y 	

-
- documentación requerida por la alta dirección y otros departamentos.
- Asistir en la coordinación de negocios, incluyendo la reserva de hospedaje, y otros arreglos necesarios.
 - Colaborar en la recepción y atención a visitantes, clientes y proveedores, asegurando una experiencia positiva y profesional.
 - Realizar tareas de archivo y organización de documentos físicos y electrónicos, garantizando su fácil acceso y disponibilidad.
-

Responsabilidades

- Responsable de proporcionar apoyo administrativo eficiente y efectivo a todo el equipo de la empresa.
 - Garantizar la organización y el mantenimiento de los documentos y registros administrativos, asegurando su precisión y confidencialidad.
 - Contribuir a la creación de un entorno de trabajo ordenado y productivo mediante la gestión adecuada de la agenda y las tareas administrativas.
 - Colaborar con otros departamentos para asegurar una comunicación fluida y una coordinación eficiente de las actividades administrativas.
 - Ser el primer punto de contacto para las comunicaciones externas e internas, transmitiendo información de manera clara y profesional.
 - Mantener una actitud de servicio y atención al cliente en todas las interacciones con visitantes, clientes y proveedores.
-

Tabla 23

Descriptivo de cargo Jefe de finanzas

Dpto. de Finanzas (Contraloría)	
Cargo	Jefe de finanzas (Contador)
Requisitos para el puesto:	Título universitario en Finanzas, Contabilidad, o áreas afines. Se valorará una formación adicional en gestión financiera o contabilidad avanzada.
Experiencia:	3-5 años
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y gestionar las actividades financieras de la empresa, incluyendo la elaboración y análisis de informes financieros, el control presupuestario y la gestión de flujos de efectivo. • Preparar y presentar informes financieros y análisis de resultados a la alta dirección y otros departamentos, proporcionando información precisa y oportuna para la toma de decisiones estratégicas. • Coordinar y supervisar el proceso de elaboración de presupuestos anuales y realizar seguimiento regular para asegurar el cumplimiento de los objetivos financieros establecidos. • Realizar análisis financiero para identificar oportunidades de mejora en la rentabilidad, eficiencia y control de costos de la empresa. • Gestionar la relación con instituciones financieras, proveedores y otras partes interesadas relacionadas con aspectos financieros y contables. • Supervisar la gestión de activos financieros y asegurar el cumplimiento de los requisitos legales y fiscales. • Evaluar y gestionar los riesgos financieros de la empresa, implementando políticas y controles adecuados para mitigarlos. • Mantenerse actualizado sobre las tendencias y regulaciones financieras relevantes para la industria de producción de banano. 	
Responsabilidades	

- Responsable de la gestión financiera integral de la empresa, asegurando la salud financiera y la rentabilidad sostenible.
- Asegurar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y legales relacionadas con las operaciones financieras de la empresa.
- Colaborar estrechamente con otros departamentos para proporcionar asesoramiento financiero en la toma de decisiones estratégicas y operativas.
- Supervisar y liderar al equipo de trabajo del área financiera, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo y de alto rendimiento.
- Representar a la empresa en reuniones y negociaciones relacionadas con aspectos financieros y contables.

Tabla 24

Descriptivo de cargo Asistente contable

Dpto. de Finanzas	
Cargo	Asistente Contable
Requisitos para el puesto:	Título técnico o universitario en Contabilidad, Administración de Empresas o áreas afines.
Experiencia:	1-3 años
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en la preparación y registro de transacciones contables, como facturas de compra y venta, pagos y conciliaciones bancarias. • Mantener y actualizar los registros contables y archivos de documentación financiera de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos. • Asistir en la elaboración de informes financieros periódicos, como estados de resultados, balances y flujos de efectivo. • Colaborar en la preparación de los reportes fiscales y declaraciones requeridos por las autoridades competentes. • Realizar el seguimiento y control de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, asegurando su correcta conciliación y gestión. • Participar en el proceso de elaboración del presupuesto anual y realizar seguimiento al cumplimiento de los gastos presupuestados. • Asistir en la preparación de la documentación requerida para auditorías internas y externas. • Colaborar con el equipo contable y financiero en otras tareas y proyectos según sea necesario. 	
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable de brindar apoyo en las tareas contables y administrativas para garantizar la precisión y la integridad de los registros financieros de la empresa. ▪ Contribuir a la generación de informes financieros confiables y oportunos para la toma de decisiones. ▪ Asistir en actividades básicas de recursos humanos, como el mantenimiento de registros de empleados, control de asistencia y elaboración de contratos. ▪ Colaborar en el proceso de reclutamiento y selección de personal, incluyendo la publicación de vacantes y la coordinación de entrevistas. ▪ Apoyar en la gestión de beneficios y compensaciones, como seguros médicos y vacaciones. ▪ Asistir en el seguimiento de las políticas y procedimientos de recursos humanos, asegurando su cumplimiento por parte de los empleados. ▪ Mantener la confidencialidad de la información del personal y garantizar el cumplimiento de las regulaciones de privacidad y protección de datos. 	

Tabla 25*Descriptivo de cargo Jefe de campo*

Dpto. de producción	
Cargo	Jefe de campo
Requisitos para el puesto:	Título técnico o universitario en Agronomía, Ingeniería Agrícola o áreas afines.
Experiencia:	1-3 años
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y coordinar las actividades agrícolas en el campo, incluyendo la siembra, riego, fertilización, control de plagas y enfermedades, y cosecha. • Supervisar al equipo de trabajadores agrícolas, asegurando un adecuado desempeño de las labores y cumplimiento de los estándares de calidad. • Realizar inspecciones regulares de las plantaciones para identificar y resolver problemas relacionados con el cultivo, como plagas, enfermedades o deficiencias nutricionales. • Coordinar la aplicación de prácticas agronómicas y técnicas de manejo integrado de plagas y enfermedades, garantizando la eficiencia y sostenibilidad de la producción. • Planificar y gestionar el uso de maquinaria agrícola, asegurando su correcto funcionamiento y mantenimiento. • Realizar el seguimiento y control de los indicadores de rendimiento agrícola, como el rendimiento por hectárea, la calidad de los frutos y los costos de producción. • Implementar y supervisar programas de capacitación y desarrollo para el equipo de trabajadores agrícolas, promoviendo buenas prácticas agrícolas y seguridad laboral. • Mantener una comunicación fluida con el departamento de producción y otros departamentos, brindando información actualizada sobre el estado y progreso de las operaciones en el campo. 	
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable de la correcta ejecución y supervisión de las labores agrícolas en el campo, asegurando una producción eficiente y de calidad. ▪ Garantizar el cumplimiento de los estándares de producción y las normas de seguridad y salud ocupacional en el campo. ▪ Contribuir al logro de los objetivos de producción, maximizando el rendimiento de las plantaciones de banano y optimizando los recursos disponibles. ▪ Coordinar y gestionar eficientemente al equipo de trabajadores agrícolas, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo y motivador. ▪ Mantenerse actualizado sobre las últimas técnicas y avances en el cultivo de banano, implementando prácticas innovadoras y sostenibles en el campo. ▪ Participar en la planificación estratégica y toma de decisiones relacionadas con la producción agrícola, aportando su experiencia y conocimientos técnicos. 	

Tabla 26*Descriptivo de cargo Jefe de empacadora*

Dpto. de producción	
Cargo	Jefe de Empacadora
Requisitos para el puesto:	Título técnico o universitario en Ingeniería Industrial, Logística o áreas afines.
Experiencia:	1-3 años
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y coordinar las operaciones de la empacadora, asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad y eficiencia establecidos. • Planificar y organizar la distribución de la mano de obra en las diferentes etapas del 	

proceso de empaque, incluyendo clasificación, selección y embalaje.

- Supervisar la correcta manipulación y empaque de los productos, garantizando que cumplan con los requisitos de calidad, peso y presentación establecidos.
 - Coordinar y controlar la disponibilidad y el uso adecuado de los materiales y suministros necesarios para el empaque.
 - Implementar y mantener procedimientos de control de calidad, asegurando el cumplimiento de las normas y estándares establecidos.
 - Realizar el seguimiento de los indicadores de desempeño de la empacadora, como la productividad, la eficiencia y el rendimiento del equipo de trabajo.
 - Coordinar y participar en la capacitación y entrenamiento del personal de la empacadora, asegurando su desarrollo y mejora continua.
 - Mantener una comunicación fluida con el departamento de producción, logística y calidad, asegurando una coordinación efectiva y eficiente.
-

Responsabilidades

- Responsable de la correcta ejecución y supervisión de las labores agrícolas en el campo, asegurando una producción eficiente y de calidad.
 - Garantizar el cumplimiento de los estándares de producción y las normas de seguridad y salud ocupacional en la empacadora.
 - Contribuir al logro de los objetivos de producción, maximizando el rendimiento de las plantaciones de banano y optimizando los recursos disponibles.
 - Coordinar y gestionar eficientemente al equipo de trabajadores agrícolas, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo y motivador.
 - Mantenerse actualizado sobre las últimas técnicas y avances en el cultivo de banano, implementando prácticas innovadoras y sostenibles en el campo.
 - Participar en la planificación estratégica y toma de decisiones relacionadas con la producción agrícola, aportando su experiencia y conocimientos técnicos.
-

Tabla 27

Descriptivo de cargo Jefe de mantenimiento

	Dpto. de producción
Cargo	Jefe de Mantenimiento
Requisitos para el puesto:	Título técnico o universitario en Ingeniería Mecánica, Ingeniería Eléctrica o áreas afines.
Experiencia:	1-3 años
Funciones	<ul style="list-style-type: none">• Supervisar y coordinar las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria y equipos utilizados en la producción de banano.• Planificar y programar las tareas de mantenimiento, asegurando la disponibilidad y eficiencia de los equipos en todo momento.• Realizar inspecciones regulares a la maquinaria y equipos para identificar necesidades de mantenimiento y reparación.• Coordinar y supervisar las reparaciones y ajustes necesarios, ya sea realizados por personal interno o por proveedores externos.• Gestionar el inventario de repuestos y materiales necesarios para el mantenimiento, asegurando su disponibilidad oportuna.• Implementar y mantener sistemas de control y registro de las actividades de mantenimiento, incluyendo historiales, costos y tiempos de reparación.• Colaborar con otros departamentos para asegurar una operación continua y eficiente de la maquinaria y equipos.• Participar en la selección y capacitación del personal a cargo, brindando orientación

técnica y fomentando el desarrollo de habilidades.

Responsabilidades

- Responsable de garantizar el correcto funcionamiento y mantenimiento de la maquinaria y equipos utilizados en la producción de banano.
 - Velar por el cumplimiento de los estándares de calidad y seguridad en las actividades de mantenimiento.
 - Contribuir a la optimización de los recursos y procesos de mantenimiento, buscando mejoras continuas en la eficiencia y confiabilidad de los equipos.
 - Coordinar y liderar al equipo de mantenimiento, promoviendo un ambiente de trabajo seguro, colaborativo y orientado a resultados.
 - Participar en la planificación y toma de decisiones relacionadas con la adquisición y actualización de maquinaria y equipos.
 - Mantenerse actualizado sobre las últimas tecnologías y prácticas en el área de mantenimiento, implementando mejoras y optimizaciones en los procesos.
-

Tabla 28

Descriptivo e cargo de trabajadores agrícolas

	Dpto. de producción
Cargo	Trabajadores agrícolas
Requisitos para el puesto:	No se requiere un nivel académico específico, pero se valora la formación técnica relacionada con la agricultura.
Experiencia:	0 años
Funciones	<ul style="list-style-type: none">• Realizar labores agrícolas en el cultivo de banano, siguiendo las instrucciones y directrices establecidas por el supervisor.• Realizar actividades de preparación del terreno, siembra, riego, fertilización, deshierbe y control de plagas y enfermedades.• Realizar la cosecha de los racimos de banano en el momento adecuado y siguiendo los estándares de calidad establecidos.• Clasificar y empaquetar los racimos de banano según las especificaciones requeridas.• Realizar labores de mantenimiento y limpieza en el área de trabajo y equipos utilizados.• Cumplir con las normas de seguridad e higiene establecidas para proteger la integridad física y salud propia y de los demás trabajadores.• Participar en programas de capacitación y formación para mejorar las habilidades y conocimientos relacionados con las labores agrícolas.• Mantener una comunicación efectiva con el supervisor y el equipo de trabajo, reportando cualquier incidencia o necesidad.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">▪ Responsable de realizar las labores agrícolas asignadas de manera adecuada y eficiente.▪ Contribuir al logro de los objetivos de producción, garantizando la calidad y cantidad de los productos agrícolas.▪ Cumplir con las normas y políticas establecidas en cuanto a seguridad, higiene y buenas prácticas agrícolas.▪ Colaborar en la identificación y solución de problemas o dificultades que puedan surgir durante las labores agrícolas.▪ Mantener un comportamiento respetuoso y colaborativo con los demás trabajadores

y supervisores.

- Participar activamente en la mejora continua de los procesos y prácticas agrícolas.
-

Tabla 29

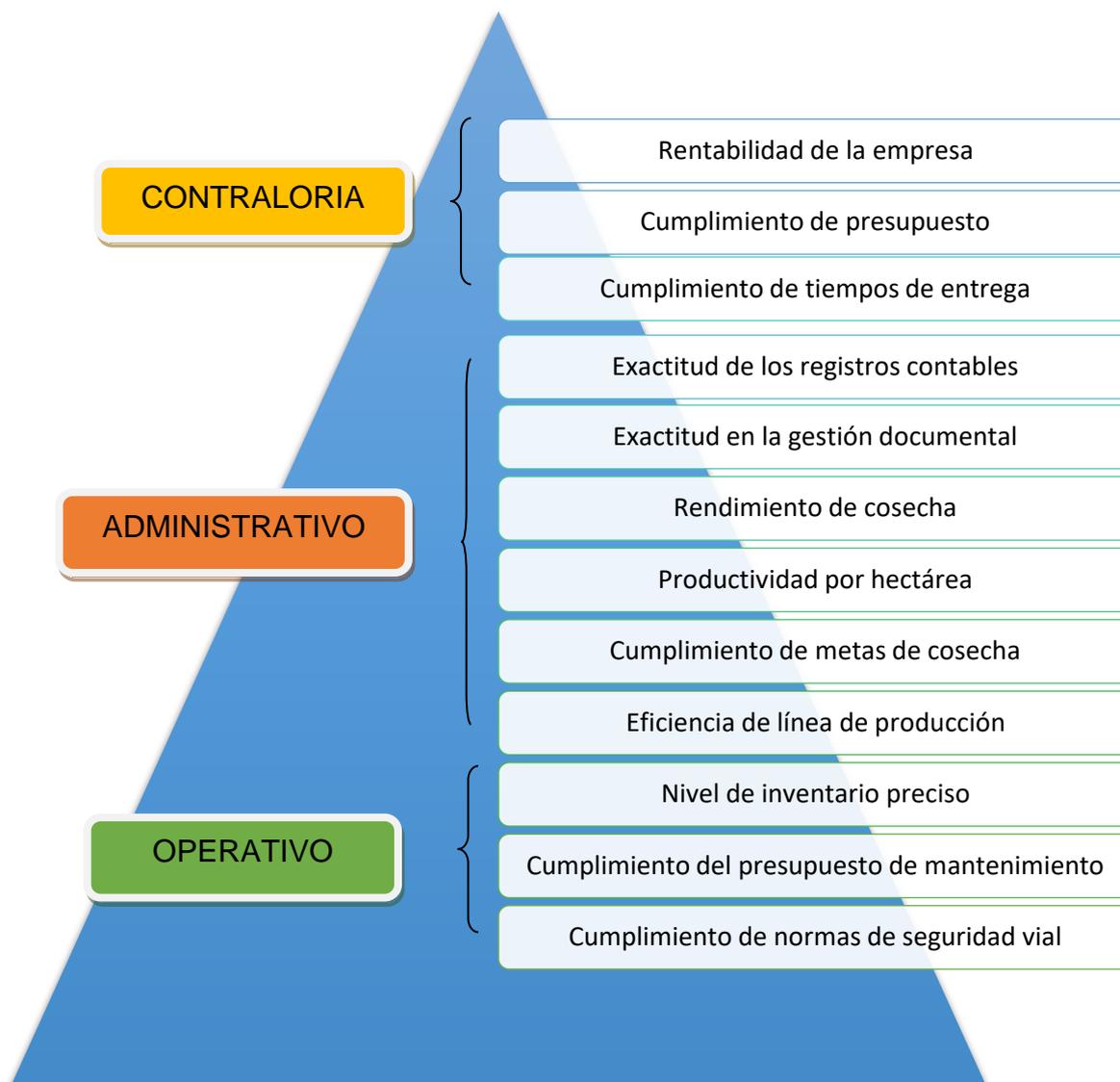
Descriptivo de cargo Chofer

Dpto. de producción	
Cargo	Chofer
Requisitos para el puesto:	Licencia de conducir vigente y apta para el tipo de vehículo a utilizar. Conocimiento de las normas de tránsito y seguridad vial.
Experiencia:	1-3 años
Funciones	
<ul style="list-style-type: none">• Realizar el transporte de productos, insumos y materiales necesarios para la operación de la empresa, incluyendo el transporte de banano hacia los puntos de distribución.• Cargar y descargar los productos de manera segura y eficiente, asegurando su integridad durante el traslado.• Mantener y cuidar el vehículo asignado, realizando inspecciones regulares y reportando cualquier falla o necesidad de mantenimiento.• Cumplir con las normas de tránsito y seguridad vial, respetando los límites de velocidad y asegurando el correcto uso del cinturón de seguridad.• Mantener un registro de los trayectos realizados, incluyendo tiempos, distancias y otros datos relevantes.• Colaborar con el equipo de logística y operaciones en la planificación y coordinación de los traslados.• Mantener una comunicación efectiva con el supervisor y otros miembros del equipo, reportando cualquier incidencia o retraso en la entrega.	
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none">▪ Responsable de realizar el transporte de manera segura, puntual y eficiente, siguiendo las normas y políticas establecidas.▪ Cuidar y mantener el vehículo en buen estado, reportando cualquier anomalía o necesidad de mantenimiento.▪ Contribuir a la optimización de los recursos y tiempos de entrega, buscando mejoras en la eficiencia y productividad.▪ Cumplir con las normas de tránsito y seguridad vial, garantizando la seguridad propia y de los demás usuarios de la vía.▪ Mantener una actitud profesional y respetuosa con los clientes y otros miembros del equipo.	

OBJETIVO ESPECIFICO 3 : Identificar el campo de acción de los indicadores de gestión para la mejora y eficiencia funcional de los procesos administrativos en la hacienda Santa Elena

Gráfico 18

Campo de acción de KPI's de control



Nota. Elaborado por el autor

Gráfico 19

Campo de acción de KPI's de eficiencia funcional



Nota. Elaborado por el autor.

OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA : Diseñar indicadores de gestión (KPI) para mejorar el control y eficiencia funcional de los procesos administrativos de la Hacienda Santa Elena.

Propuesta de KPI's De Control

Tabla 30

Propuesta de KPI's de control

CARGO	INDICADOR	KPI	OBJETIVO	EVALUACIÓN
GERENTE	Rentabilidad de la empresa	(Ingresos totales - Costos totales) / Ingresos totales	Alcanzar una rentabilidad mínima del 10%.	Desempeño: [Escala del 1 al 5]
CONTADOR	Cumplimiento de presupuesto	(Gastos reales / Presupuesto asignado) * 100	Mantener un cumplimiento del presupuesto asignado del 95% o superior.	Desempeño: [Escala del 1 al 5]
ASISTENTE CONTABLE	Exactitud de los registros contables	(Registros contables correctos / Total de registros contables) * 100	Lograr una exactitud de registros contables del 99% o superior	Desempeño: [Escala del 1 al 5]
JEFE DE OPERACIONES	Cumplimiento de tiempos de entrega	(Pedidos entregados a tiempo / Total de pedidos) * 100	Lograr un cumplimiento del 95% en la entrega de pedidos	Desempeño: [Escala del 1 al 5]
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Exactitud en la gestión documental	(Documentos gestionados correctamente / Total de documentos gestionados) * 100	Lograr una exactitud en la gestión documental del 98% o superior	Desempeño: [Escala del 1 al 5]
JEFE DE CAMPO	Rendimiento de cosecha	Cajas de banano cosechadas / Horas de trabajo	Alcanzar un rendimiento mínimo de 50 cajas por hora de trabajo.	Desempeño: [Escala del 1 al 5]
	Productividad por hectárea	Cajas de banano producidas / Superficie de cultivo en hectáreas	Alcanzar una productividad mínima de 2,000 cajas por hectárea.	Desempeño: [Escala del 1 al 5]

TRABAJADORES AGRÍCOLAS	Cumplimiento de metas de cosecha	Cajas de banano cosechadas / Meta de cajas de banano	Lograr un cumplimiento del 100% en las metas de cosecha establecidas.	Desempeño: [Escala del 1 al 5]
JEFE DE EMPACADORA	Eficiencia de línea de producción	(Productos terminados / Horas de producción) * 100	Alcanzar una eficiencia mínima del 90% en la línea de producción.	Desempeño: [Escala del 1 al 5]
BODEGUERO	Nivel de inventario preciso	(Inventario físico coincidente con registros / Total de artículos en inventario) * 100	Mantener un nivel de inventario preciso del 95% o superior.	Desempeño: [Escala del 1 al 5]
JEFE DE MANTENIMIENTO	Cumplimiento del presupuesto de mantenimiento	(Gastos de mantenimiento realizados / Presupuesto asignado) * 100	Mantener el cumplimiento del presupuesto de mantenimiento en un 95% o superior.	Desempeño: [Escala del 1 al 5]
CHOFER	Cumplimiento de normas de seguridad vial	(Cumplimiento de normas de seguridad vial / Total de viajes realizados) * 100	Mantener un cumplimiento de normas de seguridad vial del 95% o superior.	Desempeño: [Escala del 1 al 5]

Propuesta De KPIs De Eficiencia Funcional

Tabla 31

Propuesta de KPI's de eficiencia funcional

CARGO	INDICADOR	KPI	OBJETIVO	EVALUACIÓN
GERENTE	Crecimiento de la empresa	(Ingresos actuales - Ingresos anteriores) / Ingresos anteriores	Lograr un crecimiento mínimo del 15% anual	Desempeño: [Escala del 1 al 5]
CONTADOR	Días promedio de cobro	Cuentas por cobrar / Ventas promedio diarias	Mantener los días promedio de cobro por debajo de 30 días.	Desempeño: [Escala del 1 al 5]

ASISTENTE CONTABLE	Tiempo promedio de cierre contable	Horas totales de cierre contable / Total de períodos contables	Mantener un tiempo promedio de cierre contable por debajo de 48 horas	Desempeño: [Escala del 1 al 5]
JEFE DE OPERACIONES	Eficiencia en la gestión de proveedores	(Costo de proveedores / Total de costos de insumos) * 100	Mantener el costo de proveedores por debajo del 30% de los costos totales de insumos.	Desempeño: [Escala del 1 al 5]
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Tiempo promedio de respuesta a solicitudes de información	Tiempo total de respuesta a solicitudes / Total de solicitudes recibidas	Responder a las solicitudes de información en un promedio de tiempo inferior a 24 horas.	Desempeño: [Escala del 1 al 5]
JEFE DE CAMPO	Cumplimiento de protocolos de seguridad	(Inspecciones de seguridad cumplidas / Total de inspecciones de seguridad) * 100	Lograr un cumplimiento del 100% en los protocolos de seguridad establecidos.	Desempeño: [Escala del 1 al 5]
	Porcentaje de productos no conformes	(Productos no conformes / Total de productos producidos) * 100	Mantener el porcentaje de productos no conformes por debajo del 2%.	Desempeño: [Escala del 1 al 5]
TRABAJADORES AGRÍCOLAS	Uso eficiente de insumos agrícolas	Insumos utilizados / Superficie de cultivo en hectáreas	Mantener un uso eficiente de insumos agrícolas por debajo del 5% de la superficie de cultivo..	Desempeño: [Escala del 1 al 5]
JEFE DE EMPACADORA	Tiempo promedio de clasificación y embalaje	Tiempo total de clasificación y embalaje / Total de productos terminados	Mantener un tiempo promedio de clasificación y embalaje por debajo de 10 segundos por	Desempeño: [Escala del 1 al 5]

producto.

BODEGUERO	Tiempo promedio de despacho de productos	Tiempo total de despacho / Total de órdenes de despacho	Realizar el despacho de productos en un promedio de tiempo inferior a 2 horas	Desempeño: [Escala del 1 al 5]
JEFE DE MANTENIMIENTO	Tiempo promedio de respuesta a solicitudes de mantenimiento	Tiempo total de respuesta a solicitudes de mantenimiento / Total de solicitudes de mantenimiento recibidas	Responder a las solicitudes de mantenimiento en un promedio de tiempo inferior a 2 horas.	Desempeño: [Escala del 1 al 5]
CHOFER	Tiempo promedio de entrega de productos	Tiempo total de entrega / Total de entregas realizadas	Realizar la entrega de productos en un promedio de tiempo inferior a 4 horas	Desempeño: [Escala del 1 al 5]

C. Conclusiones

- El análisis de las teorías relacionadas con la gestión de procesos administrativos estableció un contexto claro, para abordar la mejora de la eficiencia y el control en la Hacienda Santa Elena. Estas teorías permitieron comprender los principios fundamentales de la gestión de procesos, brindando orientación sobre cómo optimizar las operaciones administrativas.
- La caracterización y descripción detallada de los procesos administrativos actuales de la hacienda reveló una falta de claridad y documentación adecuada. La ambigüedad en los procedimientos y la ausencia de

definiciones precisas pueden afectar negativamente la eficiencia y el rendimiento en las operaciones. Esta falta de estructura y estandarización dificulta la identificación de áreas de mejora y el establecimiento de metas claras.

- La revisión de los indicadores de gestión pone en manifiesto la importancia de contar con KPIs adecuados y relevantes para medir la eficiencia y el rendimiento de los procesos administrativos. Es esencial seleccionar indicadores que reflejen los aspectos críticos de los procesos y proporcionen información precisa y oportuna para la toma de decisiones.

D. Recomendaciones

- Basándose en las teorías analizadas, es fundamental establecer un programa integral de mejora de procesos administrativos en la hacienda. Esto implicará la definición clara y documentación exhaustiva de cada proceso, asegurando que se sigan mejores prácticas y estándares reconocidos en la gestión de procesos.
- Es necesario implementar indicadores de gestión específicos y medibles para cada proceso administrativo. Estos indicadores deben ser relevantes para los objetivos de la hacienda y permitir evaluar de manera objetiva la eficiencia y el rendimiento de los procesos. Al utilizar indicadores adecuados, se facilita la identificación de desviaciones y la toma de acciones correctivas oportunas.
- Para lograr una implementación exitosa, es esencial brindar capacitación y formación al personal involucrado en los procesos administrativos. Esto ayudará a crear conciencia sobre la importancia de los procesos, fomentar la adopción de mejores prácticas y promover la utilización efectiva de los indicadores de gestión.

E. Referencias bibliográficas

- Ahmad, M., & Mohamed, E. (2017). Business process management (BPM) adoption: A survey on benefits, challenges and future directions. *Journal of Computer Science*, 13(3).
- Burns, J. V. (2001). *Management accounting change*. Pearson Education.
- Cano Ramírez, C., & Escobedo Romaní, M. E. (2019). *Indicadores claves de gestión para mejorar la toma de decisiones en el área de almacén de la Empresa Geodesia Peruana SAC*. Universidad Privada Antenor Orrego.
- Corma, A., & Castelló, P. (2017). Aplicación de indicadores de gestión para mejorar la eficiencia de los procesos productivos. *Revista de investigación en gestión de la innovación y tecnología*, 5(2), 140-155.
- Cusme, A. A., & Sánchez, H. L. (2022). *Análisis de la implementación de indicadores KPI de atención al cliente para distribuidora DISPRODELSA durante el periodo 2022*. Universidad de Guayaquil. <https://doi.org/http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/69083>
- (s.f.). *diseño de un sistema de control de procesos de producción y comercialización para una empresa productora de banano*.
- Espinoza, J., & García, A. (2022). Implementación de indicadores de gestión en la gestión por procesos. *Revista de Investigación en Gestión Empresarial*.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2017). *Administración y control de la calidad*. Cengage Learning.
- Fitzsimmons, J. A. (2013). *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology (8th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Flores Quiguiri, J., Gallardo Peña, K., Villamar Martillo, G., & Aguirre Mosquera, J. (2017). *Diseño de un sistema de gestión por proceso aplicada a una hacienda dedicada a la producción y comercialización de banano ubicada en el sector costa azul de la vía puerto inca, la troncal*. ESPOL.

- González, A. F. (2017). Productivity Indicators in Administrative Processes: A Case Study. . *International Journal of Administrative Efficiency*, 24(3), 120-135. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1245682>
- Hammer, M. C. (1994). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. HarperBusiness.
- Hammer, M., & Champy, J. (2009). *Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution*, A. Zondervan. https://doi.org/https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=mjvGTXgFl6cC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Hammer+y+Champy&ots=QMFWujj6y5&sig=0vqVocpZr-OuAt7xre7jknTKyAE&redir_esc=y#v=onepage&q=Hammer%20y%20Champy&f=false
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2017). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Jacob, O. R. (2019). *Key Performance Indicators (KPI)*. Universidad Nacional Autónoma de México. https://doi.org/https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24174w/S8_desarrollo_aplicacion_gestion.pdf
- Jiménez, N. S. (2018). Indicadores de Gestión Empresarial. *Revista de investigación vol.3 núm 2* . <https://doi.org/https://doi.org/10.15381/idata.v3i2.6668>
- Johnson, S., & Thompson, M. (2018). Customer Satisfaction Indicators in Administrative Processes: A Review of the Literature. *Journal of Customer Management*, 41(2), 156-170. <https://doi.org/10.1016/j.jcm.2017.12.004>
- Kaplan, R. S. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Loor, K., & Lema, P. (2021). *Diseño de un sistema de control de procesos de producción y comercialización para una empresa productora de banano*. ESPOL.

- López, R. &. (2018). Time Cycle Indicators in Administrative Processes: Measurement and Improvement Strategies. . *Journal of Administrative Efficiency*, 41(2), 89-104. . <https://doi.org/10.1016/j.jae.2017.12.003>
- Martínez, A. M. (2014). *Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal*. Ecobook. <https://doi.org/https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=Y7rxAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=Davenport%3B+Hammer+y+Champy++h+an+destacado+la+necesidad+de+establecer+estructuras+organizativas+claras,+definir+roles+y+responsabilidades,+y+establecer+flujos+de+trabajo+eficien>
- Martínez, E., & Rodríguez, C. (2019). Cost Indicators in Administrative Processes: Measurement and Management Approaches. . *Journal of Cost Efficiency*, 38(3), 120-135. . <https://doi.org/10.1016/j.jce.2018.11.002>
- Martínez, R., & Pacheco, J. (2021). La gestión por procesos y su impacto en la eficiencia y eficacia de la organización. *Revista Científica de Administración*.
- Mero-Vélez, J. M. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *POCAIP*, Vol.3 Núm.8 (3). <https://doi.org/ttps://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.59>
- Nanni, A. J., Dixon, J. R., & Vollmann, T. E. (2008). *Performance Metrics: The Levers for Process Management*. Wiley.
- Neely, A. (2005). *The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda for the next*. *International Journal of Operations & Production Management*. <https://doi.org/0144-3577>
- Núñez, A. P. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Universidad y Sociedad vol.12 no.3 Cienfuegos*. https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000300160&script=sci_arttext&tlng=en

- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. John Wiley & Sons.
- Quintero, J. S. (2014). Propuesta de indicadores de calidad para la autoevaluación y acreditación de programas universitarios en administración. *Estudios Gerenciales*, 30(133), 419-429.
- Romero, D., Wainer, J., & Garcia, F. (2019). Key performance indicators for business process management. In Business process management workshops . *Springer, Cham*.
- Segura, M., & Pérez, J. (2019). Productivity Indicators: A Comparative Study of Best Practices. *Journal of Business Efficiency*, 36(3), 145-160. <https://doi.org/10.1016/j.jbe.2018.11.005>
- Shtub, A., & Bard, J. F. (2017). *Project Management: Processes, Methodologies, and Economics*. Prentice Hall.
- Suarez, J. G. (1992). *Three Experts on Quality Management: Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran*. otal Quality Leadership Office Arlington Va. <https://doi.org/ADA256399>

F. Anexos

Anexo 1

Cuestionario para la entrevista con el dueño y gerente de la Hacienda Santa Elena:

Información general:

- a) Nombre:
- b) Cargo:
- c) Tiempo en el cargo:

Visión estratégica y objetivos:

- a) ¿Cuál es la visión estratégica de la Hacienda Santa Elena?
- b) ¿Cuáles son los principales objetivos de la organización?
- c) ¿Qué aspectos considera prioritarios en términos de control y eficiencia funcional?

Procesos administrativos:

- a) ¿Cuáles son los procesos administrativos clave en la Hacienda Santa Elena?
- b) ¿Cuál es el flujo de trabajo de cada proceso administrativo?
- c) ¿Cuáles son las responsabilidades y roles del personal en cada proceso?

Desafíos y oportunidades:

- a) ¿Qué desafíos identifica en los procesos administrativos actuales?
- b) ¿Existen oportunidades de mejora en términos de control y eficiencia funcional?
- c) ¿Qué obstáculos o barreras podrían afectar la implementación de mejoras?

Medición y seguimiento:

- a) ¿Qué indicadores o métricas se utilizan actualmente para evaluar el desempeño de los procesos administrativos?

b) ¿Cómo se recopila la información para estos indicadores?

c) ¿Considera que los indicadores actuales son efectivos para evaluar el control y la eficiencia funcional? ¿Por qué?

Propuestas de mejora:

a) ¿Qué áreas específicas considera prioritarias para mejorar en términos de control y eficiencia funcional?

b) ¿Tiene alguna idea o propuesta para desarrollar nuevos KPI's en los procesos administrativos?

c) ¿Cómo podría medirse el éxito de estas mejoras?

Recursos y apoyo:

a) ¿Qué recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) están disponibles para implementar mejoras en los procesos administrativos?

b) ¿Qué tipo de apoyo se requiere para llevar a cabo estos cambios?

Comentarios adicionales:

a) ¿Hay algo más que desee agregar o comentar en relación con los procesos administrativos y la propuesta de KPI's?

Anexo 2

Entrevista semi estructurada para el personal administrativo de la Hacienda Santa Elena:

Información general:

- a) Nombre:
- b) Cargo:
- c) Antigüedad en la Hacienda Santa Elena:

Experiencia y conocimiento:

- a) ¿Cuál es tu experiencia en el área administrativa?
- b) ¿Cuáles son tus responsabilidades y funciones principales en la hacienda?

Procesos administrativos:

- a) ¿Cuáles son los procesos administrativos en los que participas o estás involucrado/a?
- b) ¿Cuál es tu nivel de conocimiento sobre dichos procesos?
- c) ¿Cuál es la frecuencia y la naturaleza de las tareas administrativas que realizas?

Identificación de áreas de mejora:

- a) En tu opinión, ¿cuáles son las áreas en las que se pueden mejorar los procesos administrativos en la hacienda?
- b) ¿Qué obstáculos o desafíos has identificado en los procesos administrativos actuales?

Uso de indicadores y métricas:

- a) ¿Cómo se evalúa actualmente la eficiencia y el control en los procesos administrativos?
- b) ¿Qué indicadores o métricas se utilizan para medir el desempeño en tu área de trabajo?

c) ¿Consideras que estos indicadores son efectivos para evaluar la eficiencia y el control?

Propuestas de mejora:

a) ¿Tienes alguna sugerencia o propuesta para mejorar los procesos administrativos en la hacienda?

b) ¿Qué cambios o acciones específicas sugerirías para optimizar la eficiencia y el control en tu área de trabajo?

Soporte y capacitación:

a) ¿Sientes que recibes el apoyo y los recursos necesarios para realizar tus tareas administrativas de manera eficiente?

b) ¿Hay alguna necesidad específica de capacitación o herramientas adicionales que consideres importante para mejorar el desempeño en tu área?

Comentarios adicionales:

Si tienes alguna otra observación, sugerencia o comentario relacionado con los procesos administrativos, por favor compártelo aquí.

Anexo 3

Encuestas dirigidas al personal operativo de la hacienda Santa Elena

N°	Pregunta	1 - Totalmente en desacuerdo	2 - En desacuerdo	3 - Neutral	4 - De acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo
Considerando los procesos						
1	administrativos actuales de la hacienda:					
	a) Los procedimientos están claramente definidos y documentados.					
	b) Existe una asignación adecuada de responsabilidades en los procesos administrativos.					
	c) Los flujos de trabajo son eficientes y se evitan duplicaciones o retrasos innecesarios.					
	d) Se realizan controles periódicos para garantizar la correcta ejecución de los procesos.					
	e) La comunicación entre los diferentes departamentos es fluida y efectiva.					
En relación con la eficiencia y el control						
2	en los procesos administrativos:					
	a) Se establecen metas claras y medibles para evaluar el desempeño.					
	b) Existe un seguimiento regular de los indicadores de desempeño clave.					
	c) Se toman acciones correctivas cuando se detectan desviaciones o problemas en los procesos.					

d) Se fomenta la mejora continua en los procesos administrativos.					
e) Se cuenta con tecnología y herramientas adecuadas para facilitar la gestión de los procesos.					
En cuanto al apoyo y los recursos para 3 realizar las tareas administrativas:					
a) Se brinda capacitación adecuada para llevar a cabo las responsabilidades asignadas.					
b) Existe acceso a la información y recursos necesarios para ejecutar las tareas eficientemente.					
c) Se cuenta con el apoyo necesario por parte de los superiores y compañeros de trabajo.					
d) Se promueve un ambiente de trabajo que facilita la colaboración y el trabajo en equipo.					
e) Se reconocen y valoran los logros y contribuciones del personal en el área administrativa.					
¿Qué aspectos crees que podrían mejorarse en los procesos 4 administrativos de la hacienda?					

Anexo 4

Cuestionario para recopilar información sobre el marco contextual:

Información general:

- a) Nombre:
- b) Cargo:
- c) Departamento/Área de trabajo:
- d) Antigüedad en la Hacienda Santa Elena:

Descripción de la Hacienda Santa Elena:

- a) ¿Cuál es la misión y visión de la hacienda?
- b) ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la hacienda?
- c) ¿Cuál es la estructura organizativa de la hacienda? (Jerarquía, departamentos, etc.)
- d) ¿Cuál es la ubicación geográfica de la hacienda?

Características del entorno:

- a) ¿Qué factores externos afectan o influyen en las operaciones de la hacienda? (Ejemplo: clima, mercado, regulaciones gubernamentales, etc.)
- b) ¿Cuáles son los principales competidores o actores clave en el sector de la hacienda?

Recursos disponibles:

- a) ¿Cuáles son los recursos físicos con los que cuenta la hacienda? (Ejemplo: tierras, infraestructura, maquinaria, etc.)

b) ¿Qué recursos humanos están involucrados en las operaciones de la hacienda? (Ejemplo: número de empleados, perfiles profesionales, capacitación, etc.)

c) ¿Qué recursos financieros tiene la hacienda para llevar a cabo sus actividades?

Tecnología y sistemas:

a) ¿Qué sistemas o tecnologías se utilizan en la hacienda para el manejo de la información y la gestión de los procesos administrativos?

b) ¿Cómo se utiliza la tecnología para mejorar la eficiencia y el control en la hacienda?

Relaciones con stakeholders:

a) ¿Qué relaciones se mantienen con proveedores, clientes, autoridades locales u otras partes interesadas relevantes?

b) ¿Existen alianzas estratégicas o colaboraciones con otras organizaciones o instituciones?

Desafíos y oportunidades:

a) ¿Cuáles son los principales desafíos o problemas que enfrenta la hacienda en su entorno actual?

b) ¿Qué oportunidades o áreas de crecimiento identifica la hacienda?

Comentarios adicionales:

Si tienes alguna otra observación, sugerencia o comentario relacionado con el marco contextual de la hacienda, por favor compártelo aquí.