

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS

JOSÉ MARTÍ PÉREZ

*FACULTAD DE CONTABILIDAD Y
FINANZAS*

TRABAJO DIPLOMA

*Evaluación del desempeño de la gestión de
producción en la Empresa Productos Lácteos
“Río Zaza”.*

AUTORA: ADRIANA MAITÉ ESTRADA SUROS

TUTORA: MSc. SONIA HERNÁNDEZ LA ROSA

SANCTI SPIRITUS, 2012

Síntesis

La presente investigación se realizó en la Empresa Productos Lácteos “Río Zaza”, la cual tiene como actividad fundamental la elaboración de productos lácteos y derivados de la soya y como producciones fundamentales, la fabricación de quesos, yogurt, helados, mantequilla, etc. Además del acopio y distribución de leche fresca.

Se seleccionó esta entidad ya que sus directivos no cuentan con un sistema de indicadores para evaluar el desempeño del Área de Producción; que posibiliten la toma de decisiones adecuada para lograr resultados efectivos, es por ello que se tiene como objetivo: aplicar un procedimiento para el análisis del desempeño de la gestión de la producción, que posibilite la información necesaria para la toma de decisiones, contribuyendo de esta manera a elevar la eficacia en la Empresa de Productos Lácteos “Río Zaza”, teniendo por título la investigación: Evaluación del desempeño de la gestión de producción en la Empresa Productos Lácteos “Río Zaza”. Además se profundiza en los métodos y técnicas del análisis, donde se aplica una metodología para evaluar el desempeño del área, se utilizaron instrumentos como la revisión de documentos, el trabajo en grupo, la observación directa y las entrevistas que posibilitaron profundizar sobre la integración y funciones del Área de Producción, para el procesamiento de los datos se hizo uso de la computación. Se pudo comprobar que con la no utilización de un sistema de indicadores no se puede obtener una evidencia objetiva de su desempeño y así poder garantizar el perfeccionamiento continuo de la Gestión del Área.

Índice

Introducción.....	1
Epígrafe: 1 Marco Teórico – Referencial de la Investigación.....	5
1.1: Definición. Gestión.....	5
1.2: Gestión de los procesos de producción y los servicios.....	6
1.3: Evaluación de la gestión basada en indicadores.....	18
Epígrafe: 2 Diagnóstico estratégico de la Empresa	29
2.1: El sistema de Dirección.....	29
2.2: Caracterización de la Entidad.....	29
2.3: Análisis de la Entidad mediante indicadores.....	38
2.4: Ficha Técnica de los indicadores	47
2.5: Conclusiones del epígrafe.....	48
Epígrafe: 3 Sistema de Indicadores propuestos, metodología para su Aplicación. Validación del sistema	49
3.1: Propuesta de una metodología para la evaluación del desempeño de la gestión del área de producción en la Empresa Productos Lácteos “Río Zaza”	49
3.2: Metodología para el establecimiento de un Sistema de indicadores para medir el desempeño de la gestión de la producción.....	49
3.3: Aplicación de la metodología al sistema de indicadores de gestión de la producción.....	56
3.4: Resumen de los resultados obtenidos por cada indicador.....	64
3.5: Evaluación de la gestión de producción según el criterio creado..	67
3.6: Conclusiones del epígrafe.....	68

Conclusiones.....69

Recomendaciones.....70

Bibliografía

Anexos

INTRODUCCIÓN

La Empresa de Productos Lácteos Río Zaza, se encuentra ubicada en la Carretera a Zaza Km 1, Municipio Sancti Spiritus, provincia de Sancti Spiritus. Esta Empresa fue creada con el nombre de Combinado Alimenticio “Río Zaza”, por la Resolución No. 344-76 del 15 de Diciembre de 1976, emitida por el Ministerio de la Industria Alimenticia. Con fecha 26 de Noviembre de 1988 es dictada la Resolución No.119 – 88, la cual deja creada la Unión Láctea subordinada al Ministerio de la Industria Alimenticia y es a partir de este momento que la Empresa recibe el nombre de Empresa de Productos Lácteos “Río Zaza”.

La actividad fundamental de la Empresa es la elaboración de productos lácteos y derivados de la soya y es necesario apuntar que tiene como producciones fundamentales, la fabricación de quesos, yogurt, helados, mantequilla, etc. Además del acopio y distribución de leche fresca.

El funcionamiento de la economía cubana se encuentra en un proceso de transformaciones importantes, a partir de los 90 cambian las técnicas del control, intensificándose éste, se descentralizan las estructuras empresariales y de mercado, surgen nuevos mecanismo financieros, nuevos métodos de planificación y dirección dando lugar a un nuevo modelo de gestión tanto para empresa como para unidades presupuestadas. A estos cambios no queda exento el Ministerio de la Industria Alimentaria (Minal) insertándose en el nuevo modelo de gestión comercial, que exige incrementar la productividad del trabajo, y con menos costo lograr mejores resultados; para de esta manera alcanzar una gestión más eficiente en la actividad empresarial .

Recientemente y a partir del VI Congreso del Partido la entidad se encuentra inmersa en la introducción de los lineamientos económicos derivados del mismo, fundamentalmente en la implementación del lineamiento número 7, donde se plantea “Lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces, y serán creadas las nuevas organizaciones superiores de dirección empresarial. Se desarrollará la cooperación entre las empresas para garantizar mayor eficiencia y calidad.

Se elaborará la norma jurídica que regule todos estos aspectos”, y el número 8 que define: “El incremento de facultades a las direcciones de las entidades estará asociado a la elevación de su responsabilidad sobre la eficiencia, eficacia y el control en el empleo del personal, los recursos materiales y financieros que manejan; unido a la necesidad de exigir la responsabilidad a aquellos directivos que con decisiones, acciones u omisiones ocasionen daños y perjuicios a la economía”.

La producción es una actividad que debe ser planeada, programada, dirigida y controlada para producir la mercancía final deseada y que llegue al cliente en el plazo programado. Esta operación se relaciona con el resto de las operaciones de la entidad y en muchos casos determina el número de maquinarias y equipos, las herramientas, además del personal adecuado y entrenado para utilizarlos convenientemente, así como las materias primas disponibles en el momento que se necesiten.

La gestión comprende todas las actividades de una organización que implican el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación del desempeño y cumplimiento, además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma, según el sistema social correspondiente.

El establecimiento de objetivos y metas es fundamental para la gestión, la administración necesita establecer claramente los parámetros del plan o programa; estos deben determinar las necesidades, puesto que existe una relación directa entre la cantidad y calidad de los recursos requeridos y el nivel de actividad a ejecutar.

El papel del administrador es controlar el trabajo de otros, lo cual conlleva a dirigir a los subordinados, por lo que debe supervisar su trabajo, cerciorarse de que éste se ejecute conforme con los objetivos trazados y apoyarlos para facilitar el mismo y solucionar los problemas que surjan y guiar la ejecución del trabajo mediante la aplicación de patrones de desempeño preestablecidos. Para ello, la administración deberá evaluar detenidamente los resultados y verificar que los recursos utilizados correspondan a los previstos. Esta actividad

permitirá que el administrador detecte los problemas e identifique aquellas áreas que requieren más atención.

En la actualidad la Empresa de Productos Lácteos “Río Zaza”, presenta limitaciones en el análisis de la efectividad de la gestión de la producción ya que no cuentan con un procedimiento, para evaluar el desempeño de dicha área; lo que restringe la toma de decisiones adecuada para lograr resultados efectivos,

Constituye el problema científico de la presente investigación la insuficiencia en el análisis del desempeño de la gestión de la producción en la Empresa de Productos Lácteos “Río Zaza”, lo que limita una toma de decisiones adecuadas.

OBJETIVO GENERAL

Aplicar un procedimiento para el análisis del desempeño de la gestión de la producción, que posibilite la información necesaria para la toma de decisiones, contribuyendo de esta manera a elevar la eficacia en la Empresa de Productos Lácteos “Río Zaza”.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar y precisar los diferentes enfoques en materia de gestión empresarial de forma general, mediante la consulta de bibliografía, resoluciones y legislaciones vinculadas al tema.
- Diagnosticar la situación que presenta la entidad objeto de estudio en cuanto al análisis del desempeño de la gestión de la producción a través de indicadores.
- Aplicar un procedimiento para la evaluación del desempeño de la gestión del área de producción en la Empresa de Productos Lácteos “Río Zaza”, que posibilite la información necesaria para la toma de decisiones contribuyendo de esta manera a elevar su eficacia.
- Evaluar los resultados de la aplicación del procedimiento para el análisis del desempeño de la gestión del área de producción en la Empresa de Productos Lácteos “Río Zaza”.

El análisis del desempeño de la gestión de la producción en la Empresa de Productos Lácteos “Río Zaza”, posibilitará identificar, evaluar y solucionar los factores que inciden negativamente en su gestión, para una toma de decisiones adecuadas, lo cual redundará en el incremento de la eficiencia y eficacia de sus resultados.

Métodos de investigación

En la investigación se utilizaron los siguientes métodos: análisis, síntesis, inducción, deducción, generalización y observación directa, revisión documental, la entrevista, la encuesta y el trabajo en grupo; para el procesamiento de los datos se hizo uso de la computación. Sin excluir el análisis lógico, la analogía, la reflexión y otros procesos mentales que también le son inherentes a toda actividad de investigación científica.

Estructura del trabajo

▪ El informe escrito estará estructurado en Introducción; Desarrollo, que contará con tres epígrafes: en el primero se realiza el estudio de las fuentes bibliográficas relacionadas con la gestión de forma general, y con la correspondiente al área de producción en particular, en el segundo se diagnosticará sobre la situación que presenta la entidad con relación al análisis del desempeño de la gestión de la producción, y en el tercero se aplicará un procedimiento para la evaluación del desempeño de la gestión del área de producción y la evaluación de los resultados en la Empresa de Productos Lácteos “Río Zaza”.

Además, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

1: MARCO TEÓRICO- REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En este epígrafe se expone la base teórica consultada de forma reducida, recopilada mediante estudios realizados a través de diferentes fuentes bibliográficas (revistas especializadas, textos, tesis, consultas en Internet.), con el objetivo de sustentar la fundamentación relativa al problema de investigación planteado, lo que implica exponer y analizar aquellas teorías, enfoques teóricos, resultados de investigaciones precedentes y antecedentes en general, que se consideren válidos para la construcción del marco teórico-referencial de la misma.

1.1 Definición. Gestión

La gestión comprende todas las actividades de una organización que implican el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación del desempeño y cumplimiento, además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma, según el sistema social correspondiente.

1.1.1 Elementos de la Gestión:

1- Establecimiento de Objetivos y Metas: Este elemento es fundamental de la gestión, la administración necesita esclarecer claramente los parámetros del plan o programa: estas deben determinar las necesidades, ya que existe una relación directa entre la cantidad y calidad de los recursos requeridos y el nivel de actividad a ejecutar.

2- Planeación y Organización: Constituyen las actividades más importantes para una gestión eficaz. Las tareas principales que se ejecutan en esta etapa son:

- ❖ Anotar lo que debe hacerse
- ❖ Formular un programa que vincule todas las tareas a realizar en función de su duración teniendo en cuenta su fecha de inicio y final.

- ❖ Estimar el tiempo requerido para la ejecución del proyecto y su costo.
- ❖ Determinar los recursos y las habilidades necesarias así como asignar responsabilidades.

3- Control: El administrador revisará el trabajo hecho, asesorará y orientará a sus subordinados, sobre todo actuar oportunamente para dar solución a las dificultades que surjan.

4- Supervisión: Este elemento tiene cuatro actividades fundamentales: obtener información, evaluar la información obtenida, analizar las variaciones para determinar sus causas y efectos, tomar acciones correctivas.

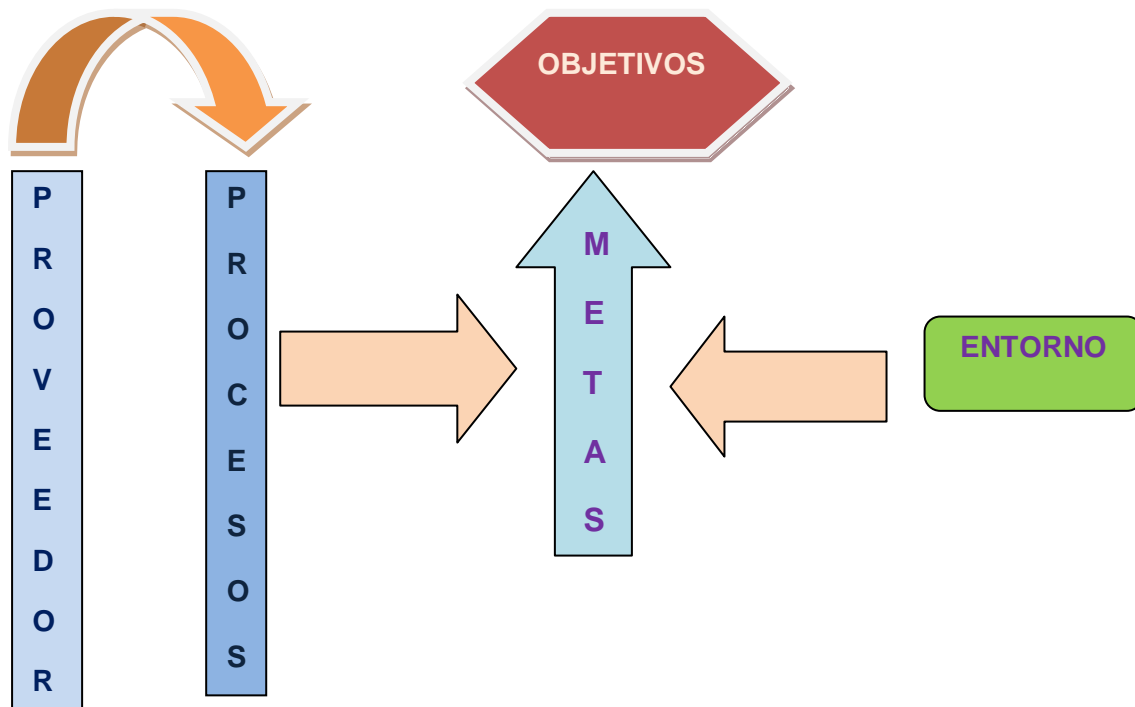
5- Informe y evaluación: La administración mantiene informado a los subordinados de los avances de su gestión, como lo hace con sus superiores. La evaluación es un proceso constante de la Gestión que continua incluso cuando ya ha concluido un proceso administrativo.

La evaluación es un proceso constante de la gestión que continúa incluso cuando ya ha concluido un proceso administrativo. Implica una valoración constante de la forma en que las actividades han sido ejecutadas con el propósito de identificar técnicas o enfoques más eficaces para la ejecución.

1.2- Gestión de los procesos de producción y de servicios.

Para lograr una apreciación general del sistema productivo o de servicios de la organización, es necesario tener en cuenta la repercusión de sus productos en la población a la cual van dirigidos, relacionándolos con la planificación en la organización y analizados en sus procesos, para lo cual se utiliza el Esquema Insumo - Proceso – Producto.

ESQUEMA INSUMO - PROCESO – PRODUCTO.



Fuente: elaboración propia

Los elementos que integran la visión sistémica de referencia son los siguientes:

- **Objetivos:** Son los fines o propósitos generales que las organizaciones pretenden alcanzar.
- **Metas:** Fines o propósitos específicos a alcanzar; en general, conllevan la cuantificación de los resultados esperados en un lapso determinado. Las metas deben estar siempre orientadas a la materialización de la misión y de los objetivos de la organización.
- **Proveedores:** Sujetos externos a la organización, que suministran los insumos requeridos para la producción de bienes o servicios.
- **Insumos:** Conjunto de recursos, materiales e información, de los cuales debe disponer y requerir la organización para iniciar su proceso productivo.

Los insumos deben cumplir con las especificaciones definidas por la organización para garantizar el adecuado funcionamiento de los procesos y la calidad del producto final. Estos deben ser mensurables en forma cuantitativa y cualitativa.

- **Procesos:** Serie de pasos, actividades o tareas con una secuencia lógica, para agregar valor a los insumos a fin de transformarlos en el producto deseado en la cantidad y calidad requeridas, con la infraestructura, personal y tecnología que utiliza la organización, es decir, su capacidad instalada.
- **Productos:** Bienes o servicios que resultan de utilizar los insumos y de agregarle valor mediante los procesos.

Los productos deben cumplir las especificaciones y costos estipulados, las metas trazadas en relación con los objetivos planteados, y satisfacer a los sectores de la población a los cuales van dirigidos. En ocasiones los resultados de la unidad son productos parciales o intermedios que inciden en los bienes o servicios finales que produce la organización.

De acuerdo con los conceptos de calidad y productividad, se puede definir la capacidad productiva de las organizaciones como aquella que tienen para transformar adecuadamente los recursos (insumos), en los bienes y servicios (producto) que necesita el cliente o usuario.

- **Efectos:** Grado o nivel de repercusión, a corto plazo, originado por los productos en el usuario inmediato.
- **Impacto:** Nivel de repercusión a mediano o largo plazo originado por los productos en el entorno económico, social y ambiental.
- **Usuarios/Clientes:** Personas o sujetos a quienes va dirigido el producto final del proceso realizado.
- **Entorno:** Ambiente o comunidad afectada por el producto generado por la organización.

Para construir este esquema, en primer lugar se debe determinar inicialmente, cuales son los procesos sustantivos o medulares de la organización, es decir, aquellos cuyos productos están directamente vinculados con los objetivos y metas de la organización.

1.2.1 La Planificación Estratégica

Es una herramienta importante de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

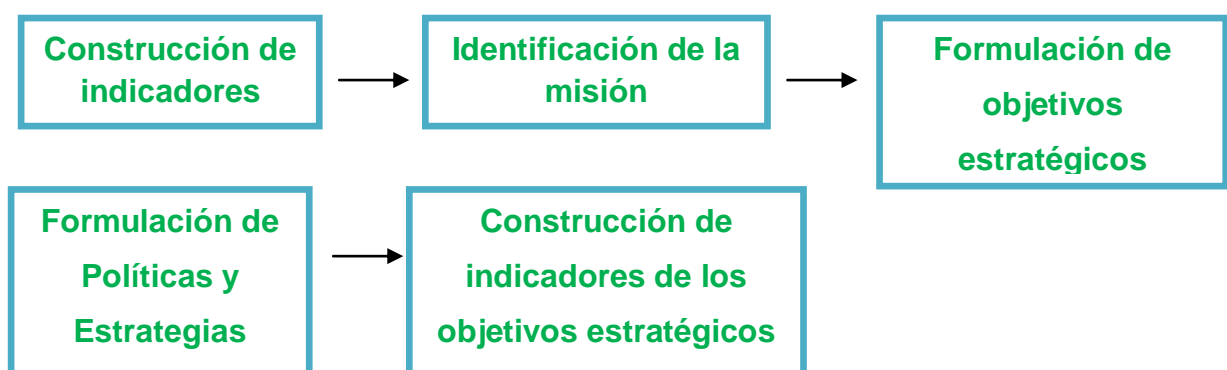
En los Lineamientos Económicos del VI Congreso del Partido, en lo referente al modelo de gestión económica como primer lineamiento se plantea: “El sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional, y debe transformarse en sus aspectos metodológicos, organizativos y de control. La planificación tendrá en cuenta el mercado, influyendo sobre el mismo y considerando sus características”

El proceso de planificación estratégica debe adaptarse a la organización y en él se deben considerar dos aspectos claves:

- Enfocar la planificación en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización.
- Diseñar un proceso de planificación que sea realista.

1.2.2 El Proceso de Planificación estratégica consiste en:

Elementos de la Planeación Estratégica



Fuente: Elaboración propia

Definición de la Visión

La visión es lo que podría ser, lo que se espera en un cierto plazo, lo que se quisiera que fuera la organización en un futuro definido.

La visión debe ser un sueño compartido por todos los integrantes de la organización, y aún de las personas del entorno vinculadas a ella, el grupo se moverá a alcanzar la visión si está bien estructurada y es compartida por todos.

Formulación de objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son la expresión de lo que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado (mediano y largo), con el cumplimiento de la misión y la concreción de la visión.

Estos deben ser parte de todos los niveles de la organización, y deben redactarse en párrafos claros e inspiradores o establecidos en una o dos palabras, tales como productividad, calidad, eficiencia, economía, etc. Son alcanzables en modo directo a través de los objetivos de gestión y las metas.

Formulación de Políticas y Estrategias

Las políticas consisten en guías de pensamiento en la toma de decisiones para orientar de mejor forma el logro de los objetivos.

Por su parte, las estrategias consisten en los movimientos y los enfoques que se diseñan para alcanzar los objetivos propuestos.

La estrategia define el plan de acción del que se dota la organización a través de sus distintas direcciones, es el mapa en el que se define el cómo lograr los objetivos. En ese sentido, se puede pensar en los objetivos como los fines y en las estrategias como los medios para alcanzarlos.

Construcción de indicadores de los objetivos estratégicos

Se refiere al establecimiento de indicadores que permitan verificar el grado de eficiencia, eficacia y economía en la formulación y ejecución de los Planes estratégicos y operativos.

A la vez sirven de base para la determinación y cálculo de los recursos necesarios para llevar a cabo los procesos productivos y administrativos.

La visión estratégica sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la organización. Responde a las interrogantes ¿dónde está la organización? y ¿para dónde se proyecta?

Para el análisis de la Visión estratégica de una organización, se analizan los procesos de planificación, organización, dinamización evaluación revisión y reajuste de las desviaciones.

- **Plan Estratégico:**

Al conjunto de decisiones del nivel estratégico, se les denomina decisiones estratégicas y el conjunto de programas y proyectos involucrados en esas decisiones es un plan estratégico.

Objetivos Corporativos (Qué quiere lograr la organización en un largo plazo). Estos objetivos se enuncian de una manera genérica, enfocados a la actividad misional de la entidad.

- **Planes Tácticos:**

Objetivos estratégicos (Cómo se van a lograr los objetivos estratégicos).

Su ejecución se realiza en el mediano plazo y sus objetivos se enuncian de una manera específica.

- **Planes Operativos**

Objetivos funcionales (Qué debe hacer la organización en el corto plazo). Los objetivos se centran en los resultados directos y en las características del proceso.

En la construcción de cada plan, es importante tener presente que un objetivo que no este apoyado sobre una táctica, un programa, un control y un ejecutor, no es un objetivo sino una intención.

- **Establecer Estrategias**

Una vez definidos los objetivos, se procede a establecer el cómo lograr dichos objetivos, es decir las estrategias.

- **Objetivos (Qué)**

Se debe indagar si la entidad tiene objetivos generales, respecto a la función que espera estar realizando en la economía, por lo menos en los próximos tres años, en aspectos como:

- **Productividad** Se trata de medir la eficiencia en el manejo de los recursos.
- **Rentabilidad** Fijarse un objetivo de rentabilidad no tiene que ver necesariamente con maximizar ganancias, sino con la determinación del mínimo de rentabilidad necesaria, para garantizar la supervivencia y prosperidad de la entidad.
- **Mercadeo** En esta área se determina la satisfacción que la empresa espera ofrecer a sus clientes actuales y potenciales.
- **Ventas** Monto de ventas que se quiere lograr en un momento determinado.
- **Innovación** Es un cambio estructural que conlleva una mejoría mediante: la creación de nuevos productos, el mejoramiento de métodos de ventas y mejoramiento de la estructura administrativa, entre otros.
- **Planta Física** Determina las características de los bienes de capital, que posee la entidad.
- **Financiera** Determina la estructura de los recursos permanentes y de corto plazo, así como su adecuada aplicación.

De cada objetivo estratégico se derivan objetivos tácticos y operacionales específicos, y de cada uno de ellos sus correspondientes metas.

En primer lugar, se debe indagar si la entidad tiene objetivos generales, respecto a la función que espera estar realizando en la economía, por lo menos en los próximos tres años, en aspectos como:

Sobre la base de estos objetivos y metas se desarrollarán los programas, y sobre estos las tácticas, controles e indicadores para medirlos.

- **Táctica (Cómo)**

Tiene que ver con la manera cómo se piensa cumplir con los objetivos.

- **Programa**

Para lograr los objetivos planteados, debe existir un programa de acciones secuenciales en el tiempo, que debe determinar si:

Tienen límite de tiempo.

- Tienen demarcadas las secuencias paso a paso.
- Son razonables.

- **Controles**

En términos generales el control consiste en medir, comparar con un patrón, y corregir de ser necesario.

Para cada uno de los programas de la entidad debe existir un control. Por ello, es necesario averiguar si existen, cómo operan y si son adecuados para ejercer control.

- **Ejecutor (Quién)**

La responsabilidad de la realización de los planes y su control, debe estar claramente asignada a una persona o grupo de personas, quienes a su vez deberán estar investidas de la autoridad adecuada, para descargar su responsabilidad.

Como sería: Gerente de Producción - Gerente General.

1.2.3 La Organización de los Recursos

Una buena planificación requiere de una adecuada organización de los recursos, por lo tanto, este proceso es factor vital para que las organizaciones logren el éxito deseado.

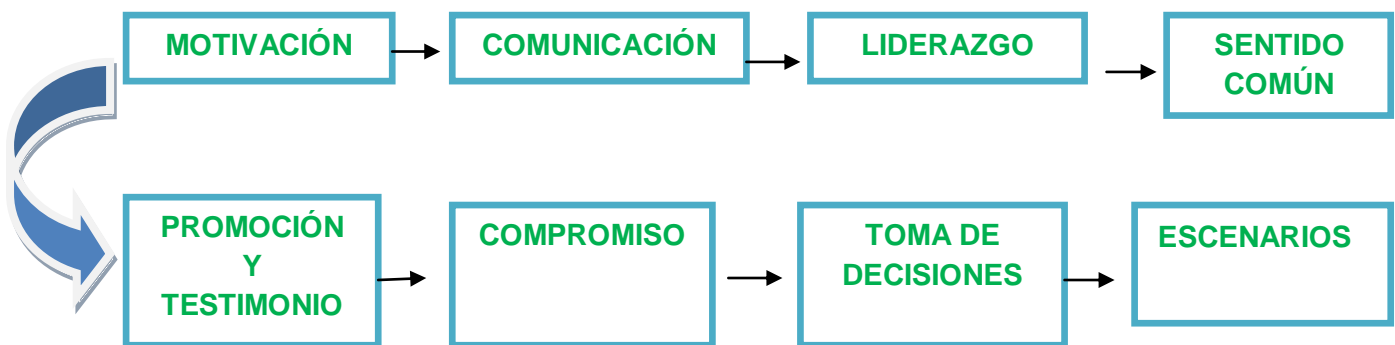
Elementos para la organización

Para lograr un buen uso de los recursos se pueden utilizar instrumentos que ayudan a planificar, **¿qué hacer?, ¿con qué hacer? y ¿con cuánto hacer?** Estos instrumentos son los planes, programas y presupuestos.

Dinamización de los Recursos

Una buena planificación y organización de los recursos, con todos los elementos necesarios, no es garantía suficiente para el éxito de las organizaciones. La dinámica de la organización debe ayudar a que estos componentes interactúen eficientemente para lograr la visión o situación deseada, y para ello se deben manejar los siguientes elementos:

ELEMENTOS DE LA DINAMIZACIÓN DE LOS RECURSOS



Fuente: Elaboración propia

- **La Motivación:** La oportuna información en todo el ambiente de la organización, especialmente cuando se trata de cambios en los objetivos, metas o planes; y permitir tomar decisiones en los diferentes estratos de la organización, para lograr que el personal se involucre.

Fácilmente los miembros de las organizaciones se desmotivan y por consiguiente, pierden tiempo y energía en la realización del trabajo.

La desmotivación tiene como principal fuente la incertidumbre ante la toma de decisiones.

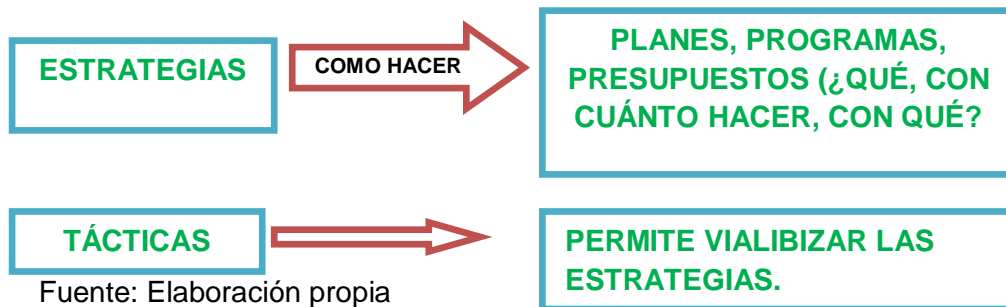
- **La Comunicación:** No debe haber sólo información, debe existir una consulta permanente del sentir de la organización y sus partes entre si, la gerencia en contacto con la gente de la organización, que se comunican ideas, opiniones y posibles soluciones a los obstáculos que se van presentando.
- **El Liderazgo:** Debe conducirse el proceso de planificación con astucia y energía, los líderes deben ser los más comprometidos con el proceso en la organización. Se debe estimular a los líderes natos y aprovechar sus altos niveles de frecuencia y energía, aún cuando no sean los líderes institucionalmente nombrados para el proceso.
- **El Sentido Común:** El proceso fluirá con mayor efectividad si las acciones que lo conllevan son fácilmente comprendidas por el personal dentro y fuera de la organización: Las decisiones rebuscadas y tortuosas no recibirán el apoyo del personal, mientras más simple sean las decisiones más fácil será aceptarlas.
- **La promoción y el testimonio:** Se debe convencer al personal de las organizaciones, de los beneficios que se derivan del proceso de gestión, y disminuir en lo posible el riesgo de enemigos ocultos por desconocimiento del proceso.
- **El compromiso.** Los líderes y los gerentes de las organizaciones deben ser los primeros en dar el ejemplo de compromiso, no podrán involucrar al personal si no están ellos totalmente comprometidos y convencidos del proceso.

El compromiso de un grupo de personas integrados por los gerentes, supervisores y operativos que se proponen monitorear continuamente estas variaciones, orientan a la organización siempre hacia el éxito.

- **La toma de decisiones:** Es necesario implementar un sistema ágil y eficiente de información que permita a los niveles correspondientes tomar decisiones oportunas que permitan el cumplimiento de los objetivos y la misión de la organización.
- **Escenarios:** Los cambios constantes en el entorno obligan a los gerentes a prever estrategias y tácticas para los diversos escenarios probables y tomar decisiones de acuerdo con las situaciones que se van desarrollando.

Mecanismos para la dinamización de los recursos

Para conjugar estos valores que deben coexistir en una organización que lucha por el éxito, se deben manejar los siguientes mecanismos:



Fuente: Elaboración propia

Estrategias: Son aquellos que responden la interrogante de ¿Cómo hacer?, con los planes, programas y presupuestos y se sabe ¿qué?, ¿con qué? y ¿con cuánto? se puede hacer, pero se deben analizar los escenarios probables y tomar decisiones sobre la mejor forma para realizar esos planes y programas, considerando las opciones, el personal, la gerencia, la cultura organizacional y todos los factores que intervienen en los procesos de la organización.

Tácticas: Permiten viabilizar las estrategias previstas, mejorando las opciones de éxito; considerando los actores del proceso, buscando y a su vez ganando aliados para la realización de las actividades y tareas, anteponiéndose a los mecanismos para neutralizar las fuerzas restrictivas.

La táctica es tomar vías alternas para evitar conflictos, o anteponerse a ellos a fin de enfrentarlos de manera efectiva.

➤ **La evaluación**

Los resultados deben ser evaluados por los responsables durante y al finalizar el período en cuestión, y en el se deben incluir aspectos cuantitativos y cualitativos, sobre la base de los indicadores de eficacia, eficiencia, economía y otros aspectos que permitan medir el grado de cumplimiento de los objetivos.

➤ **El reajuste**

La evaluación de los resultados, puede poner de manifiesto el incumplimiento de los aspectos considerados en las fases anteriores, por lo que se deben generar las medidas necesarias de reajuste de los procedimientos para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

➤ **La responsabilidad**

Es la obligación ética y moral, que tiene el servidor público de informar a los ciudadanos sobre lo que ha hecho o está haciendo con los fondos y recursos que el pueblo a puesto a su disposición para ser utilizados en beneficio de la sociedad.

1.2.4 La Cadena de Valor

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos. Estas actividades las relacionó Michael Porter en 1980 bajo la denominación de la cadena de valor.

La Cadena de Valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías mismas.

En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. El valor se mide por el ingreso total, que es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y las unidades que puede vender. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede los costos incurridos al crear el producto. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica.

El valor, en lugar del costo, debe ser usado en el análisis de la posición competitiva, ya que las empresas con frecuencia elevan deliberadamente su costo para imponer un precio superior por medio de la diferenciación.

El análisis interno, se refiere a una evaluación de sus sistemas de administración y operación de la organización.

1.3- Evaluación de la gestión basada en indicadores.

Los indicadores pueden utilizarse indistintamente, para medir desde un proceso hasta una actividad.

Lo básico es contar con la suficiente y confiable información. Con ello se podrá entonces construir una base de indicadores, que le permitan hacer la interconexión de resultados y obtener una buena estimación del comportamiento organizacional.

¿Por qué utilizar indicadores?

El uso de indicadores es una gran ventaja porque ayuda a:

- Obtener información rápida del desempeño o evolución de actividades correlacionadas.
- Hacer comparaciones.
- Hacer estimaciones, basándose en información histórica y en la evolución del indicador.
- Visualizar con facilidad. Sea en su presentación numérica o gráfica, con un vistazo se puede observar el comportamiento de lo medido.

Y podríamos seguir enumerando razones, pero lo esencial es que el auditor necesita aprovechar el tiempo al máximo y el uso de indicadores es una herramienta que permite hacerlo.

Para diseñar indicadores se debe conocer la respuesta de las siguientes preguntas:

1. **¿Qué se quiere medir?** Esta pregunta responde el nivel al que se quiere llegar. Es tener claridad de lo que se pretende abordar.
2. **¿A qué nivel de profundidad se quiere llegar?** Permite determinar la cantidad de indicadores o el nivel de correlación que al que se debe llegar. ¿Para qué medir lo que no se va a usar?
3. **¿Con qué información se cuenta?** Establece los límites o posibilidades de construcción de indicadores. No se construyen indicadores de los que no se obtendrán resultados.
4. **¿De dónde se obtendrá la información?** Es un punto clave, pues la confiabilidad de la información y la rapidez con que se obtenga, son factores que tienen injerencia en el momento de hacer análisis. Si la información no es confiable o no se puede tener a tiempo, es algo que retrasa el ejercicio de la auditoría.

1.3.1 Indicadores de Gestión

Un indicador por sí solo es una cifra fría, por tanto, para que éste cumpla con su objetivo de servir de instrumento para el análisis y evaluación de la gestión, es importante tener en cuenta los siguientes criterios:

- Para el análisis, además de comparar el resultado con los rangos preestablecidos, se debe comparar con períodos anteriores, para ver su evolución en el tiempo.
- Si se tienen datos de entidades que desarrollen la misma actividad los resultados deben ser comparados con ellos.
- Se deben interrelacionar los resultados de las áreas misionales de la entidad respecto a las áreas de apoyo, observando si alguno de los resultados está siendo afectado por falta de capacitación recursos u otras causas.

- Se precisa tener claros los factores internos y externos que puedan afectar los resultados.

Conceptos Básicos

Comenzar a trabajar con un Sistema de Indicadores para evaluar la gestión de una organización, sistema o actividad, implica la necesidad de entender y tener claridad en cada uno de los términos involucrados:

Indicador: Se define como indicador la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y tendencia de cambios generados en el objeto o fenómeno observado, en relación con los objetivos y metas previstas y los impactos esperados.

Índice: Es la relación cuantitativa entre las metas planeadas, los objetivos, los estándares relacionados con los indicadores y los resultados logrados.

Dato: Información numérica de una característica, que no agrega valor.

Variable: Representación cuantitativa o cualitativa de una característica, la cual asumirá distintos valores que dependerán del momento de su observación, expresada con la unidad de medida apropiada a la respectiva característica.

Interpretación: Consiste en precisar como se leerá el resultado de lo que ha sido medido o expresado cuantitativamente. Así mismo, establecer de qué manera podría ser graficado para su seguimiento.

Medición: Es determinar una cantidad comparándola con otra.

1.3.2 Indicadores medidores de la Economía.

A los efectos de este trabajo investigativo sobre la gestión de la producción se ha adoptado la definición dada por La Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) como economía la obtención de bienes y servicios, sin sacrificio de la calidad y al menor costo. Teniendo en cuenta el enfoque básico de análisis a través del esquema Inversión-Acumulación-Insumo-Proceso-Producto, se puede pensar en analizar la economía solamente referida a los insumos de fuerza de trabajo, de los recursos materiales y del

desgaste de la planta y los equipos que intervienen en los procesos producción y/o de servicios.

Pero la evaluación de la gestión económica con que se ha desempeñado una entidad no resulta tan sencilla como lo antes expuesto, el análisis del desempeño medido a través de indicadores comprende tanto la situación real o nominal de la entidad, como su posición crediticia y funcional.

Por lo tanto sin pretender agotar el tema ni dar una receta capaz de cubrir todas las necesidades de un analista, sino de ofertar las razones más comunes y prácticas para la evaluación de la economía de las entidades bajo auditoría de gestión, brindamos elementos que apoyen el análisis y la evaluación del desempeño, sin excluir el análisis casuístico que se requiera hacer dadas determinadas circunstancias que puedan presentarse a los actuantes.

Se deben tener precauciones con la utilización de razones, pues no existe un valor absolutamente cierto para ninguna razón. Cada entidad puede tener características diferentes de otras y aún dentro de una rama las empresas que pertenecen a la misma pueden tener tecnologías diferentes, operaciones diferentes o distribuciones diferentes, de modo que pueden definirse en éstas razones propias ajustadas a sus necesidades de información.

Los insumos fundamentales para su cálculo dependen del Balance General y del estado de Ganancias y Pérdidas, por lo cual aunque el objetivo no es dar una opinión sobre los mismos, hay que cerciorarse de la confiabilidad de los datos que reflejan.

Las razones financieras de una entidad pueden dividirse en cuatro grupos básicos, criterio que se afianza en el estudio de textos escritos por autores de reconocido prestigio, estos cuatro grupos son:

1. Razones de liquidez y actividad
2. Razones de endeudamiento
3. Razones de rentabilidad

4. Razones de cobertura o de reserva.

1. Razones de liquidez y actividad

Estas razones ofrecen la información más importante relacionada con las operaciones a corto plazo de la entidad, cuestión que tiene una alta prioridad, ya que si la entidad no puede sobrevivir en el corto plazo de poco le vale conocer los aspectos relacionados con el largo plazo.

La liquidez se refiere a finanzas totales de la empresa y a su capacidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos circulantes la actividad se refiere a la rapidez con que las cuentas que intervienen en estas pueden convertirse en efectivo.

Las medidas básicas de liquidez total de la empresa son: el Capital Neto de Trabajo, el Índice de Solvencia -también conocido por Proporción Corriente o por Razón del Circulante- y el Índice de Liquidez –también conocido como Razón o Prueba del Ácido.

2. Razones de endeudamiento

Las razones de endeudamiento de una entidad expresan el monto de dinero de terceros que se emplean para generar utilidades.

3. Razones de rentabilidad

Estas medidas permiten evaluar las ganancias de una entidad respecto a un nivel dado de activos, de ventas o de la inversión de sus dueños.

Estas razones son de gran importancia dado que si la entidad no tiene ganancias no se puede sobrevivir, no se puede atraer la inversión de capitales externos, además que los acreedores y dueños se preocuparían por el futuro de la entidad y extraerían sus fondos.

Los tres índices que se citan generalmente se toman del Estado de Ingresos porcentual y son: el Margen bruto de utilidades, el margen de utilidades en operación y el margen neto de utilidades.

4. Razones de cobertura o de reserva

Este grupo de razones expresa la capacidad de la entidad para cubrir, o sea pagar los intereses de la deuda y la cancelación del pasivo principal, determinados cargos fijos.

Veces que se han ganado los intereses: se obtiene al dividir las utilidades antes de pagar los impuestos e intereses entre la erogación anual de intereses, esta razón expresa la capacidad de la entidad para pagar los pagos contractuales de intereses

1.3.3: Indicadores medidores de la Eficiencia.

A los efectos de este trabajo investigativo sobre la gestión de producción se ha adoptado la definición dada por INTOSAI como eficiencia la Obtención de bienes y servicios, con un manejo racional de recursos.

Por supuesto que consecuentemente con el enfoque adoptado para el análisis y la evaluación de la gestión a través del esquema: Acumulación-Inversión-Insumo-Proceso-Producto, la eficiencia se ve vinculada al proceso de producción o de servicios de que se trate.

La eficiencia es una medida que lleva implícita una cualidad, vincula los resultados de la producción a los gastos que se requieren para lograrlos.

Por lo tanto se impone definir determinados indicadores cuantitativos (denominados en nuestro esquema: producto) que reflejen el volumen de la producción tanto física como en términos de valor.

Indicadores Cuantitativos

Producción física: es la producción física expresada en unidades físicas de bienes y servicios que se destina a satisfacer la demanda de los clientes y la de insumo de la propia entidad, excluyendo los productos en proceso.

Producción mercantil: representa el valor de los productos y servicios producidos durante el período económico listos para ser vendidos.

Producción bruta: Está integrada por la producción mercantil más la variación de la producción en proceso.

Producción neta: Es la producción bruta menos el consumo material, los gastos de amortización y otros gastos monetarios.

Indicadores Cualitativos

Costo por peso de producción bruta: Expresa el volumen de los gastos de producción.

Gastos materiales por peso de producción bruta: Expresa la cantidad de dinero por concepto de consumo material productivo se incorpora a cada peso de producción bruta.

Gastos de salarios por peso de producción bruta: Expresa la cantidad de dinero por concepto de salario que se incorpora a cada peso de producción bruta.

Productividad del trabajo: Caracteriza el grado de aprovechamiento de la fuerza de trabajo productiva.

1.3.4: Indicadores Medidores de la Eficacia

A los efectos de este trabajo investigativo sobre gestión de la producción se ha adoptado la definición dada por INTOSAI como eficacia: Consecución de objetivos y metas acordes a la misión de la entidad y su visión estratégica.

Por lo tanto, los Indicadores de eficacia relación variables de productos, con las metas u objetivos de la organización y sucede que en este aspecto raramente existen indicadores que hayan sido concebidos y generalizados globalmente, como sucede con los indicadores de economía y de eficiencia, por lo tanto deberán ser diseñados en la mayoría de los casos.

La Eficacia relaciona el resultado obtenido frente al cumplimiento de los programas, planes, metas o actividades establecidos; en términos de cantidad, calidad y oportunidad.

Criterios a considerar:

- El cumplimiento de planes y programas por la entidad y compararlas frente a los determinados por los sectores y la política económica.
- Determinar los resultados obtenidos.
- Estos indicadores deben permitir la evaluación de la calidad de la planeación, programación y cumplimiento de metas.
- Tener en cuenta aspectos tales como: oportunidad y cobertura.
- Es importante separar la incidencia de los aspectos internos de los externos que afectan el cumplimiento de metas y programas. Debido a que los externos están fuera del alcance de la organización.

A fin de diseñar o aplicar indicadores que permitan la medición de la Eficacia de una organización, es importante contar con la siguiente información:

-Planes y Programas organizacionales

-Planes y programas del sector

-Recursos utilizados

-Recursos planeados

-Número de usuarios

-Usuarios potenciales

-Tiempos programados y utilizados en las diferentes actividades.

Para evaluar la gestión en términos de eficacia, es necesario que la organización cuente con un plan que establezca los objetivos, las metas y las actividades así como los recursos previstos para cumplir con los mismos.

No obstante lo antes dicho, brindamos algunos indicadores para apoyar la comprensión de los indicadores medidores de eficacia. Aunque reiteramos, lo que se requiere para analizar la eficacia se debe construir casuísticamente dadas circunstancias que se presenten a los actuantes.

Índice de cobertura: Expresa la relación de usuarios con los que se cuenta actualmente frente al potencial de usuarios.

Índice de cumplimiento en tiempo. Expresa el nivel de cumplimiento tomando como referencia al tiempo.

Índice de cumplimiento de la utilización de recursos: Expresa el volumen de recursos utilizados frente a los planeados.

Índice de satisfacción del cliente: Expresa la satisfacción del cliente, frente al producto o servicio recibido.

Índice de cumplimiento de gastos ejecutado: Expresa la relación de los gastos ejecutados frente a los presupuestados.

Índice de cumplimiento de metas: Expresa la relación de metas cumplidas frente a las programadas.

Promedio diario de capacidades instaladas: Expresa la capacidad potencial de instalación de usuarios (en hoteles, hospitales, plazas disponibles en vehículos, plazas en equipos de recreación, etc.,)

Promedio diario de estadía: Expresa la ocupación de las instalaciones por los usuarios (en hoteles, hospitales, plazas disponibles en vehículos, plazas en equipos de recreación, etc.,)

Índice Ocupacional: Expresa la relación de ocupación de las capacidades instaladas por los usuarios.

Ficha Técnica de los indicadores.

Para que el indicador mantenga el sentido para el que fue creado, es imprescindible generar una ficha técnica para cada uno de ellos, que debe ser

conocida por todos los niveles de la organización, la cual contiene la siguiente información:

Número: Corresponde a la secuencia del indicador.

Nombre del Indicador: Se refiere a la denominación del indicador.

Factor crítico de Éxito que Apoya: Son factores internos o externos a la entidad, que deben ser identificados y reconocidos, porque apoyan o amenazan el logro de los objetivos previstos e impactos esperados.

Cálculo del Indicador: Relación entre variables que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, en relación con objetivos y metas previstos e impactos esperados.

Unidad de Medida: El valor del indicador da como resultado un índice que puede ser expresado en número, porcentaje, tiempo, dinero y cantidad, entre otros.

Frecuencia: Corresponde al período de tiempo en que se va a realizar la evaluación (anual o semestral).

Rango: Es el intervalo máximo y mínimo en que debe fluctuar el indicador. Es el valor que puede tomar el indicador dentro de parámetros establecidos.

Fuente: Corresponde al lugar donde se origina la información.

Punto de Medición: Es el proceso o actividad, que miden los resultados.

Proceso: Área misional que se evalúa.

Objetivo: Se indica el propósito del indicador.

Interpretación: Se indica la lectura del índice obtenido.

Los indicadores son fuente de medición de cualquier proceso, sea este de tipo general o particular; es importante, tener claridad de lo que se quiere medir, el nivel de profundidad y la información que se pretende utilizar.

Se deben tener precauciones con la utilización de razones, pues no existe un valor absolutamente cierto para ninguna razón. Cada entidad puede tener características diferentes de otras y aún dentro de una rama las empresas que pertenecen a la misma pueden tener tecnologías diferentes, operaciones diferentes o distribuciones diferentes, de modo que pueden definirse en éstas razones propias ajustadas a sus necesidades de información.

2- DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

En el presente epígrafe se caracteriza la Empresa Productos Lácteos “Río Zaza” mediante la aplicación de una guía elaborada al efecto, donde se abordan aspectos tales como: la misión, la visión, los objetivos estratégicos, objeto social de la entidad, valores compartidos, escenarios, las políticas y la estructura organizacional. Además, se aplican otras herramientas como Pareto y la matriz DAFO, la cual permite ampliar el conocimiento de la entidad al determinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

2.1: El sistema de dirección.

El Sistema de dirección se refiere a la capacidad de los niveles estratégicos y gerenciales de la organización para analizar y lograr una visión sistémica de la organización que le permita dar direccionalidad y control a los procesos de una manera efectiva, mediante la planeación, organización, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos, para lo cual usan la lógica y los métodos para pensar a través de objetivos y acciones; disponen y asignan el trabajo, la autoridad y los recursos para lograr, de manera eficiente, los objetivos de la organización; motivan e influyen en los empleados para que realicen tareas esenciales y aseguran que una organización se desplace hacia sus objetivos.

2.2: Caracterización de la entidad

La Empresa de Productos Lácteos Río Zaza, se encuentra ubicada en la Carretera a Zaza Km 1 y 1/2, Municipio Sancti Spíritus, provincia de Sancti Spíritus. Esta Empresa fue creada con el nombre de Combinado Alimenticio “Río Zaza”, por la Resolución No. 344-76 del 15 de Diciembre de 1976, emitida por el Ministerio de la Industria Alimenticia. Con fecha 26 de Noviembre de 1988 es dictada la Resolución No.119 – 88, la cual deja creada la Unión Láctea subordinada al Ministerio de la Industria Alimenticia y es a partir de este momento que la Empresa recibe el nombre de Empresa de Productos Lácteos “Río Zaza”.

Antecedentes de la Empresa.

La entidad desde su creación se conformó por cinco fábricas, fundadas antes del triunfo de la revolución.

- ✓ La fábrica Río Zaza, dedicada a producir la leche condensada y evaporada.
- ✓ La fábrica de Conservas Selecta, tiene como producción fundamental la compota para los niños, además de elaborar jugos, salsa de tomates, y néctares de diferentes frutas.
- ✓ La fábrica Nela, dedicada de inicio a elaborar el Queso Crema empacado en caliente (Hot-Pack), continúa con otras producciones como leche condensada, leche en polvo y en 1994, se incorpora la producción de yogurt, queso crema y pastas obtenidas de la leche de soya.
- ✓ La fábrica Quesos Mérida, enclavada en el municipio de Yaguajay, dedicada a la producción de quesos blancos, amarillo y mantequilla.
- ✓ La fábrica Bernardo Arias Castillo, con producción dedicada a elaborar envases metálicos, laqueado y litografía.

En 1982, se incorpora como establecimiento de la Empresa la Pasteurizadora, dedicada a elaborar la leche fluida de la población, yogurt batido, mantequilla y a partir de 1995 comienza la producción de helado. Quedando integrada finalmente la Empresa por seis fábricas y un centro de enfriamiento en el municipio de Trinidad, subordinado a la fábrica Pasteurizadora.

En el año 1997 comienza en la fábrica "Río Zaza" el montaje de la línea de leche evaporada en envases Tetra Brick, con la Asociación Económica Ingelco S.A. iniciando su producción en Marzo de 1998. En este año, por orientaciones de nuestro Ministro, después de visita efectuada a nuestra Empresa, comienza a realizarse un profundo proceso de redimensionamiento empresarial, persiguiendo los siguientes objetivos:

- ✓ Elevar los resultados de Eficiencia Económica en todos los indicadores y actividades de la Empresa.
- ✓ Optimizar la utilización de las capacidades constructivas, productivas y energéticas.
- ✓ Mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros.
- ✓ Lograr una homogeneización y concentración de las producciones lácteas.
- ✓ Eliminar la irrentabilidad de la fábrica Pasteurizadora.

- ✓ Lograr un reordenamiento de todas las actividades de la Empresa después de varios años de período especial.

Continuando el proceso de redimensionamiento, se determina trasladar las producciones de la fábrica Nela hacia la Pasteurizadora, quedando la primera cerrada de forma definitiva dispuesta a encontrarle un valor de uso diferente.

Es justamente en la Pasteurizadora, que se decide concentrar la mayoría de las producciones de la Empresa, teniendo en cuenta el estado técnico-constructivo, así como el drenaje higiénico sanitario en buen estado, el servicio de residuales con capacidad suficiente para poder incorporarles nuevas líneas de producción, además cuenta con un sistema de limpieza completamente automatizado y un flujo tecnológico con posibilidades de realizar producciones atípicas.

Posteriormente y culminando el proceso de redimensionamiento se toma la decisión por el organismo superior de traspasar la fábrica "Río Zaza" para la asociación económica internacional Ingelco S.A., creando la Empresa Mixta Alimentos "Río Zaza" S.A.

La Empresa queda conformada por la fábrica Pasteurizadora con un centro de enfriamiento en Trinidad, la fábrica Quesos Mérida y la Base de Transporte.

En cuanto a la situación actual es necesario apuntar que la Empresa tiene como producciones fundamentales las siguientes:

- ✓ Leche Fluida
- ✓ Queso Crema
- ✓ Yogurt Natural
- ✓ Yogurt de Soya
- ✓ Queso Blanco
- ✓ Queso Fundido
- ✓ Queso Frescal
- ✓ Helado
- ✓ Mantequilla con Sal en pastilla y en bloque
- ✓ Mezcla para Batidos
- ✓ Leche Entera y Semidescremada en bolsa
- ✓ Refresco en polvo
- ✓ Chicolé

- ✓ Natilla
- ✓ Lactogel

Misión:

La Empresa de Productos Lácteos Río Zaza, perteneciente a la Unión Láctea, adscrita al MINAL, tiene como misión la producción y comercialización de productos alimenticios de alta calidad, de forma eficiente y eficaz, capaz de satisfacer las necesidades plenas del cliente, contando para ello con una tecnología adecuada y un clima laboral favorable, apoyado en la dirección participativa.

Visión:

Nos hemos convertido en una empresa perfeccionada y competente, donde prevalece la dirección participativa. Entregamos a la totalidad de nuestros clientes un producto de calidad superior, envasado y transportado en las condiciones técnicas normadas, apoyados para ello en la explotación eficiente de la tecnología existente, así como en la incorporación de nuevas tecnologías en la industria y el transporte; lo cual facilita la creación constante de nuevos productos y mercados y la ampliación de los actuales, permitiendo obtener crecimientos económicos-financieros sostenidos, a partir de una reducción significativa de los costos de nuestras producciones.

Hemos mejorado las condiciones de trabajo, capacitación y atención a los trabajadores, proporcionándoles un entorno laboral cómodo y agradable. Todo lo anterior ha repercutido en el logro de una mayor productividad y comunicación general, estableciendo sistemas de pago y estimulación donde se reconoce y premia el mejor desempeño.

El sistema de control interno y contabilidad es de excelencia, con exigencias mutuas entre colegas, jefes y trabajadores en general.

Objeto Social:

- ❖ Llevar a cabo la compra - venta de leche fresca en Moneda Nacional.

- ❖ Producir, distribuir y comercializar de forma mayorista leche fluida, leche en polvo, yogurt, helados, quesos, mezcla física y otros productos derivados de la leche, la soya y sus análogos en CUP Y CUC.
- ❖ Prestar servicio de almacenamiento y alquiler de medios de transporte refrigerados en Moneda Nacional.
- ❖ Producir y comercializar de forma mayorista mezclas físicas alimenticias, en polvo y elaborar, envasar y comercializar de forma mayorista grasas de origen animal y vegetal en moneda nacional y divisa.
- ❖ Realizar la compra de quesos al sector campesino y cooperativo en moneda nacional.
- ❖ Comercializar de forma mayorista en CUP y CUC en su territorio las producciones del resto de las empresas del sistema de la Unión Láctea.
- ❖ Efectuar la comercialización minorista a los trabajadores del sistema de la unión de los excedentes de las producciones agrícolas y cárnicas del autoconsumo en CUP.
- ❖ Comercializar de forma mayorista en Moneda Nacional leche evaporada.
- ❖ Brindar servicios gastronómicos a los trabajadores de la entidad y al sistema en Moneda Nacional.
- ❖ Ofrecer servicios gastronómicos a los trabajadores de la entidad así como al sistema del Ministerio de la Industria Alimentaria mediante instalaciones rústicas a tal fin en Moneda Nacional.

Valores compartidos

Considerando que los valores son el cause estratégico hacia el futuro de cualquier organización por lo que se decidió aplicar diferentes instrumentos para determinar cuáles son los valores más apoyados y los más rechazados.

Valores más apoyados

- Valor ético – moral (honestidad, respeto a las personas, lealtad)
- Valor de supervivencia (control, seguridad, trabajo duro, ganar)

- Valor de expansión (Encontrar un mejor cambio, innovación, creatividad)

Valores que más rechazamos

- Tolerancia
- Influenciar a otros. (Negativamente)
- Mantenerse firme en lo que uno piensa que no es correcto.
- Ser necesitado.
- Trabajo duro.

Diagnóstico mediante la matriz DAFO

DIAGNOSTICO
OPORTUNIDADES
1. Situación geográfica de la empresa.
2. Crecimiento sostenido del sector turístico.
3. Mayor disponibilidad de la divisa en la población.
4. Buenas vías de comunicación terrestre.
5. Proyección estatal a los productos nacionales.
6. Crecimiento de las cadenas de tiendas.
7. Crecimiento de la red extrahotelera.
8. Autorización a mayor cantidad de centros a reforzamiento alimentario.
9. Reducción de importaciones de productos lácteos.
AMENAZAS
1. Competencia interno dentro de la unión.
2. Nuevos competidores.
3. Inestabilidad en los suministros nacionales.
4. Alza en los precios de las materias primas.
5. Demora de los suministros desde el exterior.
6. Imposibilidad de realizar importaciones de forma directa.
7. Incremento de la cadena de impagos.
8. Situación de la crisis económica mundial.
DEBILIDADES
1. Fuga de personal técnico.
2. Falta de capacitación de cuadros de dirección y trabajadores.
3. Falta de transporte refrigerado.
4. Dificultades en la organización, producción y almacenamiento.
5. Mala calidad en las materias primas, (leche fresca).
6. Falta de fax, e-mail, teléfonos fijos y móviles y vehículos ligeros.
7. No tener aplicadas las buenas prácticas de fabricación.
8. Problemas en la diversificación de envases.
9. Incapacidad instalada en el yogurt para el envase.

10. Falta de recursos financieros.
FORTALEZAS
1. Marca comercial reconocida.
2. Calidad estable de los productos
3. Puntualidad en la entrega
4. Crecimientos sostenidos de las ventas
5. Actitud positiva de los trabajadores para trabajar horas extras
6. Experiencia en la producción de derivados lácteos
7. Capacidad instalada en queso crema y mantequilla
8. Trabajo en equipo (dirección participativa)

PRINCIPALES RESULTADOS EN LOS ASPECTOS DE LA MATRIZ.	
Fortalezas fundamentales sobre las que más hay que trabajar y consolidar.	1, 2 y 4
Oportunidades principales que más tenemos que aprovechar.	1, 2 y 4
Amenazas fundamentales sobre las que hay que trabajar para atenuarlas.	2 y 3
Debilidades principales sobre las que tenemos que trabajar para erradicarlas.	1, 4 y 5.

Como resultado final de la Matriz se obtiene el mayor número de impactos en el primer cuadrante, lo cual significa que la tendencia de la Empresa es crecer, implicando que todos los esfuerzos deben estar dirigidos sobre las principales fortalezas y oportunidades, o sea debemos desarrollar una estrategia de crecimiento.

Problema estratégico general.

Si se materializan la inestabilidad en los suministros nacionales, la competencia interna dentro de la unión, el alza de los precios de las materias primas y la carencia de recursos financieros; teniendo en cuenta la fuga de personal técnico, la falta de transporte refrigerado, las dificultades en la organización, en la producción y almacenamiento, así como la mala calidad de las materias primas (fundamentalmente la leche fresca), entonces no podrán utilizarse a nuestro favor la experiencia acumulada en la producción de derivados lácteos, nuestra marca comercial reconocida, la calidad estable de nuestros productos, la capacidad instalada en queso crema y mantequilla ni el trabajo en equipo (Dirección Participativa) con vistas al aprovechamiento pleno del crecimiento de la red extrahotelera y el crecimiento sostenido del sector turístico, así como la

situación geográfica de nuestra entidad y la protección estatal a los productos nacionales.

Solución estratégica general.

Si hacemos una utilización plena, consciente e inteligente de la experiencia acumulada en la producción de derivados lácteos, de nuestra marca comercial reconocida, de la calidad estable de nuestros productos, así como de la capacidad instalada en queso crema y mantequilla y el trabajo en equipo (Dirección Participativa) a partir de su combinación con el crecimiento de la red extrahotelera y el crecimiento sostenido del sector turístico, así como la situación geográfica de nuestra entidad y la protección estatal a los productos nacionales; entonces se podrá minimizar la carencia de recursos financieros, el alza en los precios de las materias primas, la inestabilidad en los suministros nacionales y la competencia interna dentro de la unión; para con ello superar definitivamente la fuga de personal técnico de la organización, la falta de transporte refrigerado, las dificultades en la organización, en la producción y almacenamiento, así como la mala calidad de las materias primas (fundamentalmente la leche fresca).

Escenarios:

La construcción de los escenarios en los que se desenvolverá la Empresa de Productos Lácteos “Río Zaza” en los próximos tres años se realizó a partir del análisis y debate de los posibles eventos a ocurrir durante ese período, tanto de carácter interno como externo y que tienen una gran incidencia sobre la economía cubana.

Para llegar a este paso se procedió a la identificación y selección de las variables claves de éxito (19 internas y 3 externas.). Para ello se utilizó el método de Pareto, definiéndose 10 variables, 9 internas y 1 externa para la confección de los escenarios posibles.

Escenario Conveniente.

El desbloqueo norteamericano a Cuba, realizado de forma gradual, ha permitido un mayor intercambio con el exterior, incluido los Estados Unidos, así como el acceso a créditos financieros; incidiendo esto en la realización de inversiones.

El contar con todo el equipamiento disponible ha permitido la realización de todas las operaciones tecnológicas comprendidas en todas las líneas de producción, las cuales se encuentran eficientemente organizadas. Todo lo anterior ha influido significativamente en la obtención de producciones de alta calidad, así como a la ejecución y cumplimiento pleno del plan de negocios.

Existe un clima laboral favorable donde los jefes exigen adecuadamente el cumplimiento de las misiones asignadas a cada trabajador. Todo el personal de la organización ha recibido acciones de capacitación, lo que ha contribuido al crecimiento de las producciones con bajos costos.

Escenario Inconveniente

El mantenimiento del bloqueo norteamericano ha limitado el desarrollo socioeconómico del país, y en particular de nuestra organización. La limitación de recursos financieros no permitió alcanzar los niveles necesarios de producción. El plan de negocios se ha incumplido reiteradamente y se han descomercializado varios de nuestros productos estrellas. La capacitación de los trabajadores no alcanza los resultados previstos, ya que ha sido lenta e insuficiente. Los clientes se quejan constantemente de la calidad de nuestras producciones. No contamos con mandos intermedios capaces de persuadir a los subordinados sobre la importancia del cumplimiento eficiente de las misiones encomendadas. Las líneas de producción se encuentran desorganizadas y el estado técnico de los equipos no es el mejor, motivado por el insuficiente mantenimiento. El costo de producción se ha elevado a niveles muy altos y no se cubren los gastos efectuados.

Las Áreas Claves de Resultados (ARC) que se definieron mediante trabajo en grupo fueron las siguientes.

1. Mantenimiento.
2. Calidad.
3. Comercial.
4. Producción.
5. Recursos Humanos.

6. Dirección.
7. Economía.
8. Mercado.
9. Tecnología.
10. Transporte.

Los objetivos, criterios de medida y planes de acción, por cada ARC, aparecen en el Anexo 2

Tanto en la vida personal como en el ámbito laboral se toman decisiones inevitables, esto lleva implícito un análisis previo, el análisis constituye por consiguiente, una práctica cotidiana del ser humano; desde la decisión más elemental hasta la más compleja que el hombre toma requiere de un análisis previo.

2.3 Análisis de la Entidad mediante indicadores

Un indicador es la expresión concreta del contenido de algún fenómeno o proceso y constituye el medio que permite conocer el estado real de los factores y las relaciones económicas. Los indicadores pueden ser primarios y resultantes o secundarios. Un indicador primario por ejemplo, puede ser: la cantidad de equipos en producción, el área sembrada de un cultivo, la cantidad de trabajadores de una empresa, etc. Un indicador resultante puede ser, por ejemplo: el volumen de producción a obtener en una fábrica, los ingresos por la venta de un producto, etc.

Un indicador correctamente seleccionado y elaborado determina la profundidad y la precisión del análisis. Si la información que se emplea en dicho indicador no es la adecuada para el análisis, el mismo carecerá de valor, y por consiguiente, la decisión que se tomará a partir de ese análisis será errada.

Debe tenerse en cuenta entonces que la información para el análisis debe ser: útil, oportuna, confiable, suficiente, comprensible, económica y que permita ser

comparable. Los indicadores son el soporte de la información, de ahí la importancia de seleccionarlos adecuadamente para realizar un análisis.

Si se va a realizar un estudio de la producción es fundamental conocer los planes de producción y de ventas; si se va a estudiar el uso de la fuerza de trabajo se requiere de información sobre la plantilla aprobada y cubierta, las entradas y salidas de personal, los motivos de los movimientos laborales; si se va a estudiar el estado de los clientes respecto a los cobros y pagos habrá que investigar en los estados de las cuentas, por consiguiente, muchas veces la información básica para el análisis no está en las manos del economista o el contador, ni en los informes y registros primarios que estos confeccionan y reportan, sino en la del obrero, en la del técnico o del especialista que trabaja directamente con ella y que informa diariamente sobre los niveles de insumos de recursos, el aprovechamiento de la tecnología o el uso de la fuerza de trabajo, este aspecto es esencial y deberá considerarse por su incidencia en el análisis.

- La utilización de unidades de evaluación.

El empleo de unidades de evaluación permite interpretar el comportamiento del indicador seleccionado para el análisis. Las unidades pueden ser:

Físicas: toneladas, kilogramos, metros, hectáreas, etc.

De labor o de trabajo: hombres-hora, hombres-día, etc.

De valor: pesos, dólares, euros, etc.

El empleo en análisis de uno u otro tipo de unidad de medida depende del indicador elegido para el estudio y del tipo de análisis. En la medida en que se puedan emplear diferentes tipos de unidades de evaluación en el mismo análisis se logrará una imagen más integral del fenómeno analizado. Las unidades de valor permiten comparar indicadores diferentes y por ello tienen un mayor espectro de actuación. Las unidades físicas limitan la comparación a un mismo tipo de indicador.

- El desglose o pormenorización del fenómeno analizado.

Esta peculiaridad del análisis permite identificar cada uno de los componentes de un proceso e investigar sus desviaciones, así como la influencia que tuvo en el fenómeno estudiado en general. Ejemplo: al estudiar el rendimiento que puede lograrse de una tecnología es imprescindible evaluar detenidamente el comportamiento de los elementos que actúan sobre este indicador, tales como los índices de rotura o fallos técnicos, la calidad del producto que se elabora, el consumo de materiales, etc.

- La comparación de indicadores.

La comparación es totalmente necesaria para analizar, como ya se ha referido, además de ser un rasgo distintivo del análisis constituye un método especial del análisis que se emplea además como complemento de otras técnicas.

De acuerdo a la forma o el modo en que se realizan las comparaciones pueden ser:

Vertical: se emplean para comparar dentro de un mismo período factores diversos de un fenómeno

Horizontal: permiten apreciar la tendencia o dinámica en el tiempo de un fenómeno, por lo que ofrecen su comportamiento.

- La determinación del grado de influencia de factores y condiciones en la variación de los indicadores.

Esta peculiaridad del análisis permite determinar en qué medida un elemento es el causante de una u otra variación y constituye la base fundamental para tomar medidas que contribuyan al mejoramiento de la actividad productiva. Esto es la esencia del método de sustituciones consecutivas o en cadena.

- La generalización de los resultados.

La generalización de los resultados constituye la síntesis y se efectúa después del análisis. Este proceso consiste en la representación generalizada de todos los aspectos particulares del fenómeno estudiado como un todo.

- La formulación de los resultados.

Cualquier análisis que concluya debe ser comunicado de manera que no se repitan investigaciones innecesariamente. La formulación de los resultados consiste en expresar finalmente el resultado del estudio realizado, de modo tal que puedan conocerse las experiencias positivas o negativas en otros campos y extenderse de ser factible, o descartarse, de no serlo.

La formulación de los resultados exige la comunicación de los mismos, puede ser por vía oral, escrita y en los últimos tiempos su publicación por la vía digital, de cualquier manera, lo esencial es que la comunidad tenga acceso a esa generalización realizada, o sea, al resultado del análisis realizado.

Si se profundiza en las técnicas más referidas del análisis se puede conocer que:

La comparación consiste en establecer el vínculo entre dos o más objetos para descubrir sus relaciones o estimar sus diferencias o semejanza. Para realizar la comparación es preciso el apoyo de las llamadas magnitudes absolutas, medias y relativas.

Las magnitudes absolutas expresan la diferencia entre dos magnitudes iguales y las magnitudes relativas se determinan como la relación o división entre dos magnitudes iguales.

Las magnitudes medias o los promedios reflejan los rasgos distintivos, las regularidades o tendencias de un proceso o fenómeno. La media puede ser aritmética simple y ponderada y la media cronológica.

Las magnitudes relativas se expresan mediante índices o coeficientes y los porcentajes o porcentajes, estos pueden ser: de base constante y de base concatenada.

Los índices o coeficientes expresan la relación entre dos magnitudes donde una de ellas es la base.

Los porcentajes o por cientos, es cuando se comparan ambas magnitudes tomando como base 100.

La comparación se realiza con base constante cuando la base de la comparación se mantiene invariable.

Acorde a la función que cumple, la comparación puede realizarse de diferentes maneras:

- Plan con Plan o Plan con Real, para analizar proyecciones,
- Real con Plan, para análisis de cumplimiento del plan,
- Real con Real, para análisis de tendencias o dinámicas.
- Real con Real de otras empresas tipo, para observar regularidades, nivel de excelencia, etc.

Las sustituciones consecutivas o el método de las diferencias nace del hecho económico de que un indicador generalizador se descomponga en otros factores o indicadores cuya relación sea funcional. Su objetivo es determinar la influencia que ejerce la variación de cada uno de éstos factores sobre la desviación del indicador económico que se ha tomado como generalizador.

2.3.1: Indicadores de Gestión de La Producción

2.3.1.1 Indicadores directivos:

1. Producción total bruta.
2. Producción mercantil.
3. Ventas.

2.3.1.2 Indicadores Medidores de la Economía.

Como se expuso en el epígrafe 1, para el desarrollo de la investigación se ha adoptado la definición dada por la INTOSAI, donde se define como economía la obtención de bienes y servicios, sin sacrificio de la calidad y al menor costo.

Se deben tener precauciones con la utilización de razones, pues no existe un valor absolutamente cierto para ninguna razón. Cada entidad puede tener características diferentes de otras y aún dentro de una rama las empresas que

pertencen a la misma pueden tener tecnologías diferentes, operaciones diferentes o distribuciones diferentes, de modo que pueden definirse en éstas razones propias ajustadas a sus necesidades de información.

Los insumos fundamentales para su cálculo dependen del Balance General y del estado de Ganancias y Pérdidas, por lo cual aunque el objetivo de la evaluación de Gestión de la Producción no es el de dar una opinión sobre los mismos, por lo que se debe tener presente la confiabilidad de los datos que reflejan.

Como se planteó en el epígrafe anterior las razones financieras de una entidad pueden dividirse en cuatro grupos básicos, criterio que se afianza en el estudio de textos escritos por autores de reconocido prestigio, estos cuatro grupos son:

5. Razones de liquidez y actividad
6. Razones de endeudamiento
7. Razones de rentabilidad
8. Razones de cobertura o de reserva.

Economía	Procedimiento para el cálculo
Capital Neto de Trabajo	Activo Circulante - Pasivo Circulante
Solvencia	Activo Circulante / Pasivo Circulante
Liquidez	Activo Circulante - Inventarios / Pasivo Circulante
Rotación del Inventario	Costo de Ventas / Inventario Promedio
Plazo promedio de los inventarios	360 / Rotación de inventarios.
Rotación de Cuentas por Cobrar	(Cuentas por Cobrar / Ventas)*360
Plazo promedio de cuentas por cobrar	360/ Rotación de Cuentas por Cobrar
Razón de endeudamiento	Pasivo total / Activo total
Margen neto de utilidades.	Utilidades Netas/Ventas Netas

2.3.1.3 Indicadores Medidores de la Eficiencia.

A los efectos de esta investigación sobre la evaluación de la gestión de la producción se ha adoptado la definición dada por (INTOSAI) como eficiencia la Obtención de bienes y servicios, con un manejo racional de recursos.

La eficiencia se define como la virtud y facultad para lograr un efecto determinado. En Economía se le define como el empleo de medios en tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas. Es también una adecuada relación entre ingresos y gastos.

En otras palabras, consiste en el buen uso de los recursos, en lograr lo mayor posible con aquello que se cuenta. Si un grupo humano dispone de un determinado número de insumos que son utilizados para producir bienes o servicios, eficiente será aquel grupo que logre el mayor número de bienes o servicios utilizando el menor número de insumos que le sea posible. Eficiente es quien logra una alta productividad con relación a los recursos que dispone. La eficiencia se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan. A mayores resultados, mayor eficiencia. Si se obtienen mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia. Dos factores se utilizan para medir o evaluar la eficiencia de las personas o empresas: costo y tiempo.

Eficiencia	Procedimiento para el cálculo
Costo por peso de Producción Bruta	$\frac{\text{Costo de Producción Bruta} \times 100}{\text{Producción Mercantil}}$
Gastos materiales por peso de Producción Bruta	$\frac{\text{Consumo material productivo}}{\text{Producción Bruta}} \times 100$
Gastos de salarios por peso de Producción Bruta	$\frac{\text{Salarios} \times 100}{\text{Producción Bruta}}$
Productividad	$\frac{\text{Producción Bruta}}{\text{Promedio de trabajadores}}$
Costo por peso de producción mercantil	$\frac{\text{Costo de producción mercantil} \times 100}{\text{Producción mercantil}}$
Gastos materiales por peso de producción mercantil.	$\frac{\text{Consumo material productivo} \times 100}{\text{Producción mercantil}}$
Gastos de salarios por peso de producción mercantil	$\frac{\text{Salario} \times 100}{\text{Producción mercantil}}$
Costo por peso de ventas.	$\frac{\text{Costo de producción total} \times 100}{\text{Ventas}}$
Valor agregado	Producción total bruta – Gastos de materiales – Gastos de servicios productivos.
Productividad sobre el valor agregado.	Valor agregado / Promedio de trabajadores
Correlación salario medio/ productividad.	Salario medio / Productividad del valor agregado

Gasto de salario por valor agregado.	Salario / Valor agregado

2.3.1.4 Indicadores Medidores de la Eficacia

La eficacia valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado, aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. Como puede deducirse, la eficacia es un criterio muy relacionado con la adecuación al uso, la satisfacción del cliente, considerando ésta en su sentido amplio: calidad del sistema.

La eficacia es la virtud, actividad y poder para obrar. Cuando un grupo alcanza las metas u objetivos que habían sido previamente establecidos, el grupo es eficaz. La misma se refiere a los resultados en relación con las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más rápidamente. Eficacia es el grado en que algo (procedimiento o servicio) puede lograr el mejor resultado posible. La falta de eficacia no puede ser reemplazada con mayor eficiencia porque no hay nada más inútil que hacer muy bien, algo que no tiene valor.

La Eficacia relaciona el resultado obtenido frente al cumplimiento de los programas, planes, metas o actividades establecidos; en términos de cantidad, calidad y oportunidad.

Para evaluar la gestión en términos de eficacia, es necesario que la organización cuente con un Plan que establezca los objetivos, las metas y las actividades así como los recursos previstos para cumplir con los mismos.

No obstante lo antes dicho, se brindan algunos indicadores para apoyar la comprensión de los indicadores medidores de eficacia. Aunque cabe reiterar, lo que se requiere para analizar la eficacia se debe construir casuísticamente dadas circunstancias que se presenten.

Eficacia	Procedimiento para el cálculo
Índice de cobertura	Número de usuarios atendidos / Número

	potencial de usuarios
Índice de cumplimiento en tiempo	Tiempo ejecutado / Tiempo programado
Índice de cumplimiento de la utilización de recursos	Recursos utilizados / Recursos planeados
Índice de satisfacción del cliente.	Calidad obtenida /Calidad programada
Índice de cumplimiento de gastos ejecutados	Gastos ejecutados / Gastos Programados
Índice de cumplimiento de metas	Metas ejecutadas / Metas programadas
Promedio diario de capacidades instaladas	Σ Capacidades instaladas / Días del período
Promedio diario de utilización de capacidades	Σ Capacidades utilizadas / Días del período
Índice Ocupacional	Promedio de utilización / Promedio de capacidades instaladas
Nivel de calidad	$\frac{\text{Total de productos sin defectos}}{\text{Total de productos elaborados}} \times 100$

La entidad a nivel de empresa utiliza los Indicadores para evaluar a nivel global la economía, eficiencia y eficacia; no ocurre así con los indicadores medidores de eficiencia y eficacia a nivel de actividad, procesos y operaciones, por lo que se desconoce la efectividad de los mismos limitando la adecuada toma de decisiones, por lo que en el presente trabajo se propone que deben ser aplicados a esos niveles.

2.4: Ficha Técnica de los Indicadores.

Para que el indicador mantenga el sentido para el que fue creado, es imprescindible generar una ficha técnica para cada uno de ellos, que debe ser conocida por todos los niveles de la organización, la cual contiene la siguiente información:

- Número
- Nombre del Indicador
- Factor crítico de éxito que apoya
- Cálculo del Indicador
- Unidad de medida
- Frecuencia

- Rango
- Fuente
- Punto de Medición
- Proceso
- Objetivo
- Interpretación

Los indicadores son fuente de medición de cualquier proceso, sea este de tipo general o particular; es importante, tener claridad de lo que se quiere medir, el nivel de profundidad y la información que se pretende utilizar.

Se deben tener precauciones con la utilización de razones, pues no existe un valor absolutamente cierto para ninguna razón. Cada entidad puede tener características diferentes de otras y aún dentro de una rama las empresas que pertenecen a la misma pueden tener tecnologías diferentes, operaciones diferentes o distribuciones diferentes, de modo que pueden definirse en éstas razones propias ajustadas a sus necesidades de información.

2.5: Conclusiones del epígrafe

Con el desarrollo de este epígrafe a partir de un resumen de la caracterización de la Empresa Productos Lácteos “Río Zaza” y el análisis de su estrategia, se pudo obtener un conocimiento general de la misma

Además, se logró confirmar que la evaluación de la gestión empresarial se manifiesta de manera insuficiente, debido a que no utilizan un sistema de indicadores que permitan obtener evidencia objetiva de su desempeño y garantice el perfeccionamiento continuo de la gestión del área de producción, para ello se cuenta con una metodología general que permite evaluar el desempeño de la misma, así como la validación y ajuste de dicho sistema.

3- SISTEMA DE INDICADORES PROPUESTO, METODOLOGÍA PARA SU APLICACIÓN.

3.1 Propuesta de una metodología para la evaluación del desempeño de la gestión del área de producción en el establecimiento Pasteurizadora de la Empresa Productos Lácteos “Río Zaza”.

En este epígrafe se propone la metodología general creada por la Mtr. Sonia Hernández La Rosa que consta de siete pasos, para el establecimiento del Sistema de indicadores de gestión que permita evaluar el desempeño de la Gestión de la Producción en la Empresa Productos Lácteos “Río Zaza”.

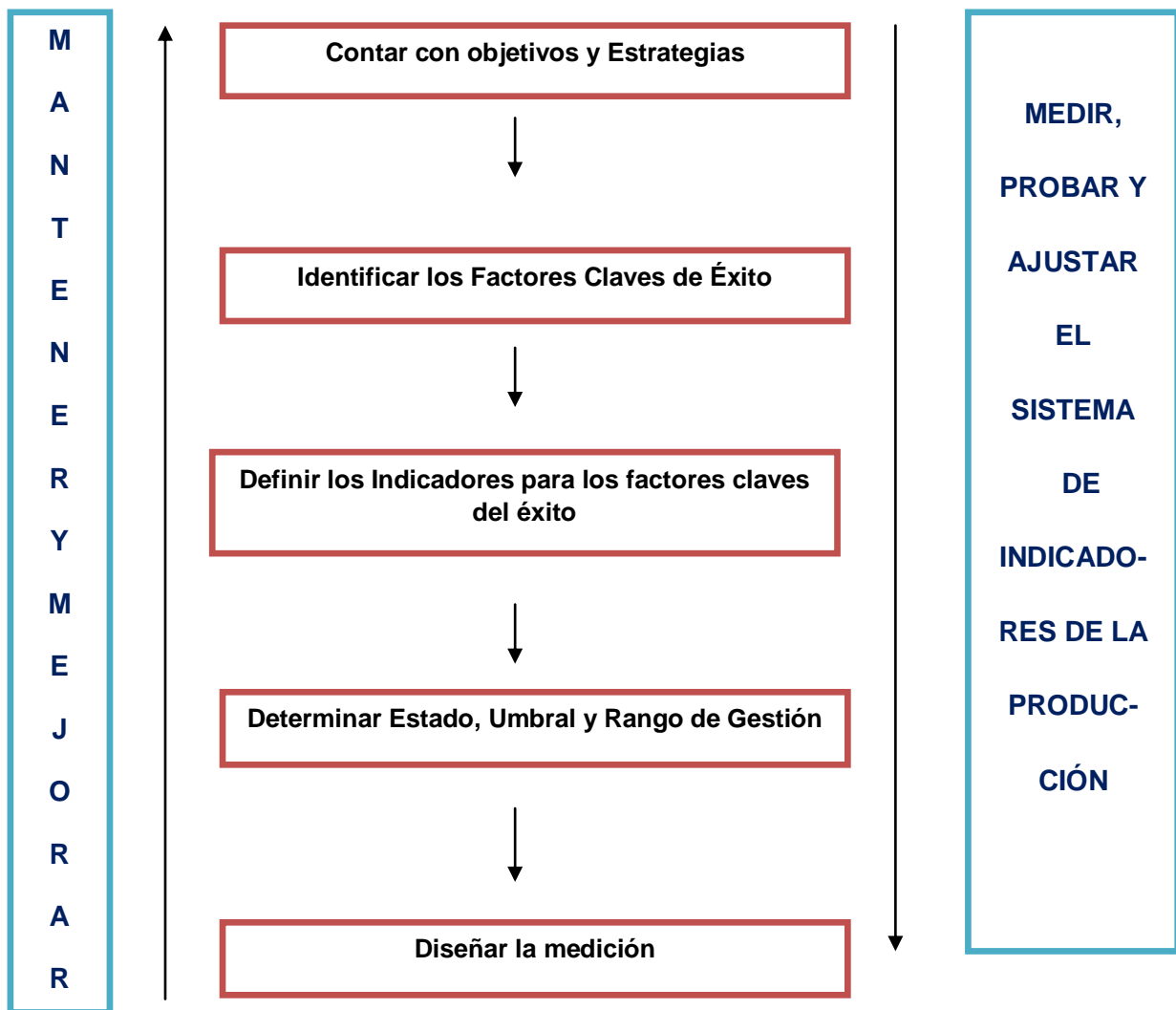
3.1.1 Contar con objetivos y planes

Para elaborar la propuesta de indicadores para la evaluación del desempeño de la gestión del área de producción en el Establecimiento “Pasteurizadora” es necesario establecer previamente aspectos tales como la capacidad de gestión y metas claras, por lo tanto a continuación se especifican:

- Mantener un estricto control del cumplimiento de los indicadores directivos, eficiencia y eficacia.

3.2 Metodología para el establecimiento de un Sistema de Indicadores para medir el desempeño de la gestión de la Producción.

La Metodología para el establecimiento de indicadores que permitan medir el desempeño de la gestión de la producción, que se propone en el presente trabajo, consta de siete pasos o fases genéricas, los cuales se muestran a continuación:



Fuente: Elaboración propia

3.2.1 Contar con objetivos y estrategias

Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecida la o las estrategias que se emplearán para lograr los objetivos que nos dan el punto de llegada, las características del resultado que se espera. Se entiende por cuantificar los objetivos o estrategias la acción de asociarles patrones que permitan hacerlos verificables.

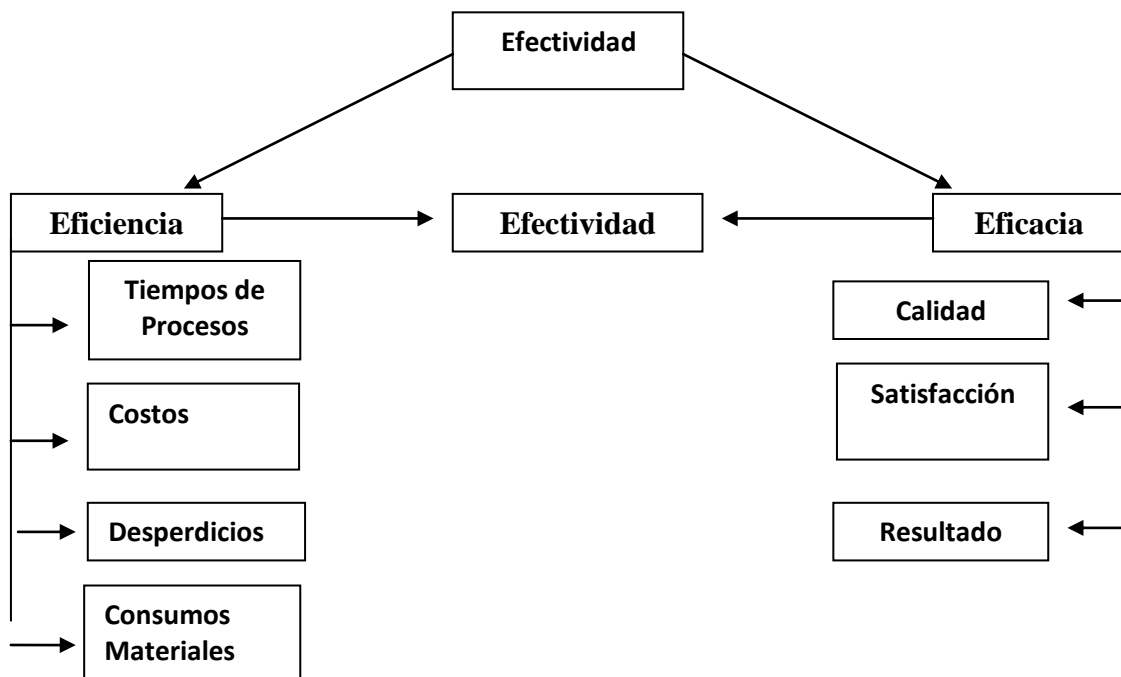
3.2.2 Identificar los factores críticos de éxito

Factor crítico de éxito es aquel aspecto que es necesario tener bajo control para lograr el éxito de la gestión que se pretende adelantar.

Una vez establecidos los objetivos y conocida la capacidad de gestión la fase siguiente consiste en establecer los factores clave del éxito. Cabe decir que la

gestión de la producción será la resultante de conjugar la gestión de cada uno de los miembros del grupo de producción.

En el sistema de indicadores propuesto para la evaluación del desempeño de la gestión del área de producción en el Establecimiento “Pasteurizadora” se han establecido los siguientes factores clave de éxito: eficacia y eficiencia.



Mapa de Factores críticos del éxito.

Fuente: Elaboración propia

Los factores que se mencionan en la figura anterior corresponden a los factores críticos de éxito que se deben tener en cuenta siempre en la concepción, monitoreo y evaluación final de la gestión. Cuando se realiza el monitoreo de los factores efectividad, eficacia, eficiencia y productividad se puede decir que el monitoreo es integral.

Estos factores críticos y genéricos de éxito nos permiten realizar un control integral de la gestión en la medida que no solo se orientan a los resultados, sino a la manera en que éstos se logran.

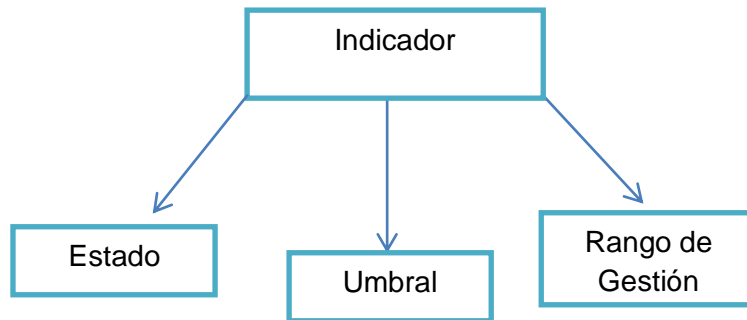
3.2.3 Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito

Una vez identificados los factores críticos de éxito, asociados a la eficiencia, eficacia, productividad, etc., es necesario establecer indicadores que permitan

efectuar el monitoreo antes, durante y después de la ejecución del proceso de producción.

3.2.4 Determinar para cada indicador, Estado, Umbral y Rango de Gestión

Esta fase de la metodología para el establecimiento del Sistema de indicadores de gestión está integrada por tres elementos:



Elementos integrantes de cada indicador.

Fuente: Elaboración propia.

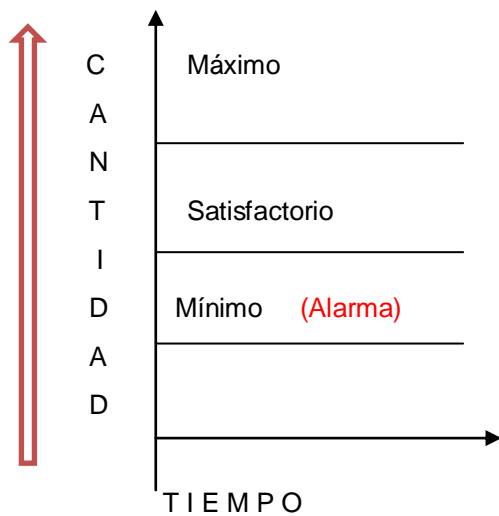
Estado: Corresponde al valor actual del indicador, en algunos casos no existe la información necesaria para su cálculo, no obstante esto no quiere decir que necesariamente las cosas no se estén haciendo correctamente, más bien no se cuenta con el registro del comportamiento de las variables que conforman el indicador.

Umbral: Es el valor del indicador que se quiere lograr o mantener, se conoce también como criterio de medida.

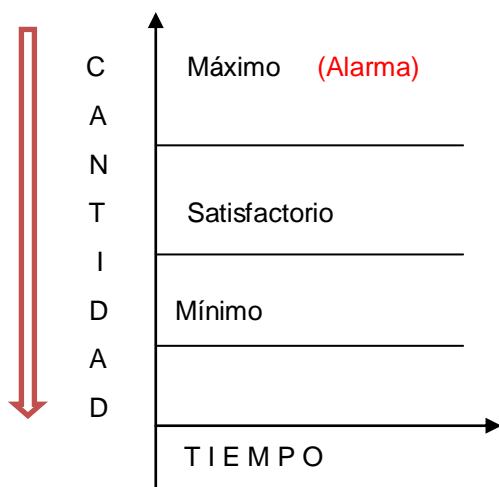
Rango de Gestión: Se refiere al espacio comprendido entre el valor máximo y mínimo que el indicador puede tomar. Por lo general se acostumbra asignarle a cada indicador un valor único, una meta, pero al tener ese sólo valor de referencia lo más seguro es que el mismo no se logre, bien sea por exceso o por defecto.

Teniendo en cuenta lo anterior y con el fin de generar procesos de toma de decisiones efectivas y productivas, se plantea establecer entre tres y cinco valores de referencia, sino para todos los indicadores, al menos para los básicos de la actividad de que se trate, en este caso para la gestión de la producción.

Al respecto es fundamental tener claro si el indicador es conveniente que aumente o disminuya.



Ejemplo en el caso de que lo que conviene sea que el indicador se incremente, o sea cada vez mayor.



Ejemplo en el caso en que conviene que indicador e reduzca o sea cada vez menor

3.2.4.1 Determinación, para cada indicador propuesto, Umbral y Rango de Gestión.

En primera instancia, cabe destacar que para poder establecer, adecuadamente, el umbral y los rangos de gestión deben ser personas que conozcan perfectamente la organización, los factores endógenos y exógenos, ajenos y propios que concurren en el comportamiento de la variable analizada. Es

fundamental además, tener en cuenta la capacidad de gestión del área que corresponda.

No obstante lo planteado anteriormente, lo cual constituye una limitación en el trabajo, se estableció una propuesta de umbral y de rango de gestión para cada indicador, los cuales en la etapa de prueba y ajuste pueden ser reconsiderados.

Nombre Indicadores	Umbral	Mínimo	Satisfac- torio	Máximo
Producción Total Bruta				
Producción mercantil				
Ventas				
Capital Neto de Trabajo				
Solvencia				
Liquidez				
Rotación del Inventario				
Plazo promedio de los inventarios				
Rotación de Cuentas por Cobrar				
Plazo promedio de cuentas por cobrar				
Razón de endeudamiento				
Margen neto de utilidades.				
Costo por peso de Producción Bruta				
Gastos materiales por peso de Producción Bruta				
Gastos de salarios por peso de Producción Bruta				
Productividad				
Costo por peso de producción mercantil				
Gastos materiales por peso de producción mercantil				
Costo por peso de ventas.				
Valor agregado				
Productividad sobre el valor agregado				
Correlación salario medio/				

productividad.				
Gasto de salario por valor agregado.				
Índice de cumplimiento en tiempo				
Índice de cumplimiento de la utilización de los recursos.				
Índice de satisfacción del cliente				
Índice de cumplimiento de gastos ejecutados				
Índice de cumplimientos de metas.				
Promedio diario de capacidades instaladas				
Promedio diario de utilización de capacidades				
Índice ocupacional				
Nivel de calidad				

Es fundamental tener claro si el valor del indicador conviene que aumente o disminuya, porque en ambos casos va a existir una zona de alarma, la cual significa que cuando el indicador que se encuentre en ella el proceso estará a punto de quebrantarse, lo que no significa que se ha caído en una situación crítica, pero de no tomarse alguna acción es posible que la situación, proceso o variables observadas no puedan recuperarse.

En el caso en que conviene que el indicador disminuya, la zona de alarma estará a partir del Máximo y en el caso contrario, o sea que lo conveniente es que aumente, estará por debajo del mínimo. Siempre que el indicador se encuentre dentro de los límites establecidos entre el mínimo y el máximo, se considera que su comportamiento es estable y que lo más seguro es que se logre el valor satisfactorio.

3.2.5 Diseño de la medición

La entidad debe designar un responsable de la recolección, tabulación y análisis de la información. Las fuentes de la información son varias en dependencia del indicador, siendo las fundamentales en el caso que nos

ocupa. La frecuencia debe ser anual, con informes parciales, mensuales y trimestrales.

3.2.6 Mantener y mejorar continuamente

Siendo consciente que en el mundo en general y especialmente en el ámbito de los negocios, lo único constante es el cambio y de que esto genera una dinámica muy especial en las organizaciones, el sistema de indicadores debe ser revisados a la par con los objetivos, estrategia y procesos de la entidad.

Hacer mantenimiento al sistema es darle continuidad operativa, mientras que mejorar continuamente significa incrementar el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega a los usuarios del mismo; es hacerlo cada vez más preciso, ágil, oportuno, confiable y sencillo.

3.3 Aplicación de la metodología al Sistema de indicadores de gestión de la producción en la Empresa Productos Lácteos “Río Zaza”

3.3.1 Aplicación de la metodología

Para la validación y el cálculo de los siguientes indicadores se tomó como período para el análisis el año 2011.

❖ Indicadores directivos.

1. Producción total bruta = 96250.6 MP

La Empresa Productos Lácteos “Río Zaza” obtiene para el año 2011 una producción total bruta de 96250,6MP donde se ve integrada la producción mercantil y la variación de la producción en proceso, en correspondencia con las áreas de resultado clave, este indicador es medido para garantizar que sea cumplida la producción planificada, valorando que mientras más alto mejor.

2. Producción mercantil = 88681.9 MP

La entidad muestra una producción mercantil de 88681,9 MP, donde representa el valor de los productos y servicios producidos durante el período económico analizado. Este indicador presenta un margen satisfactorio entre 1000.0 MP y 1400.0MP no encontrándose en zona de alarma ya que el valor obtenido se encuentra por encima del mínimo establecido.

3. Ventas = 95058.5 MP

Las ventas que obtiene la entidad son de 95058,5 MP, donde comprende los importes por las entregas a clientes de productos terminados.

❖ **Indicadores de Economía**

$$\begin{aligned} 1. \text{ Capital Neto de Trabajo} &= \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante} \\ &= 43604 - 37276.7 \\ &= 6327.3\text{MP} \end{aligned}$$

La empresa cuenta con un capital neto de 6327.3MP

$$\begin{aligned} 2. \text{ Solvencia} &= \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} \\ &= 43604/37276.7 \\ &= 1.169\text{MP} \end{aligned}$$

En cuanto a la solvencia de la entidad tenemos que por cada 1.000MP de pasivo se tienen 1.169MP de activos.

$$\begin{aligned} 3. \text{ Liquidez} &= \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}} \\ &= 0.829\text{MP} \end{aligned}$$

La liquidez en el período 2011 es de 0.829MP lo que es satisfactorio, pues aunque no cumple el plan está dentro del rango establecido para este indicador.

$$\begin{aligned} 4. \text{ Rotación del Inventario} &= \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}} \\ &= \frac{88214.4}{12695.4} \\ &= 7 \text{ días} \end{aligned}$$

La empresa tiene una rotación de inventarios de 7 días.

$$\begin{aligned} \text{Plazo promedio de los inventarios} &= \frac{360}{\text{Rotación de inventarios}} \\ &= \frac{360}{7} \\ &= 51 \text{ veces} \end{aligned}$$

El plazo promedio de los inventarios para el período analizado fue de 51 veces lo que se considera bueno.

$$5. \text{ Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$$

$$= \frac{95058.5}{6304.7} = 15 \text{ veces}$$

La empresa cierra el año 2011 con una rotación de cuentas por cobrar de 15 veces o las ventas anuales cubren 15 veces las cuentas por cobrar lo que es muy satisfactorio.

$$6. \text{ Plazo promedio de cuentas por cobrar} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

$$= \frac{360}{15}$$

$$= 24 \text{ días}$$

El plazo promedio de las cuentas por cobrar en el 2011 es de 24 días lo que es muy satisfactorio pues es menor que 30.

$$7. \text{ Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$= \frac{37276.7}{45187.6}$$

$$= 0.8 \text{MP}$$

La razón de endeudamiento es de 0.8MP, está dentro del rango establecido.

$$8. \text{ Margen neto de utilidades} = \frac{\text{Utilidades Netas}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$= \frac{4038.1}{95058.5}$$

$$= 0.042 \text{MP}$$

La empresa tiene un margen neto de utilidades de 0.042MP

❖ Indicadores de Eficiencia

$$1. \text{ Costo por peso de producción total bruta} = \frac{\text{Costo de producción bruta}}{\text{Producción mercantil}} \times 100$$

$$= \frac{86416.6 \text{ MP}}{88681.9 \text{ MP}} \times 100$$

$$= 97.44\%$$

El costo por peso de producción total es un indicador de por ciento que expresa el volumen de los gastos de producción, midiendo la eficiencia del costo en el

proceso productivo, donde por cada 100 pesos de producción mercantil se utiliza 97.44% del costo de producción total. **Se encuentra en zona de alarma ya que está muy próximo al valor máximo (%), demostrando una alta producción para el período que se evalúa con respecto a lo planificado. Influyendo el nivel de calidad de la producción.**

2. Gastos materiales por peso de Producción Bruta= $\frac{\text{Consumo material}}{\text{Producción total}} \times 100$

$$= \frac{84463.2}{96250.6} \times 100 = 87.75\%$$

La empresa por cada 100 miles de peso de la producción total, el 87.75% corresponde al consumo material, representa la cantidad de dinero por concepto de consumo material productivo que se incorpora a cada peso de producción bruta.

3. Gastos de salarios por peso de Producción Bruta= $\frac{\text{Salarios}}{\text{Producción total}} \times 100$

$$= \frac{392}{96250.6} \times 100 = 0.41$$

Este indicador expresa la cantidad de dinero por concepto de salario que se incorpora a cada peso de producción bruta, por lo que por cada 100 miles de peso de producción total bruta se consume 0.41% de salario, **creando una zona de alarma ya que es mayor que lo planificado.**

4. Productividad= $\frac{\text{Producción Bruta}}{\text{Promedio de trabajadores}}$

$$= \frac{96250.6}{879}$$

879

$$= 109.5 \text{ MP}$$

En la entidad por cada trabajador promedio se obtiene una productividad de 109.5 MP, lo que es satisfactorio pues entre mayor sea la productividad mejor, ya que caracteriza el grado de aprovechamiento de la fuerza de trabajo productiva.

5. Costo por peso de producción mercantil= $\frac{\text{Costo de producción mercantil}}{\text{Producción mercantil}} \times 100$

$$= \frac{86425.3}{88681.9} \times 100$$

88681.9

$$= 97.45\%$$

Es un indicador de por ciento que expresa el volumen de los gastos de producción, midiendo la eficiencia del costo de la producción lista para la venta, donde por cada 100 miles de peso de producción total mercantil representa el 97.45% del costo de producción mercantil. **El mismo se encuentra en zona de alarma ya que está por encima del valor máximo, demostrando una alta producción mercantil para el período que se evalúa con respecto a lo planificado.**

$$\begin{aligned} 6. \text{ Gastos materiales por peso de producción mercantil} &= \frac{\text{Consumo material productivo} \times 100}{\text{Producción Mercantil}} \\ &= \frac{84463.2}{88681.9} \times 100 \\ &= 95.24\% \end{aligned}$$

La entidad por cada 100 miles de peso de la producción total, el 95.24% corresponde al consumo material, **por lo que existe alarma de acuerdo al rango establecido teniendo un máximo de 93.0%, el cual representa la cantidad de dinero por concepto de consumo material productivo que se incorpora a cada peso de producción bruta.**

$$\begin{aligned} 7. \text{ Gastos de salarios por peso de producción mercantil} &= \frac{\text{Salario} \times 100}{\text{Producción Mercantil}} \\ &= \frac{392}{8681.9} \times 100 = 0.44\% \end{aligned}$$

Este indicador expresa la cantidad de dinero por concepto de salario que se incorpora a cada peso de producción mercantil, por lo que por cada 100 miles de peso de producción mercantil se gasta 0.44% de salario, teniendo una situación favorable con respecto al rango establecido, ya que se encuentra por debajo del mínimo. Cabe destacar que en el resultado de este indicador ha influido la disminución de trabajadores debido al reajuste de plantilla en que se encuentra inmersa la fábrica.

$$8. \text{ Costo por peso de ventas} = \frac{\text{Costo de producción total}}{\text{Ventas}}$$

$$= \frac{86416.6}{95058.5} \times 100 = 0.909 \text{ centavos}$$

La Fábrica por cada mil pesos de ventas tiene un costo de venta de 0.909 centavos, este indicador expresa el volumen de gastos de producción por cada peso de la venta realizada, midiendo su eficiencia. **Se encuentra en zona de alarma ya que está por encima del máximo (0.84), motivado por la venta de producción a precios inferiores a los que se encontraban previstos, al incumplirse con los parámetros de calidad establecidos en una mayor cantidad de productos elaborados.**

9. Valor agregado= Producción Total Bruta-Gastos Materiales–Gastos de Servicios productivos.

$$= 96250.6 - 84463.2 - 1557.7$$

$$= 10229.8$$

Este indicador expresa el nivel de actividad, al que se le ha deducido el consumo material y los servicios comprados a terceros, donde el valor agregado que obtiene la entidad es de 10229.8 MP.

10. Productividad sobre el valor agregado= $\frac{\text{Valor agregado}}{\text{Promedio trabajadores}}$
 $= \frac{10229.8}{879} = 11.64 \text{MP por trabajador}$

Por cada trabajador la empresa obtiene 11.64MP del valor agregado. Este indicador caracteriza el grado de aprovechamiento de la fuerza de trabajo productiva en el nuevo valor creado, debe valorarse con el criterio mientras mayor mejor.

11. Correlación salario medio/ productividad= $\frac{\text{Salario medio}}{\text{Productividad del valor agregado}}$
 $= \frac{392}{11.64} = 33.68 \text{ MP}$

La entidad por cada mil pesos de valor agregado gasta 33.68 de salario medio. Es el indicador principal relativo a la actividad laboral, ya que compara el valor agregado creado por los trabajadores y el dinero que está recibiendo por su fuerza de trabajo, debe valorarse con el criterio mientras mayor mejor.

12. Gasto de salario por valor agregado= $\frac{\text{Salario}}{\text{Valor agregado}}$

$$= \frac{392}{10229.8} = 0.038$$

La empresa por cada miles de peso del nuevo valor creado por los trabajadores de la producción, corresponde al gasto de salario 0.038 centavos. Es un indicador de eficiencia que caracteriza específicamente la actividad, ejecutándose la retribución hasta el límite en que no se produzca el deterioro de este índice.

❖ **Indicadores de Eficacia**

1. Índice de cobertura: no se calcula porque el número de usuarios atendidos (540) es igual al número de potencial de usuarios.

2. Índice de cumplimiento en tiempo= $\frac{\text{Tiempo ejecutado}}{\text{Tiempo programado}}$

$$= \frac{324}{360} = 0.9 \text{ días}$$

La entidad tiene un índice de cumplimiento de 0.9 días debido a que a partir del día 20 de abril fue detenida la producción por mantenimiento general en la fábrica, dentro del cual se incluyó el mejoramiento de las condiciones constructivas del cuarto de preparación de los cultivos industriales, lo cual afectó esta producción hasta el día 27 de Mayo en que fue reiniciada la producción. **Por lo que se encuentra en zona de alarma**

3. Índice de cumplimiento de utilización de los recursos= $\frac{\text{Recursos Utilizados}}{\text{Recursos Planeados}}$

$$= \frac{84463.2}{11727.0} = 7.2 \text{ veces}$$

El índice de cumplimiento de utilización de los recursos es de 7.2 veces más de lo planificado, a pesar de haberse incrementado la producción bruta, esta lo hace solo en 1.5 veces con relación al plan, por lo que el incremento de este indicador representa ineficiencia en la utilización de los recursos.

4. Índice de satisfacción del cliente= $\frac{\text{Calidad obtenida}}{\text{Calidad programada}}$

$$= \frac{300}{425} = 0.705$$

La empresa tiene un Índice de satisfacción del cliente de 0.705, para calcular este indicador se tuvieron en cuenta las quejas efectuadas por los clientes que en su mayoría fueron sobre la calidad de la leche fluida dedicada a la canasta básica y a la calidad del helado, **se encuentra en zona de alarma ya que no llega al valor satisfactorio.**

$$4. \text{ Índice de cumplimiento de gastos ejecutados} = \frac{\text{Gastos ejecutados}}{\text{Gastos programados}}$$

$$= \frac{95545.7}{90185.2} = 1.06 \text{ veces}$$

El índice de cumplimiento es de 1.06 veces, lo que representa que los gastos ejecutados se incrementaron en 0.06 veces lo cual en valores absolutos representa un incremento de 5360.5MP. **Por lo que se encuentra en zona de alarma.**

$$5. \text{ Índice de cumplimiento de Ventas} = \frac{\text{Ventas ejecutadas}}{\text{Ventas programadas}}$$

$$= \frac{95058.5}{90251.6} = 1.05 \text{ veces}$$

El índice de cumplimiento de ventas de la empresa es de 1.05 veces lo que es satisfactorio ya que las ejecutadas fueron mayores que las programadas, incrementándose los ingresos por este concepto en 4806.9MP.

$$6. \text{ Índice de utilización de capacidades} = \frac{\text{Capacidades utilizadas} * 100}{\text{Capacidades instaladas}}$$

$$= \frac{701.42}{718.52} * 100 = 98\%$$

El Índice de utilización de las capacidades utilizadas es de 98%, lo cual está motivado por deficiencias tecnológicas en la máquina congeladora de helado como son: problemas con la válvula de expansión, con la unidad compresora y salideros en el sistema de baja. Además por 36 días que estuvo parada la producción por mantenimiento no planificado.

$$7. \text{ Nivel de calidad} = \frac{\text{Total de productos sin defectos}}{\text{Total de productos elaborados}} \times 100$$

$$= \frac{26572.321}{32365.8} \times 100 = 82.1\%$$

La entidad por cada 100 mil unidades de productos elaborados se obtiene 82.1% de productos sin defectos, donde se valora una zona de alarma, **la cual expresa la falta de eficiencia del proceso productivo, además la eficacia mediante el grado de cumplimiento de las características de calidad de los productos o servicios que se entregan al cliente.**

3.4 Resumen de los resultados obtenidos por cada indicador

A continuación mostramos una tabla donde se resumen los resultados obtenidos en el cálculo de los indicadores aplicados en la Empresa de Productos Lácteos, con el objetivo de evaluar y mejorar el desempeño de la gestión de la producción.

En la primera columna se relacionan los diferentes indicadores, en la columna identificada como Estatus se coloca el valor actual del indicador, en la columna Umbral, se coloca el valor al cual se desea que llegue el indicador, la meta; luego en las columnas Mínimo, Satisfactorio y Máximo, se colocan los valores de referencia para establecer el Rango deseado para el comportamiento del indicador.

Area.	Producción.					
Objetivo.	Mejorar el desempeño de la gestión de la producción.					
Responsable.	Designar.					
Nombre Indicadores	U/M	Estatus	Umbral	Mínimo	Satisfactorio	Máximo
Producción Total Bruta	MP	96250.6	91602.4	90875.4	91506.3	95632.8
Producción mercantil	MP	88681.9	87444.0	87203.1	87369.5	88569.7
Ventas	MP	95058.5	92744.9	90238.0	91236.4	95000.0
Capital Neto de Trabajo	MP	6327.3	6289.5	6260.0	6285.3	6400.0
Solvencia	MP	1.169	2.0	1.0	2.0	3.0
Liquidez	MP	0.829	1.0	0.8	1.0	1.2
Rotación del Inventario	Días	7	10	8	9	10
Plazo promedio de los inventarios	Veces	5.2	5.5	5.1		

Rotación de Cuentas por Cobrar	veces	15	12	10	12	18
Plazo promedio de cuentas por cobrar	días	24	30	60	30	20
Razón de endeudamiento	MP	0.8	0.7	0.5	0.65	0.7
Margen neto de utilidades.	MP	0.042	0.043	0.040	0.042	0.045
Costo por peso de Producción Bruta	%	97.44	89.14	85.0	88.0	90.0*
Gastos materiales por peso de Producción Bruta	%	87.75	88.1	85.0	87.0	88.0
Gastos de salarios por peso de Producción Bruta	%	0.41	0.39	0.37	0.39	0.40*
Productividad	MP	109.5	103.6	102.5	104.0	110.0
Costo por peso de producción mercantil	%	97.45	86.51	83.0	86.0	90.0*
Gastos materiales por peso de producción mercantil	%	95.24	92.24	90.0	92.0	93.0*
Gastos de salario por peso de producción mercantil	%	0.44	0.39	0.38	0.39	0.40*
Costo por peso de ventas.	MP	0.909	0.845	0.82	0.835	0.84*
Valor agregado	MP	10229.8	10275.4	10220	10275	10330
Productividad sobre el valor agregado	MP	11.64	10.53	10.45	10.56	11.65
Correlación salario medio/productividad.	MP	33.68	34.47	33.67	34.47	34.49
Gasto de salario por valor agregado.	MP	0.038	0.039	0.037	0.039	0.040
Índice de cobertura	uno	1	1	0.90	0.95	1
Índice de cumplimiento en tiempo	días	0.90	1	0.98*	0.99	1
Índice de cumplimiento de la utilización de los recursos.	Veces	7.202	1	0.9	1	1.5*
Índice de satisfacción del cliente	uno	0.705	1	0.90*	0.95	1
Índice de cumplimiento de gastos ejecutados	veces	1.06	1	0.98	1	1.02*
Índice de cumplimientos de ventas.	veces	1.05	1	0.98	1	1.05
Índice de utilización de capacidades	%	98	100	98	99	100
Nivel de calidad	%	62.1	100	95*	98	100*

Los valores identificados con (*), en las columnas de máximo y mínimo indican que a partir de esos valores se entra en la zona de alarma, en el caso en que conviene que el indicador aumente, la zona de alarma estará por debajo del mínimo y en el caso contrario, o sea que lo conveniente es que disminuya, estará por encima del máximo.

Como se observa en la tabla anterior los indicadores: 13- Costo por peso de Producción Bruta, 15- Gastos de salario por peso de Producción Bruta, 17- Costo por peso de producción mercantil, 19- Gastos de salario por peso de producción mercantil, 20- Costo por peso de ventas, 27- Índice de cumplimiento de la utilización de los recursos y 29- Índice de cumplimiento de gastos ejecutados, que resultan conveniente disminuir, por ser costos y gastos, que se encuentran por encima del máximo aceptable, por lo tanto se encuentran en zona de alarma.

Por su parte los indicadores: 26- Índice de cumplimiento en tiempo, 28- Índice de satisfacción del cliente y 32- Nivel de calidad; pertenecen al grupo de los indicadores que es conveniente aumentar, sin embargo se encuentran por debajo del mínimo, por lo que se encuentran en zona de alarma.

En resumen 11 de los 32 indicadores analizados, para un 34.4%, se encuentran en zona de alarma mientras que los 21 restantes se ubican dentro de los parámetros considerados como satisfactorios.

Una de las funciones de la gestión de la producción es la de tomar decisiones basadas en la interpretación de patrones de variación de los indicadores disponibles, siendo necesario identificar las causas que producen variación en el comportamiento de la variable y clasificarlas en causas comunes y especiales, donde se consideran causas comunes a las que son inherentes al sistema y que afectan a cada una de las personas involucradas, mientras que las causas especiales no son parte del sistema en forma sistemática o no afectan a todo el mundo, pero que ocurren por causas específicas.

La calidad y la efectividad de los procesos productivos están íntimamente ligadas a la comprensión de la interacción de las causas comunes y las causas especiales en el sistema de gestión.

La calidad y la efectividad de las decisiones que se toman están íntimamente ligadas a la comprensión de la interacción de las causas comunes y las causas especiales con el sistema.

3.4. Resumen de los resultados obtenidos por cada indicador

Como ya se explicó con anterioridad la precisión adecuada de un sistema de indicadores no se logra desde la primera vez, en la bibliografía consultada se plantea que sólo después de la cuarta o quinta medición, con los correspondientes ajustes se mejoran las probabilidades de éxito.

Así mismo, mejorar continuamente el sistema indica incrementar su valor, más aún si se involucra a los usuarios del mismo, es hacerlo cada vez más ágil, preciso, oportuno, confiable y sencillo.

Teniendo en cuenta lo anterior se procede al ajuste del sistema propuesto a partir de las sugerencias obtenidas de los usuarios del mismo y especialistas consultados al respecto.

- Reajuste de los indicadores, se reajustaron los indicadores: Promedio diario de capacidades instaladas y Promedio diario de utilización de capacidades ya que no rendían la información necesaria para tomar decisiones por lo que se creó el indicador Índice de utilización de capacidades.
- Proponer un criterio de evaluación general del sistema de gestión de la producción, estableciendo parámetros; por lo que luego de consultar bibliografía acerca del tema, y el estudio de los datos históricos, se proponen los siguientes:

de 91% a 100 % excelente,

de 81% a 90 % bien,

de 71% a 80 % aceptable,

de 61% a 70 % deficiente y

menos de 60 % mal.

Teniendo en cuenta el criterio de evaluación anterior, y la importancia de los indicadores que se encuentran ubicados en Zona de Alarma, el sistema de gestión de la producción se evalúa de **DEFICIENTE (65.6%)**

3.5 Conclusiones del capítulo

Con la propuesta de una metodología para lograr la evaluación del desempeño de la producción en la Empresa Productos Lácteos “Río Zaza”, se obtuvo un sistema integrado por 32 indicadores, efectuando la validación del mismo así como los ajustes correspondientes, con el objetivo de mejorar la eficiencia y eficacia de una entidad, arribando a conclusiones y recomendaciones específicas.

Conclusiones.

La revisión bibliográfica de resoluciones y legislaciones permitieron desarrollar un análisis de los diferentes enfoques en materia de gestión empresarial, de acuerdo a las transformaciones que ha sufrido su concepto, teniendo en cuenta los antecedentes y tendencias por los que ha transitado, así como una sistematización de los diferentes enfoques para la evaluación de la gestión del área de producción en particular.

Los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado a la Empresa Productos Lácteos "Río Zaza", ratificaron que la evaluación de la gestión empresarial se manifiesta de manera insuficiente, debido a que no utilizan un sistema de indicadores que permitan obtener evidencia objetiva de su desempeño y garantice el perfeccionamiento continuo de la gestión del área de producción, para ello se cuenta con una metodología general que permite evaluar el desempeño de la misma, así como la validación y ajuste de dicho sistema.

El sistema aplicado se organiza sobre la base de una metodología donde se exponen con claridad la estructura funcional de la misma, concretándose las técnicas a utilizar en su aplicación, que posibilite obtener la información necesaria para la toma de decisiones, contribuyendo de esta manera a elevar la eficacia en la gestión del área de producción.

La metodología aplicada para la evaluación del desempeño de la gestión de la producción a través de un sistema de indicadores en la Empresa Productos Lácteos "Río Zaza", permitió demostrar la factibilidad práctica de su aplicación garantizando la exposición de los resultados para la toma de decisiones.

Recomendaciones

Darle continuidad operativa al sistema de indicadores propuesto, que posibilite la evaluación del desempeño de la gestión de la producción y obtener la información necesaria para la toma de decisiones oportuna y confiable, contribuyendo de esta manera a elevar su eficacia.

Efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo al sistema de indicadores, desde el punto de vista teórico y práctico, que contribuya a su precisión, confiabilidad y sencillez y que pueda constituir una herramienta de la producción para la toma de decisiones más eficiente.

Se propone su generalización a otras entidades del ministerio, considerando las características propias de los diferentes grupos empresariales y la naturaleza flexible del sistema de indicadores para la evaluación del desempeño de la gestión de la producción, propuestas en el presente trabajo.

Bibliografía

- Amada Trabas, Elvira, Folleto de Auditoría de Gestión.
- Beltrán J. Jesús M., Indicadores de Gestión Herramientas para lograr su competitividad. 3R Editores, Bogotá, 2003.
- Castro Ruz, Fidel, Informe al II Congreso del PCC 1986.
- David Fred, Planeación estratégica, 1999, 7ma edición
- De Armas García, Raúl, Folleto Auditoría de Gestión, 2005.
- Empresa Productos Lácteos "Río Zaza": Planeación estratégica, (2009-2012)
- Grupo de expertos de la DPO y la planificación estratégica del MES, Elementos metodológicos y conceptuales básicos para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores.
- López Díaz A. y Martínez García, f. J. (1992): " Auditorías de gestión, aspectos metodológicos".
- Revista técnica Instituto Censores Jurados de Cuentas de España, No°. 24, p. 4-15.
- Manual de auto estudio. Diplomado de auditoría general. Centro de estudios contables, financieros y de seguros. Cecofis. – Ciudad de La Habana: [sn, sa], 3t.
- Meigs, Walter y Robert, Contabilidad
- Meigs, Walter, Principios de Auditoría.
- Pozo C. Sergio, Selección de Temas Auditoría de Gestión, 2007
- Resolución No. 26/06 del Ministerio de Auditoría y Control, Guía Metodológica Auditoría de Gestión.
- Sené María Luisa, Aplicación de indicadores de desempeño para la inteligencia empresarial, especialista IDICT.

- Valdivieso G, S. (2003) Planeación Estratégica

Sitios de Internet consultados

- www.virtual.unal.edu.co/ indicadores de gestión
- claraarrobaisch.edu.cu / Análisis económico financiero y su valor en la toma de decisiones.

Anexo 2

Áreas de resultados claves / objetivos estratégicos.

Área de resultado Clave: Economía I

Objetivo Estratégico No.1 Alcanzar la certificación de la Contabilidad Confiable.				
Criterio de medida	Acciones	Fecha cumplimiento	Responsable	Ejecuta
1.1 Hemos mantenido la Certificación Confiable de la Contabilidad, a través de un trabajo consciente y sistemático de los trabajadores de todas las áreas.	1.1.1 Lograr rescatar la certificación de la contabilidad.	Permanente	Jefe Contabilidad	Director Económico
	1.1.2 Hacer mensualmente comprobaciones por la guía de control interno de los diferentes subsistemas.	Mensual	Jefe Contabilidad	Director Económico
	1.1.3 Hacer trimestralmente comprobaciones por la guía de control interno.	Abril – Julio – Octubre	Jefe Contabilidad	Director Económico
Objetivo Estratégico No.2 Garantizar una elevada eficiencia en los indicadores productivos aprobados por el organismo superior y alcanzar una mejor utilización de los recursos materiales – financieros y normados.				
2.1 Se trabaja de forma eficiente con la aplicación de la Resolución 297.	2.1.1 Mantener actualizada la documentación de la Resolución 297 y la 13 con chequeos mensuales.	Mensual	Jefe Contabilidad	Director Económico

Área de Resultado Clave: Comercial

Objetivo Estratégico No.1: Cumplir estrictamente con las ventas destinadas a la canasta básica, cumpliendo con las normas contables establecidas.				
1.1 Se ha mantenido una entrega de los productos de la canasta básica, de acuerdo a lo que está planificado y lo orientado por el P.P.P y la UNILAC.	1.1.1 Entregar la Leche Fluida y otras a niños de 0 a 6 años.	Diario antes de las 7:00 a.m.	Jefe de venta	Director Comercial
	1.1.2 Entregar el Yogurt de Soya a niños de 7 a 13 años.	Tres pomos semanales, antes de las 7:00 a.m.	Jefe de venta	Director Comercial
	1.1.3 Entrega de Helado, Yogurt, Quesos, Cerelá y Batido en Polvo a los Clientes con cifra.	Mensual	Jefe de venta	Director Comercial
Objetivo Estratégico No.2: Cumplir eficientemente la instrucción M-6, manteniendo actualizadas las reservas.				
2.1 Se ha cumplido	2.1.1 Vender	Permanente	Jefe de	Director

oportunamente con la instrucción M-6.	estrictamente por las cifras o boletas.		venta	Comercial
2.2 Las reservas se han mantenido actualizadas.	2.2.1 Realizar correctamente la rotación de la reserva.	Permanente	Jefe de ATM	Director Comercial

Objetivo Estratégico No.3: Garantizar las materias primas y recursos que permiten el cumplimiento del plan de producción (MN y USD), así como el funcionamiento de la industria y el transporte.

3.1 Se ha logrado un aseguramiento sostenido de las materias primas, materiales y recursos para las actividades de mantenimiento y el transporte para garantizar el cumplimiento de los planes de producción.	3.1.1 Tener todas las materias primas y materiales que se requieran en la producción en tiempo y con la calidad necesaria.	Permanente	Jefe ATM	Director Comercial
---	--	------------	----------	--------------------

Área de Resultado Clave: Mercado

Objetivo Estratégico No 1: Lograr incrementar las ventas en divisa en un 17.5%

1.1 Se crece en un 12.5 % en 2011, 2.5% en 2012 y 2.5% en 2013.	1.1.1 Invadir el mercado existente de la provincia de Sancti-Spíritus cumpliendo todas las expectativas de la máxima dirección del territorio.	Permanente	Jefe Dpto. Mercado	Gestor de Venta
	1.1.2 Realizar alianzas estratégicas de mercado con las Empresas Lácteas para comercializar nuestros productos en las diferentes provincias.	Permanente	Jefe Dpto. Mercado	Departamento de Mercado

Objetivo Estratégico No.2: Crecer con nuevos clientes en un 5%.

2.1 Se logra un crecimiento de nuevos clientes en el 2011 en un, 2% en el 2012 en un 2% y 1% en el 2013.	2.1.1 Incrementar con nuevos clientes el mercado de la provincia de SS. y otros clientes del territorio nacional.	Permanente	Jefe Dpto. Mercado	Gestor de Ventas
	2.1.2 Participar activamente en Ferias y Exposiciones Comerciales a	Según plan de actividades	Jefe Dpto. Mercado	Grupo de Mercado

	celebrarse en el país.			
Objetivo Estratégico No.3: Garantizar el cumplimiento del plan de sustitución de importaciones.				
3.1 Se logra disminuir las importaciones en el 2011, 276.6 MP en el 2012, 138.3 MP y 138.3 MP en el 2013.	3.1.1 Fortalecer los vínculos de trabajo entre las áreas de Aseguramiento Técnico, producción y Mercado.	Permanente	Jefe Departamento Mercado	Jefe Dpto. Mercado, Dirección Comercial, Dirección Técnica
	3.1.2 Gestionar la mejora del equipamiento especializado de distribución.	Trimestral	Jefe Departamento Mercado	Jefe Departamento Mercado

Área de Resultado Clave: Calidad

Objetivo Estratégico No 1: Crear y desarrollar una imagen de confianza en el 100 % de nuestros clientes, manteniendo una elevada calidad en nuestros productos.				
1.1 Se ha logrado mantener una elevada calidad de nuestros productos.	1.1.1 Aplicar el <u>análisis de riesgo</u> y <u>punto crítico de control</u> en los diferentes procesos.	Septiembre	María Isabel Neira	Deybert Mursulí
	1.1.2 Comenzar la elaboración del sistema de aseguramiento de la calidad por líneas priorizadas según las normas ISO 9000.	Junio	Deybert Mursulí	Director Técnico

Objetivo Estratégico No.2: Perfeccionar el trabajo de los comités de calidad, así como lograr un correcto funcionamiento de las comisiones de evaluación sensorial y proyección				
2.1 Se ha garantizado una imagen de confianza en el 100 % de nuestros clientes, lo que ha permitido lograr mercados estables.	2.1.1 Mantener un intercambio directo con nuestros clientes con el fin de conocer el comportamiento de nuestros productos en el mercado y accionar correctivamente según corresponda	Permanente	Deybert Mursulí	Director Técnico
	2.2.1 Hacer seguimiento a los	Permanente	Deybert Mursulí	Director Técnico

	productos en la red comercial y analizar reclamaciones con su adecuado tratamiento.			
--	---	--	--	--

Área de Resultado Clave: Mantenimiento

Objetivo Estratégico No 1: Hacer eficiente la realización de los mantenimientos preventivos planificados y la fabricación y recuperación de piezas.				
1.1 Hemos garantizado un servicio energético óptimo.	1.1.1 Gestionar con quien corresponda los instrumentos de medición para la energía eléctrica y el agua que se le dará al Cárnico.	Febrero	Energético	Director Técnico
	1.1.2 Gestionar el arreglo de la nevera de helados o su reparación.	Febrero	Dpto. Mantenimiento Fábrica	Dpto. Mantenimiento Empresa
Objetivo Estratégico No.2: Disminuir el consumo de los portadores energéticos en la industria. (Electricidad, agua, combustible)				
2.1 Se ha garantizado que no existan interrupciones en la producción, relacionadas con el mantenimiento.	2.1.1 Cumplir con el mantenimiento preventivo para garantizar la disponibilidad técnica adecuada.	Permanente	Dpto Fábrica Mto	Dpto Mto Empresa
	2.1.2 Lograr que las iniciativas de los trabajadores directo a la producción sea tomada en cuenta a la hora de adecuar y reparar las líneas tecnológicas	Permanente	Dpto Mto Fábrica	Dpto Mto Empresa