



**Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”
Facultad de Contabilidad y Finanzas
Filial Universitaria Municipal de Cabaiguán**

TRABAJO DE DIPLOMA

TÍTULO: Evaluación del desempeño de la gestión del área productiva en la Empresa Confecciones Cumbre de Sancti Spíritus.

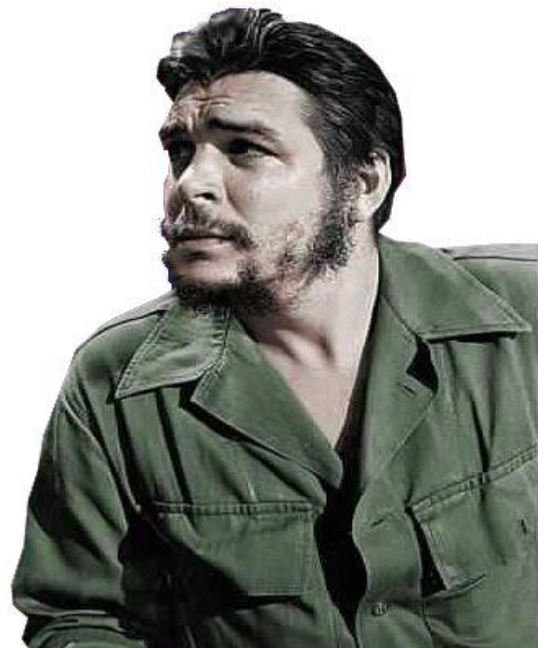
AUTORA: Marlenis Gil Magdaleno.

TUTORA: Mtr. Yenisbel Cabrera Jiménez.

CONSULTANTE: Ing. Pedro Manuel Benítez Romero.

Junio, 2012

“Hay que preocuparse por producir más con eficiencia y con óptima calidad, y que simultáneamente, hay que producir al nuevo hombre que construye y crea la nueva sociedad socialista, que es el hombre que produce, dirige, controla y supervisa...”



Dedico este trabajo, fruto de varios años de estudio, a todas aquellas personas que han compartido junto a mí los buenos y malos momentos de la vida, en especial:

A mi sobrino, por ser la razón de mi vida y de mi existencia.

A mis padres, que me han inculcado el respeto, la dignidad y los sentimientos más nobles de la vida.

A mi hermana, quien ha sido mi ángel guardián brindándome todo su apoyo y colaboración.

A la esposa de mi sobrino y el bebé que está por llegar, que nos ha llenado de alegría a toda la familia.

A mi tía y mi tío, por el apoyo y comprensión que siempre me han dado.

De manera muy especial a mi tutora, agradezco sus conocimientos, confianza, desinterés y sus ilusiones, hoy concretados en este trabajo.

A Pedro, mi consultante, quien tan desinteresadamente me ha dado todo el apoyo que he necesitado.

A nuestra Revolución Cubana, que sin ella no hubiese podido realizar mi sueño.

A mis padres, quienes me han ayudado y alentado en todo momento para que este día se hiciera realidad.

A mi sobrino y su esposa, quienes han sido dos estrellas brillantes iluminando siempre mi camino y me han alentado tanto.

Al bebé, que está por llegar a la familia.

A mi hermana, siempre dándome apoyo para seguir adelante en todo y cada momento.

A mis tíos, por su infinita colaboración y ayuda en los momentos más difíciles.

A todo el claustro de profesores de la carrera, en especial a Beatriz Díaz Rodríguez, por sus orientaciones certeras.

A todos mis compañeros, que durante este tiempo hemos luchado juntos por un mismo objetivo.

A mis familiares, quienes han enumerado largas páginas de preocupación y apoyo.

En fin, a todos los que han colaborado en el desarrollo de esta investigación.

Perdonen aquellos cuyos nombres no aparecen en estos agradecimientos.

Recuerden que, “ausencia, no quiere decir olvido”.

A todos mil gracias.

SÍNTESIS

La investigación se realizó sobre la base de una metodología para la evaluación de la gestión productiva en la Empresa Confecciones Cumbre Sancti Spíritus, la cual está dedicada a la confección y comercialización de prendas de vestir para diferentes organismos, tanto en moneda nacional como en divisa. Se seleccionó esta entidad ya que sus directivos no cuentan con una metodología 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 evaluar el desempeño de la gestión del área productiva, que posibilite la efectividad de la toma de decisiones, contribuyendo de esta manera a elevar la eficacia, eficiencia y economía en la empresa. Además se utilizaron métodos y técnicas de análisis aplicándose instrumentos como la observación, el análisis de documentos, la entrevista y la encuesta, que posibilitaron profundizar sobre la integración y funciones del área. La validación de la metodología permitió demostrar la factibilidad práctica de su aplicación y validez, posibilitando el ajuste del sistema, incrementando su valor al hacerlo más preciso, oportuno, confiable y sencillo y garantizando la exposición de los resultados para la toma de decisiones.

INTRODUCCIÓN

El problema del aumento de la productividad es de gran importancia para el desarrollo económico; se puede afirmar que es el problema económico fundamental de la Revolución Cubana, y lo es por varias razones: en la medida en que se logre aumentar la productividad se acelerará el desarrollo económico del país, será posible satisfacer en mayor o menor medida las necesidades del pueblo.

Como se sabe, la productividad es la eficacia, el rendimiento de l trabajo, la medida en que una cantidad de un trabajo se convierte en una cantidad de bienes o productos.

Para poder lograr un aumento de la productividad del trabajo es necesaria la introducción de tecnologías más modernas y la capacitación de los trabajadores es fundamental.

En el V Congreso del Partido Comunista de Cuba (1997), se plantea que la eficiencia económica es el principal reto que enfrentan los trabajadores cubanos, y se define con claridad que no solamente está en juego el aumento de la productividad, la calidad y productividad del trabajo imprescindibles para continuar y consolidar la recuperación, sino también la continuidad del sistema económico y social.

Las decisiones sobre política económica recientemente adoptadas por el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011), han resultado las más trascendentales desde que se acordaron las medidas para enfrentar el período especial en el IV Congreso celebrado en octubre de 1991.

Desde el punto de vista interno se ha registrado en los últimos años una baja eficiencia económica expresada en los insuficientes niveles de productividad alcanzados.

Ernesto Guevara de la Serna (1964), durante los años que estuvo al frente del Ministerio de Industrias, se percató de las insuficiencias de las empresas cubanas y

se refirió a que los dirigentes no utilizan la contabilidad para dirigir y mientras no se logre una conciencia y no sea una obligación en todas las instancias de dirección, la situación del deterioro será más grande cada día.

Esas insuficiencias se mantienen en la actualidad. En los primeros años de la Revolución se debía a la falta de preparación de los cuadros, pero ahora está influenciada por la elevada importancia conferida a las actividades productivas, postergando a un segundo lugar la eficiencia y la eficacia.

En los lineamientos que aparecen en la página 14 se ha puesto énfasis en la elevación de la eficiencia económica y el deterioro de los ingresos de los trabajadores del sector estatal, de ahí que la actualización del modelo económico entre sus prioridades plantee el rescate de la producción de bienes y servicios con una relación adecuada entre el crecimiento de la productividad y el ingreso medio de los trabajadores.

Para el desarrollo de este trabajo se ha seleccionado la Empresa Confecciones Cumbre de Sancti Spíritus, ya que sus directivos no cuentan con una metodología para evaluar el desempeño del área de producción, que posibilite la toma de decisiones adecuada para lograr resultados efectivos; además en el mismo se profundiza en los métodos y técnicas de análisis de dicha entidad, objeto de estudio.

En tal sentido, la medición de la eficiencia de la gestión empresarial se logra mediante la aplicación de índices e indicadores, los cuales no han sido utilizados como herramienta para evaluar los factores que inciden en los resultados de la entidad. De ahí, la necesidad de aplicar una metodología dirigida hacia la evaluación del comportamiento de las actividades fundamentales para medir y corregir las desviaciones del plan, constituyendo el análisis de estos indicadores un medio indispensable de estudio de la gestión en los diferentes niveles de producción.

Ante tal situación se formula como **problema científico**: la necesidad que tiene la Empresa Confecciones Cumbre de Sancti Spíritus de contar con una metodología que le posibilite evaluar el desempeño de la gestión del área de producción.

Por todo esto se declara como **objeto de estudio**: la gestión de la eficiencia empresarial y como **campo de acción**: el desempeño de la gestión del área productiva en la Empresa Confecciones Cumbre de Sancti Spíritus .

Con el propósito de darle cumplimiento a la problemática planteada se declara como **objetivo general**: evaluar el desempeño de la gestión del área productiva, que posibilite la efectividad de la toma de decisiones en la Empresa Confecciones Cumbre de Sancti Spíritus.

Se declaran como **objetivos específicos**:

1. Identificar los diferentes enfoques en materia de gestión empresarial mediante la construcción del marco teórico referencial de la investigación.
2. Diagnosticar la situación actual que presenta la entidad en cuanto al desempeño de la gestión del área productiva a través de indicadores de gestión.
3. Aplicar una metodología establecida para la evaluación del desempeño de la gestión del área productiva en la confección de uniformes de campaña para soldados y oficiales.
4. Evaluar el desempeño de la gestión del área productiva en la confección de uniformes de campaña en la Empresa Confecciones Cumbre de Sancti Spíritus.

Para el desarrollo de esta investigación se emplearon un conjunto de métodos del nivel teórico, empírico y estadístico -matemático, tales como:

Métodos teóricos.

Análisis-síntesis, se realizó un análisis de los problemas existentes en cuanto al desempeño de la gestión del área productiva , a partir de las regularidades que se evidencian y posteriormente se seleccionaron y sintetizaron los que mayor connotación, relevancia e importancia tienen con vista a evaluar el desempeño de la gestión del área productiva en la entidad.

Histórico-lógico, se parte de concepciones teóricas acerca de la gestión empresarial, así como los indicadores para evaluar el desempeño de cualquier actividad asociados a la productividad, haciendo énfasis en la fundamentación de la metodología para la evaluación del desempeño de la gestión del área productiva.

Inductivo-deductivo, con la finalidad de establecer generalizaciones en relación con los resultados científicos de la investigación, a partir del análisis particular de los criterios de disímiles autores y de la teoría científica. Para deducir, a partir del análisis de los presupuestos teóricos generales que sustentan y la necesidad que presenta la entidad de contar con una metodología para la evaluación del desempeño de la gestión del área productiva y cómo llevarlo a cabo en las actuales condiciones existentes.

Métodos empíricos.

Observación, para la observancia de los indicadores que determinaron deficiencias en el proceso productivo de la Empresa Confecciones Cumbre de Sancti Spíritus.

Análisis de documentos, para obtener información a través de las actas de reuniones efectuadas respecto al debate y discusión de los temas relacionados con el análisis productivo.

Entrevista, permitió conocer los criterios de miembros del Consejo de Dirección y del Consejo Técnico Productivo que se desempeñan en la actividad productiva con relación a la eficiencia y eficacia en la entidad.

Encuesta, para constatar los criterios de los trabajadores del área de producción acerca de los conocimientos, motivaciones y procedimientos que poseen para llevar a cabo su labor y las causas que a su consideración inciden en la falta de un mecanismo que evalué la gestión productiva en la entidad, que permita obtener mejores resultados productivos.

Métodos del nivel estadístico-matemático.

Estadística descriptiva, permitió establecer análisis lógicos para determinar las regularidades de la información obtenida, poder procesarla y llegar a inferencias lógicas y acabadas.

De acuerdo a esta metodología el **aporte práctico** del estudio está dado por la evaluación del desempeño de la gestión del área productiva, que posibilite la efectividad de la toma de decisiones en la Empresa Confecciones Cumbre de Sancti Spíritus.

El informe de investigación se estructura de la siguiente manera:

Capítulo I: se realiza una fundamentación teórica en materia de gestión empresarial y en el mismo se ofrece una panorámica de los principales aspectos teóricos que se tuvieron en cuenta y que sirvió de base para la contextualización del problema y la obtención del sustento de la propuesta.

Capítulo II: parte de la caracterización general de la Empresa Confecciones Cumbre de Sancti Spíritus. Se exponen los resultados del diagnóstico de la situación actual que presenta la entidad en cuanto al desempeño de la gestión del área productiva a través de indicadores de gestión, además de la aplicación de la metodología establecida para la evaluación del desempeño de la gestión del área de producción en la confección de uniformes de campaña para soldados y oficiales, así como la evaluación de los resultados de acuerdo a su aplicación.

Este trabajo ofrece conclusiones derivadas de la investigación y se expresan las recomendaciones que pueden ser de utilidad en la aplicación de la metodología establecida. Además se expondrá la bibliografía consultada y los anexos necesarios.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA ACERCA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y SU EVOLUCIÓN A TRAVÉS DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA.

En el presente capítulo se realiza una fundamentación teórica en materia de gestión empresarial y en el mismo se ofrece una panorámica de los principales aspectos teóricos que se tuvieron en cuenta y que sirvió de base para la contextualización del problema y la obtención del sustento de la propuesta.

I.1. Concepciones teóricas acerca de la gestión empresarial.

Gestión. Definición.

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 .

Elementos de la gestión.

Establecimiento de objetivos y metas: este elemento es fundamental de 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.

Planeación y organización: constituyen las actividades más importantes para una gestión eficaz. Por lo general, las tareas principales que se ejecutan en esta etapa del proceso de gestión son las siguientes:

- 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 término.
- Estimar el tiempo requerido para la ejecución del proyecto, su costo.
- Determinar los recursos y habilidades necesarias, y asignar responsabilidades.

La programación implica ordenar en forma secuencial las tareas por realizar y relacionarlas con los recursos necesarios para efectuar el trabajo o cumplir el objetivo establecido, de forma tal que se cumplan los plazos determinados.

La elaboración del presupuesto exige que la administración estime y asigne los recursos requeridos para la ejecución de cada una de las tareas planeadas.

Definidos los objetivos y las metas, formulados los planes, programadas las tareas y actividades y presupuestados los recursos, la administración necesita organizarlos.

La organización de recursos comprende cuatro elementos principales: orientación y capacitación, dividir cada tarea en sub-tareas, asociadas con sus períodos de ejecución y sus presupuestos, asignar a los subordinados la responsabilidad de las distintas tareas, sub-tareas y determinar los servicios de apoyo que se requerirán y hacer los arreglos necesarios para obtenerlos.

Control: el administrador revisará el trabajo hecho, asesorará y orientará a sus subordinados, sobre todo debe actuar oportunamente, para resolver las dificultades que surjan. Para ejercer un control eficaz, el administrador deberá mantenerse constantemente informado del trabajo que se realiza.

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.

Supervisión: las cuatro actividades principales de este elemento del proceso administrativo son obtener información, evaluar la información obtenida, analizar las variaciones para determinar sus causas, sus efectos y tomar acciones correctivas.

La atención de la administración debe concentrarse principalmente en las normas de calidad, el programa y el presupuesto.

Informe y Evaluación: la administración mantiene informado a sus subalternos de los avances de la gestión, como lo hace con sus superiores. La comunicación debe ser franca y sincera.

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.

El sistema de productividad.

El tema de la productividad en las empresas ha preocupado desde siempre a la administración, ha cobrado una vigencia inusitada a partir de la década de los cincuenta, donde se define como la relación que existe entre la productividad y los recursos empleados, además de la combinación de la eficiencia y eficacia.

La productividad adquirió un sentido económico exacto en los inicios del siglo XX, aunque aún es frecuente que se confunden los términos: productividad y producción.

Producción: es el proceso de transformación de un material que se encuentra en un estado inicial (materia prima) a través de una serie de etapas (proceso) para llevarlo a un estado final (producto, bien o servicio). Esta transformación puede darse de tres maneras:

- Por integración: que consiste en tomar más de un tipo de materia prima y obtener a partir de su conjunción un producto.
- Por desintegración: consiste en tomar el material específico y obtener de él varios productos.
- Por servicios: que implican transformación no tangible.

Un aumento de la productividad, de la mano de obra o de cualquier otro recurso o de la empresa en su totalidad, puede no ser fácilmente detectable en cuanto a la razón de ser. Por consiguiente elevar la productividad significa producir más con el mismo consumo de recursos, o sea, al mismo costo.

El mayor o menor grado de productividad de una entidad se ve influido por una variedad de factores, los cuales se clasifican en internos y externos, propios y ajenos. Si se considera la empresa como un sistema, se puede decir que los factores internos se refieren a aquellos que están incluidos dentro del sistema; los externos se encuentran en el ambiente, es decir, fuera del sistema mientras que los factores propios están directamente relacionados con la interacción entre el sistema y su ambiente y los ajenos con la interacción entre el sistema y su ambiente

I.2. Indicadores de desempeño.

Los indicadores se pueden definir como una expresión que puede ser numérica, simbólica o verbal, utilizada para caracterizar, tanto en términos cuantitativos, como cualitativos, con el objetivo de evaluar el valor de la actividad de que se trata, así como el método asociado, los indicadores pueden ser de diversos tipos, y se utilizan para evaluar todos los aspectos del funcionamiento de una organización, sin embargo, la aplicación de ellos debe ser de forma paulatina, prácticamente no es posible aplicar en una primera y única etapa indicadores que son necesarios, pues cada uno de ellos requiere ser bien analizado antes de su aplicación, para posteriormente validar la información que ofrece durante un tiempo y como se pudiera decir, ponerlos a punto.

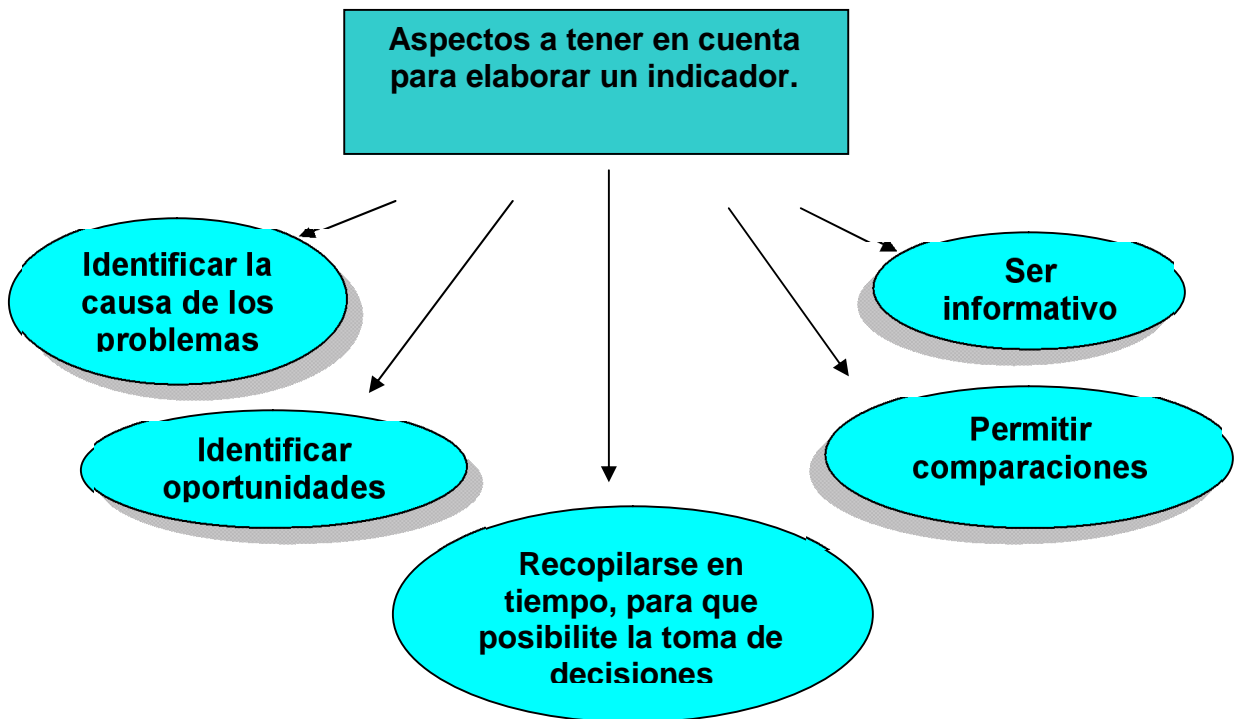
Hay indicadores que son de uso general para cualquier tipo de empresa y hay otros que son particulares, en dependencia de la misión de cada organización.

Los objetivos y tareas que se propone una organización deben concretarse en expresiones medibles, que sirvan para expresar cuantitativamente dichos objetivos y tareas, y son los "Indicadores" los encargados de esa concreción.

Elaboración de los indicadores. Características.

El indicador de desempeño no es más que la expresión numérica, verbal, o símbolo que se deriva de las estadísticas y datos utilizados para caracterizar el desempeño de una organización. A continuación se muestran en gráfico los aspectos a tener en cuenta para la elaboración de los Indicadores:

Ilustración No. 1: Aspectos para la elaboración de los indicadores.



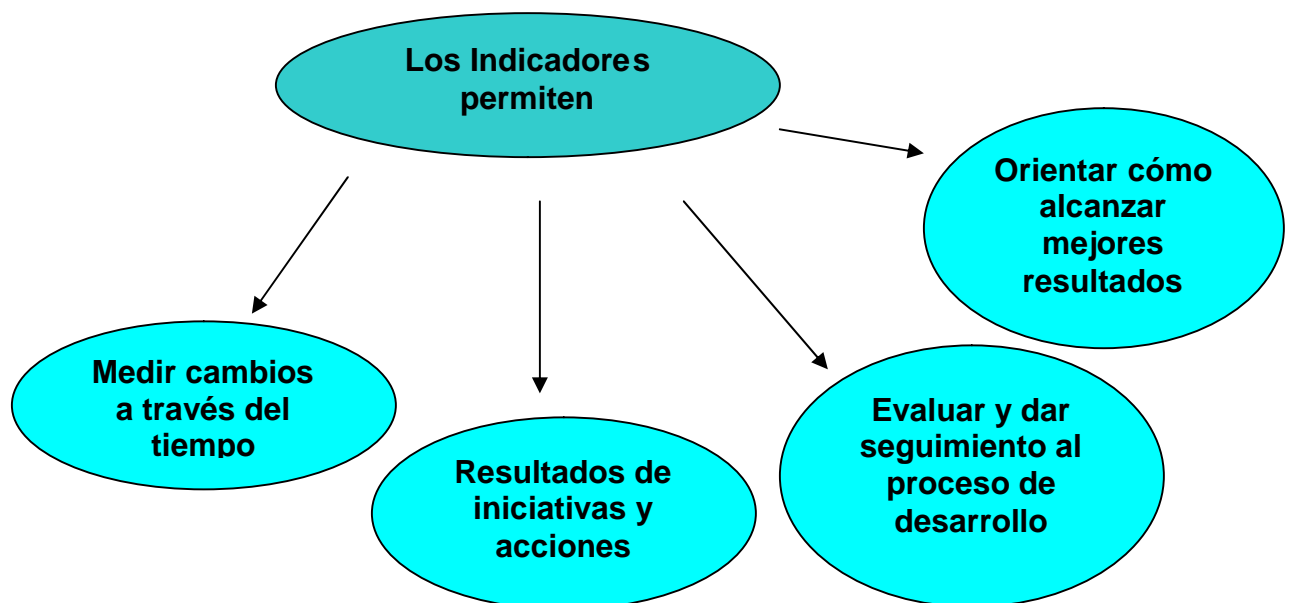
Fuente: Tesis de Maestría de Yenisbel Cabrera Jiménez.

Existen y pueden elaborarse indicadores para poder evaluar la actividad que así se requiera, pues este es un aspecto indispensable para lograr la calidad que aspira tener en cualquier organización. Entre las varias formas existentes para realizar las mediciones necesarias, esta puede ser una de ellas: se pueden definir los atributos que se quieran evaluar en un esquema, donde debe incluirse el formato en que se va a recoger la información, y las expresiones métricas que se requieran. Esto puede utilizarse tanto para evaluar una organización o más de una.

Un sistema para gerenciar el desempeño dependerá grandemente de los indicadores de desempeño definidos, tanto para la organización propia, como para aquellas que quieran ser estudiadas. El término "indicador" en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que permiten darse cuenta de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que interesa conocer. Los indicadores pueden ser números, medidas, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

Los indicadores deberán reflejarse adecuadamente en la naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en la actividad económica –productiva, sus resultados, gastos, entre otros, y caracterizarse por ser estables y comprensibles, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la empresa, sino que se impone la necesidad de considerar los sistemas de indicadores, es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir.

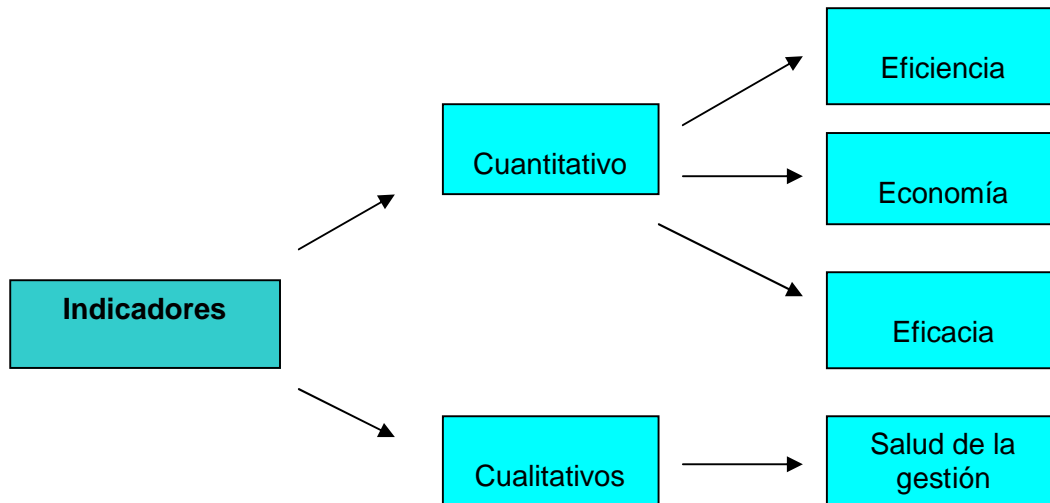
Ilustración No. 2: Posibilidades de los indicadores.



Fuente: Tesis de Maestría de Yenisbel Cabrera Jiménez.

Los indicadores son factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan un indicio sobre el grado de eficiencia, economía y eficacia de la ejecución de la gestión. Los mismos pueden ser:

Ilustración No. 3: Clasificación de los indicadores.



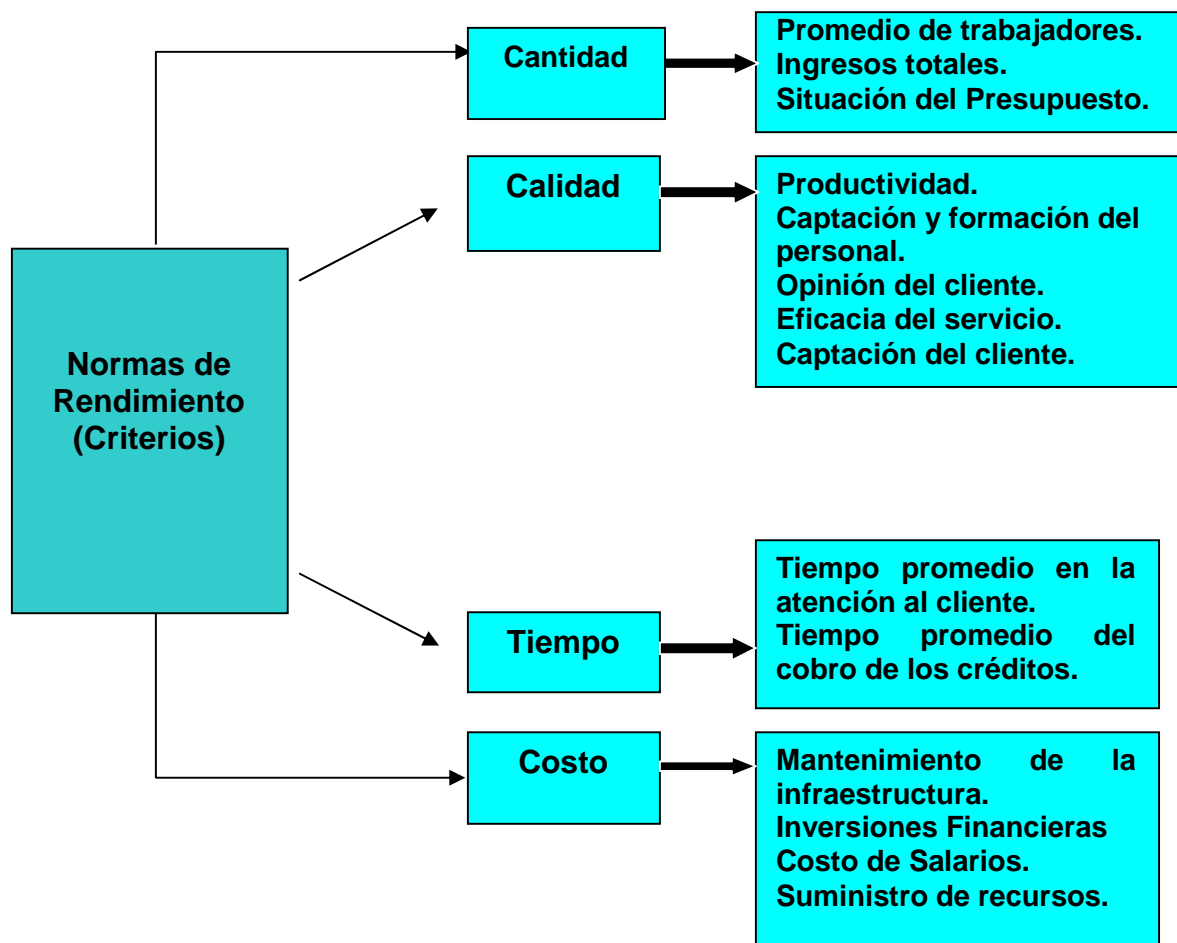
Fuente: MSc. Sonia de la C. Hernández La Rosa Modificado.

Los indicadores de eficiencia relacionan volumen de trabajo con los recursos, son indicadores de rendimiento, pues se refieren a oportunidades para producir más servicios al mismo costo por concepto de la fuerza de trabajo, o los mismos servicios a un menor costo de la fuerza de trabajo. Los indicadores de economía, relacionan los precios pagados por remuneraciones, con respecto a lo predeterminado mientras que los indicadores de efectividad, miden el grado de cumplimiento de los objetivos y metas de la actividad, se orientan hacia los resultados.

Los indicadores cualitativos no miden numéricamente una actividad, sino que se establecen a partir de los principios generales de una sana administración.

Las normas de rendimiento (criterios) por su parte, se refieren a mediciones cuantitativas y cualitativas de cuál es el nivel que se considera como deseado o esperado. Estos se determinan cuando se aboran los objetivos.

Ilustración No. 4: Normas de rendimiento.



Fuente: MSc. Sonia de la C. Hernández de la Rosa. Modificado.

I.3. Indicadores asociados a la productividad: la efectividad, la eficiencia y la eficacia.

Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están muy relacionados con la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia. Sin embargo, a veces se les mal interpreta, mal utiliza o se consideran sinónimos, por lo que resulta conveniente puntualizar sus definiciones y su relación con la productividad.

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.

Un buen comentario para terminar con esta identificación y distinción de conceptos, es tener presente que eficiencia es la capacidad de hacer correctamente las cosas, es decir, lograr resultados de acuerdo con la inversión o al esfuerzo que se realice. Eficacia es la capacidad de escoger los objetivos apropiados. Un administrador eficaz será aquel que seleccione los objetivos correctos para trabajar en el sentido de alcanzarlos. Para triunfar hay que ser eficiente y eficaz. Solamente con eficiencia no se llega a ningún lado, porque no se alcanzan los fines que se deberían lograr.

Efectividad.

La efectividad es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Cuando se considera la cantidad como único criterio se cae en estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad

se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos (según el objetivo), sin embargo, adolece de la noción del uso de recursos.

Cuántas organizaciones se vanaglorian con reflejar sus logros productivos en murales y hasta en anuncios de prensa, "este año se sobre cumplió el plan de...", pero nunca dicen cuánto costó ese resultado y si el mismo respondía a las necesidades de los clientes. No obstante, este indicador sirve para medir determinados parámetros que toda organización debe preestablecer, y también para poder controlar los desperdicios del proceso y aumentar el valor agregado. La elevación de la efectividad de la producción es una tarea de todo el pueblo. El Partido enseña que sólo aumentando la efectividad económica pueden garantizarse los recursos y medios suficientes para asegurar simultáneamente un incremento considerable del bienestar de los trabajadores y el desarrollo sucesivo de la producción. La efectividad de la producción es el desarrollo económico de la actividad productiva, los cálculos de esta permiten relacionar e integrar en un plan único los volúmenes y ritmos de crecimiento de la producción en correspondencia con las necesidades sociales, por una parte y las magnitudes de los gastos productivos por otra. El aumento de la efectividad de la producción constituye la orientación más importante de la economía socialista, tiene que brindar una atención muy seria al problema del volumen de gasto necesario para crear uno u otro tipo de producto. El ahorro de los recursos materiales es una de las tareas más importante para la realización de un régimen de economía, la reducción de los costos y la elevación de la efectividad de la producción.

El incremento de la efectividad de la producción se expresa en el crecimiento de la productividad del trabajo, el rendimiento de los fondos, la disminución del consumo de materiales por unidad de producción, el mejoramiento de la calidad de la producción y el aumento de la ganancia y la rentabilidad de la producción.

Las vías fundamentales para el aumento de la efectividad de la producción social son: el mejoramiento sucesivo de la estructura de la economía nacional, el aumento

de localidad de la producción, la aceleración de los ritmos de crecimiento de la productividad del trabajo, el uso racional de los fondos productivos, la disminución del consumo de materiales por unidad de producción y el perfeccionamiento de todo un sistema de planificación y dirección económica.

Ejemplos de indicadores para medir la efectividad de la producción.

1. Productividad del trabajo: es la relación que existe entre el volumen de la producción y el promedio de trabajadores.
2. Gastos de materiales por peso de producción: es la relación que existe entre el consumo de material productivo y el volumen de producción bruta.
3. Gasto de salario por peso de producción: es la relación que existe entre el fondo de salario de los trabajadores productivos y el volumen de producción.

La base para lograr el aumento de la efectividad, es decir, los puntos de partida de un plan de producción son la productividad del trabajo, el rendimiento de los fondos, la aplicación de nuevas tecnologías, el aumento de la ganancia y la rentabilidad, el aumento de la calidad y el ahorro de recursos.

Eficiencia.

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. El concepto de hacer bien las cosas debidas, brinda con más claridad la capacidad de entender el vocablo de "eficiencia". Se refiere a la producción de bienes o servicios que la sociedad valora más, al menor costo social posible. Es el cociente entre los resultados obtenidos y el valor de los recursos empleados. La eficiencia no es un valor absoluto que se alcanza por sí mismo, sino que se determina por comparación con los resultados obtenidos por terceros, quienes actúan en situaciones semejantes a las que se desean analizar. Eficiencia es alcanzar los objetivos por medio de la elección de alternativas que pueden suministrar el mayor beneficio.

La "eficiencia" como categoría económica en la economía política se muestra como la correlación entre la magnitud de los gastos de trabajo muerto y el trabajo vivo, añadiendo la magnitud de los productos obtenidos mediante estos gastos. La "eficiencia" económica de la producción social constituye una premisa objetiva del socialismo y al mismo tiempo un factor fundamental para el incremento de la riqueza social, existiendo un vínculo estrecho entre la categoría eficiencia y la ley económica fundamental del socialismo que determina el objetivo de la producción socialista encaminada a la plena satisfacción de las crecientes necesidades de la sociedad. La "eficiencia" expresa la cualidad de la gestión económica característica de la formación económica dada. En el capitalismo el indicador de eficiencia de la producción es como se sabe, la cuota de ganancia, cuyo criterio es la satisfacción de los intereses económicos privados, pero no expresa los intereses económicos de la clase dominante en su conjunto, pues cada capitalista lucha por tener más y vivir mejor que otros de su misma clase. Sin embargo, en el socialismo se lucha por obtener cada vez un mayor crecimiento de la eficiencia económica, la misma responde a los intereses de todas las sociedades, pues ella es la única dueña de los medios de producción, y los mayores resultados que se obtengan con el nivel mínimo de los gastos beneficiará a toda la sociedad en su conjunto, mediante la aplicación de un sistema de leyes propia del socialismo.

Por otra parte, por eficiencia se entiende la eficacia de una forma socioeconómica determinada de administración, desde el punto de vista del criterio que emana del carácter de las relaciones de producción, de los gastos que haya que realizar para la obtención del resultado esperado, es decir, la puesta en movimiento de todos los fondos necesarios de producción para el logro de la máxima satisfacción de las necesidades de la sociedad.

Eficiencia social: se determina por la medida del nivel de aseguramiento de las necesidades de la sociedad, en los bienes materiales y espirituales y los servicios incluyendo la creación de las comisiones necesarias para el desarrollo libre, multilateral y armónico de todos los miembros de la sociedad.

Eficiencia económica: refleja la relación entre los gastos y los resultados que se obtienen, esta se caracteriza por la magnitud y dinámica de la renta nacional.

Elaborar la eficiencia de la producción significa alcanzar los mayores resultados económicos con los menores gastos de trabajo social, siendo elementos fundamentales para su elaboración la utilización de la producción de los adelantos en la ciencia y la técnica, el perfeccionamiento de todo el sistema de planificación y dirección de la economía, el ulterior perfeccionamiento de la estructura de la economía nacional, la elevación de la calidad de la producción y la aceleración de los ritmos de crecimientos de la productividad del trabajo, la disminución de los gastos de materiales por unidad de producción y la utilización racional de los recursos naturales.

La eficiencia y la eficacia en general, no solo redundan en las utilidades de una empresa, sino que contribuyen notablemente a la superación personal, desarrollo y progreso del individuo, de la sociedad y del país en que vive. En el país, quizá no todos comprendan bien esto, y por ello frecuentemente se subutilizan las capacidades que se poseen. Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser

considerados como un sistema de indicadores que sirven para medir de forma integral la productividad.

Los países industrializados, llamados también desarrollados, se caracterizan por ser eficientes y eficaces. Seguramente éste debe ser su primer mandamiento para mantenerse en su avanzado y envidiable estado de evolución. En Cuba se puede, al menos, tratar de seguir su ejemplo.

I.4. Metodología para la evaluación del desempeño de la gestión del área productiva.

Fundamentación y establecimiento de la metodología general.

Lo fundamental en una organización no es solamente lograr los resultados esperados, sino lograrlos con el mejor método y más económico. Bien sea que se trate de resultados corporativos, de una parte de la organización, de un proceso, de un proyecto o de la gestión de los individuos, se puede aplicar el concepto de hacer lo correcto.

Donde hacer lo correcto significa entregar al cliente el producto con las características específicas, en la cantidad requerida, en el tiempo pactado, en el lugar convenido y al precio estipulado, es decir tiene que ver con la satisfacción del cliente, en otras palabras hacer lo correcto es ser eficaces. Hacerlo correctamente significa emplear siempre los mejores métodos, aprovechando de manera óptima los recursos disponibles, hacer las cosas correctamente significa ser eficientes .

De manera que para establecer indicadores de gestión a cualquier nivel es vital tener claro qué es lo correcto y cómo hacerlo correctamente, donde lo correcto se relaciona con los resultados específicos que se espera y esto representaría el conjunto de factores claves para lograr la eficacia.

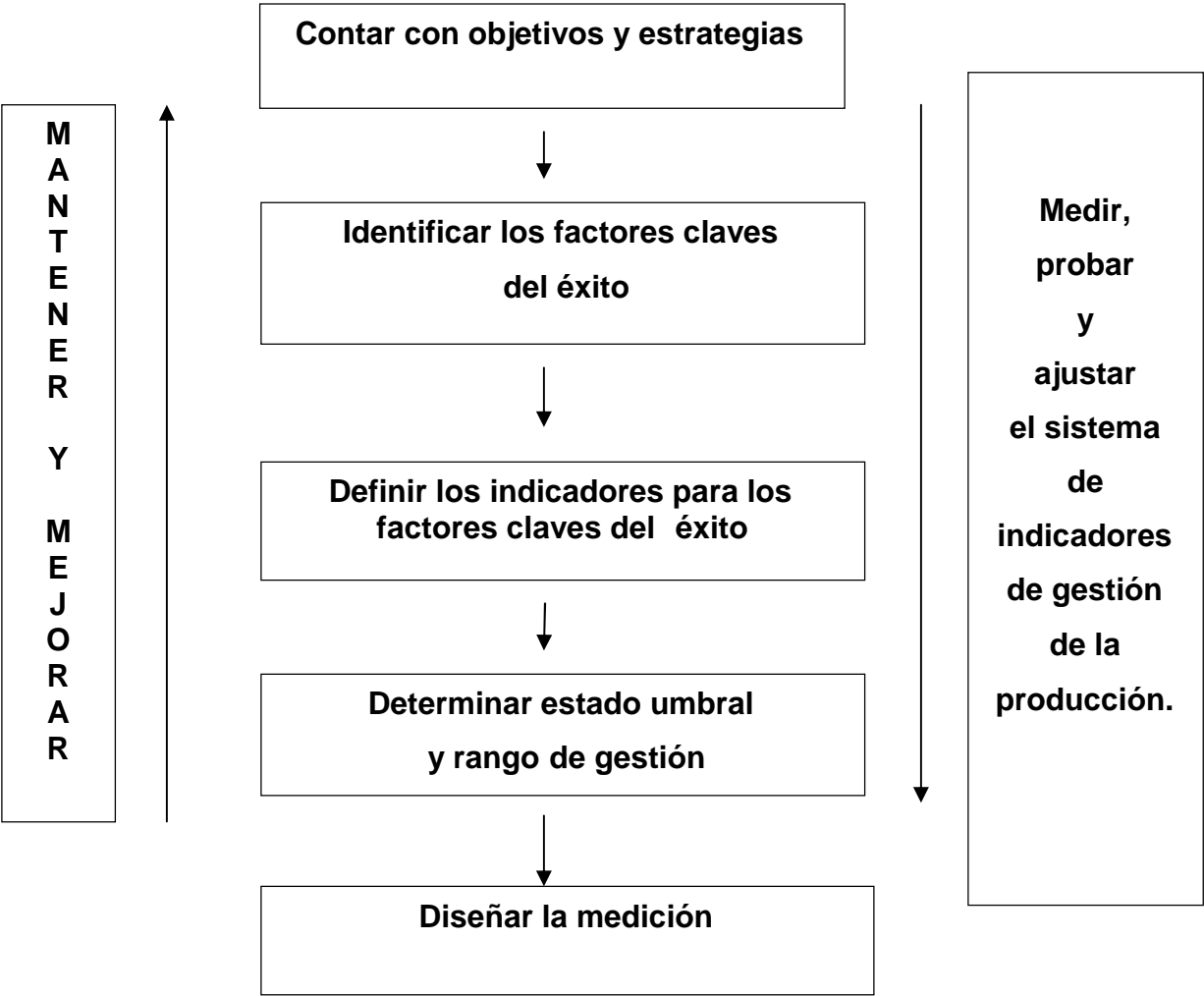
En cuanto a cómo hacer las cosas adecuadamente, significa tener presente la capacidad de gestión actual, la secuencia de pasos que llevarán a lograr lo resultados y los recursos disponibles teniendo en cuenta factores óptimos de

aprovechamiento Esto constituiría el conjunto de factores claves para lograr la eficiencia.

Establecimiento de la metodología general para evaluar el desempeño de la gestión en el área de producción.

La metodología general permite medir el desempeño de la gestión del área de producción, la cual se propone en la presente investigación, consta de siete pasos o fases genéricas que se muestran a continuación:

Ilustración No. 5: Metodología d el sistema propuesto.



Fuente: Tesis de Maestría de Yenisbel Cabrera Jiménez .

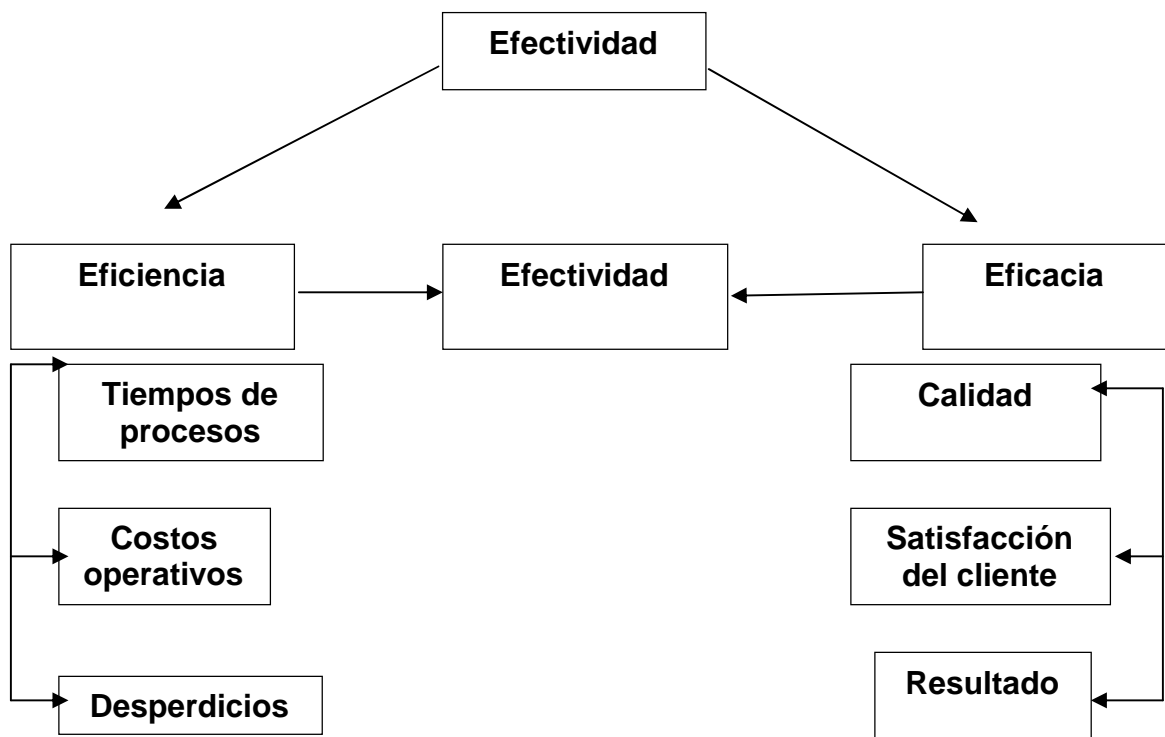
Paso 1. Contar con objetivos y estrategias.

Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecida la o las estrategias que se emplearán para lograr los objetivos que 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.

Paso 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.

Ilustración No. 6: Mapa de factores críticos del éxito.



Fuente: Tesis de Maestría de Yenisbel Cabrera Jiménez .

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 estos se logran.

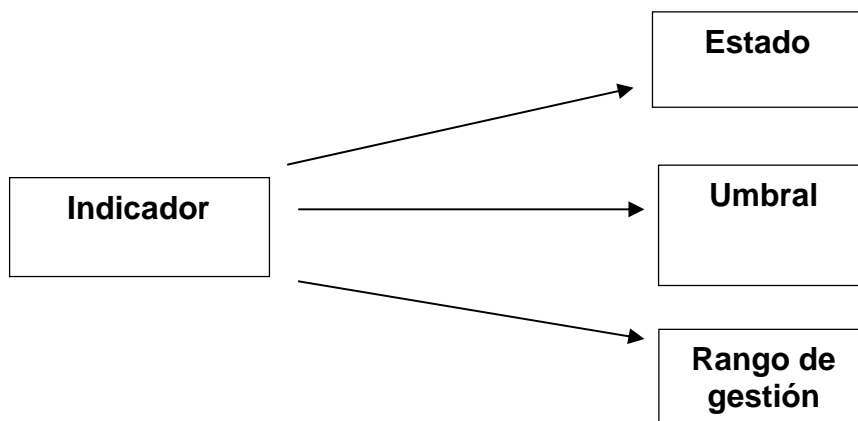
Paso 3. Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito.

Una vez identificados los factores críticos de éxito, asociados a la eficiencia, eficacia, productividad, etcétera, es necesario establecer indicadores que permitan efectuar el monitoreo antes, durante y después de la ejecución del proceso de producción.

Paso 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:

Ilustración No. 7: Elementos integrantes de cada indicador.



Fuente: Tesis de Maestría de Yenisbel Cabrera Jiménez .

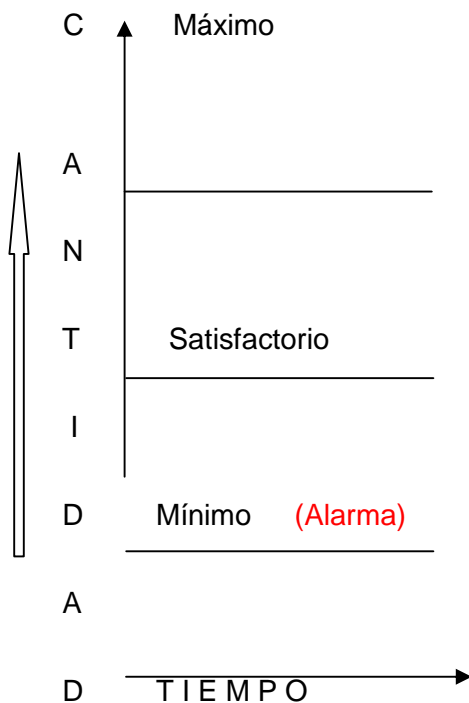
Estado: corresponde al valor actual del indicador, en algunos casos no existe la información necesaria para su cálculo, no obstante esto no quiere decir que necesariamente las cosas no se estén haciendo correctamente, más bien no se

cuenta con el registro del comportamiento de las variables que conforman el indicador.

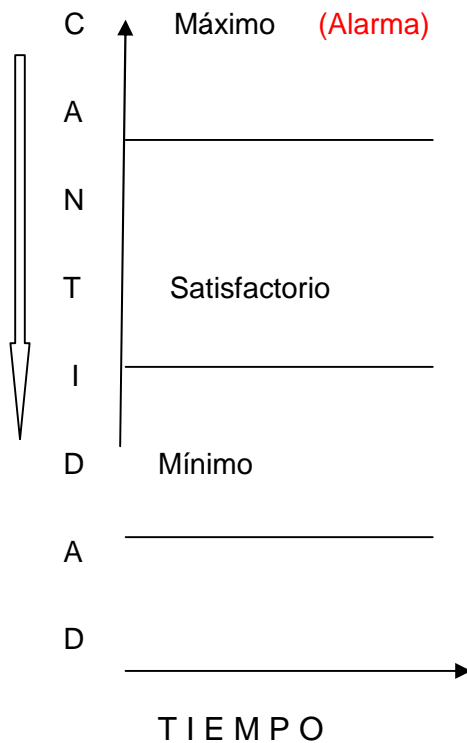
Umbral: es el valor del indicador que se quiere lograr o mantener, se conoce también como criterio de medida.

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 solo 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, si no para todos los indicadores, al menos para los básicos de la actividad de que se trate, en este caso para la gestión del área de 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.

Paso 5. Diseñar la medición.

Consiste en determinar fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignación de responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.

Resulta muy importante que después de establecidos los indicadores se determine exactamente la fuente que proveerá la información, debiendo ser lo más específica posible, así como la frecuencia con que se recogerá la información en términos de poder tomar decisiones activas y a tiempo.

Paso 6. Medir, validar y ajustar el sistema de indicadores de gestión del área de producción.

La experiencia ha demostrado que la precisión adecuada de un sistema de indicadores de gestión no se logra a la primera vez, seguramente en esa primera vez

surgirán una serie de factores que es necesario ajustar o cambiar en los siguientes sentidos:

- Pertinencia del indicador
- Valores y rangos establecidos.
- Fuentes de información seleccionadas.
- Proceso de toma y presentación de la información.
- Frecuencia en la toma de la información.
- Destinatario de la información.

Si no se es conscientes de lo anterior, se está tentado a sucumbir ante la resistencia natural que genera el hecho de que lo que hace sea sometido a la observación, por más proactivo que haya sido manejado el proceso, si por el contrario se sabe que la precisión adecuada se logra entre la cuarta y quinta medición, con los correspondientes ajustes se mejoran las probabilidades de éxito.

Paso 7. 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, mien tras 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.

El estudio bibliográfico efectuado permitió crear una concepción teórica sobre una base científica, que contribuye positivamente en el desarrollo de la presente investigación. El desarrollo del capítulo profundiza de forma general en la gestión, realiza un análisis de los elementos básicos que conforman la estrategia, su elaboración, planificación, formulación, implementación y evaluación, así como la elaboración, características y medición de los indicadores de desempeño. De igual

forma se analizan los indicadores asociados a la productividad , por lo que se hace necesario una caracterización de la entidad objeto de estudio así como la metodología a aplicar.

CAPÍTULO II: APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA CONFECCIONES CUMBRE DE SANCTI SPÍRITUS.

El presente capítulo parte de la caracterización general de la Empresa Confecciones Cumbre de Sancti Spíritus. Se exponen los resultados del diagnóstico de la situación actual que presenta la entidad en cuanto al desempeño de la gestión del área productiva a través de indicadores de gestión, además de la aplicación de la metodología establecida para la evaluación del desempeño de la gestión del área de producción en la confección de uniformes de campaña para soldados y oficiales, así como la evaluación de los resultados de acuerdo a su aplicación.

II.1. Caracterización general de la Empresa Confecciones Cumbres de Sancti Spíritus.

La Empresa Confecciones Cumbre de Sancti Spíritus fue aprobada el 25 de agosto de 1998, según Resolución No. 141 emitida por la Licenciada María Teresa Castillo Yera y se subordina al Ministerio de la Industria Ligera, la misma se encuentra ubicada en San Vicente s/n final Sancti Spíritus.

El **objeto social** de la empresa se centra en:

- Producir y comercializar de forma mayorista confecciones de todo tipo en moneda nacional y divisa.
- Ofrecer servicios de diseño en moneda nacional.
- Ofrecer servicios de modelaje a las entidades de la Unión de Confecciones Textiles en moneda nacional y a otras entidades en moneda nacional y divisa.
- Ofrecer servicios de postventa de sus producciones en moneda nacional y divisa.
- Comercializar de forma mayorista los desechos de materias primas y materiales recuperables y productos ociosos y de lento movimiento en moneda nacional.
- Ofrecer servicios de transportación de cargas en moneda nacional.
- Brindar servicios de alimentación a sus trabajadores en moneda nacional.

La estructura organizativa de la empresa se muestra en el **Anexo No. 1**.

La empresa tiene como **misión** satisfacer las necesidades y requisitos de sus clientes, produciendo artículos de vestir dirigidos a diferentes sectores de la población con la participación de cuadros y trabajadores capacitados y la gestión de la calidad de sus procesos que garantizan competir con otras organizaciones del sistema.

Su **visión** está dada en la ampliación de sus sentidos, la asimilación de tecnologías de avanzada, el desarrollo del diseño y la calificación de sus trabajadores y cuadros de dirección, la cuál logra una alta calidad y competitividad de los bienes de consumo que produce, lo que unido a eficaces estrategias de comercialización le permiten ocupar un importante lugar en el territorio donde se encuentra y conquistar el mercado nacional.

Determinación de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades en la entidad:

Debilidades:

1. Poco desarrollo de algunas tecnologías.
2. Poca capacidad productiva de toda la empresa.
3. Ausentismo para lograr el cumplimiento de las tareas.
4. Inadecuada estimulación de los trabajadores.
5. Promedio de edad avanzada de la mayoría de los obreros.
6. Poca gestión de mercado.

Fortalezas:

1. Preparación técnica y profesional de los cuadros centro.
2. Capital de trabajo positivo.
3. Alto espíritu y responsabilidad en el cumplimiento de tareas.

Amenazas:

1. No adquisición de tecnología de avanzada como resultado del bloqueo.
2. Inestabilidad en los suministros.

3. Incremento de la competencia en el mercado en divisas.

Oportunidades:

1. Proceso de perfeccionamiento empresarial.
2. Alta demanda en el mercado en divisas.
3. Mayor comunicación con los clientes.
4. Incremento de la producción en divisas con la calidad y tecnología adecuada.
5. Sistema de gestión de la calidad.

La empresa tiene como línea o actividad fundamental de producción:

- Uniforme para enseñanza primaria.
- Uniforme para enseñanza secundaria .
- Uniforme para enseñanza preuniversitario.
- Ropa para campesinos del Ministerio de Comercio Interior (Mincin).
- Ropa para trabajadores del Ministerio de la Industria Azucarera (Minaz).
- Uniforme de campaña para soldado y oficiales del Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (Minfar).
- Uniforme para el Ministerio del Interior (Minint).
- Uniforme de enseñanza politécnica .
- Sábanas.
- Batas de casa.

Caracterización de la estructura del Capital Humano.

La empresa tiene una plantilla aprobada de 356 trabajadores y una plantilla cubierta por 307 trabajadores para un 87.2%.

En la plantilla cubierta existen:

Sexo	Cantidad	%
Femenino.	255	83.06
Masculino.	52	16.94
Total	307	100

Promedio por edades:

Escala	Cantidad
Hasta 30 años.	55
De 31 a 40 años.	92
De 41 a 50 años.	129
De 51 a 60 años.	27
Más de 60 años.	4

Categoría ocupacional:

Categoría	Cantidad	%
Dirigentes.	12	3.91
Técnicos.	46	14.98
Administrativos.	-	-
Obreros.	228	74.27
Servicios.	21	6.84
Total	307	100

El último control se recibió por parte de la Consultoría de la Asociación Nacional de Economistas de Cuba (Canec), con el objetivo de certificar la contabilidad, la misma comenzó en febrero de 2010 y finalizó en junio del propio año, la cual fue evaluada con resultados satisfactorios.

II.2. Resultados del diagnóstico de la situación actual que presenta la entidad en cuanto al desempeño de la gestión del área productiva a través de indicadores de gestión.

A partir de la observación realizada a los indicadores que determinaron deficiencias en el proceso productivo (**ver Anexo No. 2**), se pudo comprobar que la entidad objeto de estudio, al cierre del 2011 mostró los siguientes resultados:

El plan de producción se comportó de la siguiente manera, de un plan de \$3 589 005.00 se realizaron \$4 035 002.00, para un 112.43% y de un plan en unidades físicas de 414.05, se realizaron 414.08, para un 100.01%, lo cual es considerado de satisfactorio.

Algunos índices de costo por peso se comportaron desfavorablemente, como es el costo por peso de venta que disminuye en 0.09 centavos, además las ventas disminuyen con respecto a lo planificado en \$41 912.40 y los gastos por salarios aumentan en un 0.02 centavos, lo cual afecta la situación financiera de la entidad.

Para la recolección de la información, que permitió ampliar el conocimiento sobre la entidad se utilizaron otras técnicas como son: la verbal y ocular, la revisión documental, mediante las cuales se aplicaron encuestas y entrevistas a directivos y subordinados, fueron revisadas actas del Consejo de Dirección, de Consejillos, revisión de la legislación, de planes y su cumplimiento, de informes financieros y de gestión, obteniendo los siguientes resultados:

Análisis del contenido de las actas de reuniones efectuadas por el Consejo de Dirección y Consejo Técnico Productivo .

A continuación se evidencian los resultados obtenidos de un estudio efectuado a las actas y documentos que acreditan la realización de reuniones, donde participan el Consejo de Dirección y el Consejo Técnico Productivo, en las cuales se registra el debate y la discusión de los temas relacionados con el análisis productivo (**ver Anexo No. 3**). Para la revisión de los mismos se toma como muestra el último trimestre del año 2011 de cada una de las actas referidas anteriorm ente.

Fueron revisadas tres actas del Consejo de Dirección y tres actas del Consejo Técnico Productivo de los meses de octubre, noviembre y diciembre del 2011 ; en el mes de octubre se realizó una reunión extraordinaria para el análisis del cumplimiento de diferentes líneas de producción, donde se hace referencia al cumplimiento del plan en la confección de uniformes de campaña para soldados y oficiales (camisa y pantalón) con destino al Minfar, el cual tuvo resultados

satisfactorios, ya que la demanda se cumplió y fue buena la calidad de las prendas entregadas.

Todas las áreas cuentan con el organigrama correspondiente, los cuales son objeto de revisión por el personal que realiza los diferentes controles, pero éstos no son anexados a los resultados de los mismos.

Los resultados de los controles a las acciones contenidas en el plan de prevención son analizados y evaluados por el Consejo de Dirección y el Consejo Técnico Productivo.

El Consejo de Dirección celebra sesiones ordinarias y extraordinarias. La sesión ordinaria se realiza una vez al mes y será válida con el 80% de asistencia de sus miembros y las extraordinarias cuántas veces resulte necesario; para efectuar estas sesiones y considerarlas válidamente se requerirá la presencia del 85% de sus integrantes, donde uno de los miembros está constituido por el subdirector de producción. La hora y la fecha serán aprobadas en el plan de trabajo para cada mes, en el caso del Consejo las sesiones se efectúan con menos frecuencia que las extraordinarias y las sesiones ordinarias de igual modo que en los Consejos de Dirección.

Resultados de la aplicación de la entrevista a miembros del Consejo de Dirección y del Consejo Técnico Productivo de la Empresa Confecciones Cumbres de Sancti Spíritus.

Se efectuó una entrevista a una muestra de 4 miembros del Consejo de Dirección, para un 57% del total y a 5 miembros que integran el Consejo Técnico Productivo, para el 71%, con el objetivo de conocer sus criterios con relación a la eficiencia y eficacia en la entidad (**ver Anexo No. 4**), donde se pudo comprobar que:

Todos los miembros del Consejo de Dirección entrevistados manifiestan conocer los objetivos de trabajo y la estrategia de la empresa, los cuales participan en su

definición y control, de igual manera en el Consejo Técnico Productivo conocen los objetivos de esa área específica.

Sobre el conocimiento que poseen de los criterios y propuestas a formular al organismo con relación a los planes, tanto anuales como perspectivas, expresan que conocen sobre el tema, pues se realiza desde la base con todos los trabajadores y se debate y discute por toda la estructura. De igual forma se procede para la aprobación del proyecto del presupuesto anual, siendo su ejecución controlada mensualmente en el Consejo de Dirección.

Siempre que proceda un proyecto de modificación, estructura de funciones o de plantilla, así como propuestas de creación, modificación, fusión o extinción de alguna entidad o dependencia del sistema, es presentada y discutida en el Consejo de Dirección para su posterior aprobación por parte del Ministerio de la Industria Ligera.

De forma sistemática son evaluados los resultados obtenidos en las principales inspecciones efectuadas a las diferentes dependencias de la empresa, analizándose la responsabilidad administrativa de los implicados y aprobándose los correspondientes planes de medidas con vista a la solución de las deficiencias detectadas.

Con relación a la evaluación y control de medidas que coadyuven al fortalecimiento de la gestión de la producción, los entrevistados opinan que sí conocen sobre este aspecto, el cual es analizado en el Consejo de Dirección y en los Consejillos según corresponda.

Resultados de la aplicación de la encuesta a trabajadores del área de producción de la Empresa Confecciones Cumbres de Sancti Spíritus.

Según la encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa Confecciones Cumbre de Sancti Spíritus, acerca de los conocimientos, motivaciones y procedimientos que poseen para llevar a cabo su labor y las causas que a su consideración inciden en la

falta de un mecanismo que evalué la gestión productiva en la entidad , que permita obtener mejores resultados productivos (**ver Anexo No. 5**), se pudo constatar que:

Como resultado de la encuesta aplicada en el período seleccionado se comprobó que la implementación del Sistema de Control Interno se verifica y evalúa to dos los meses en el Consejo de Dirección Ampliado y de igual forma por el área de producción que sesiona mensualmente. Se pudo verificar que trimestralmente se comprueba y evalúa el cumplimiento del plan de prevención del área.

Existe una planificación para valorar las decisiones tomadas por el Consejo de Dirección sobre los objetivos, estrategias, planes y proyecciones, cumpliéndose con lo planificado. Aprobándose estas decisiones, con carácter obligatorio, por este órgano de dirección, teniendo en cuenta los objetivos de cada área específicamente la de producción. El análisis de los riesgos y el plan de prevención se efectúan mensualmente como un punto del Consejo de Dirección Ampliado y en el área de producción.

II.3. Resultados de la aplicación de la metodología establecida para la evaluación del desempeño de la gestión del área de producción en la confección de uniformes de campaña para soldados y oficiales .

El área técnica productiva de la entidad se encuentra estructurada de la siguiente manera (**ver Anexo No. 6**). La misma cuenta con cinco talleres distribuidos por los diferentes municipios de la provincia:

- Taller 101 Bernardo Arias Castillo, Sancti Spíritus.
- Taller 102 Carlos Simón, Cabaiguán.
- Taller 103 Fe del Valle, Guayos.
- Taller 104 5 de Septiembre, Meneses.
- Taller 105 Yamil Duménico, Trinidad.

La empresa se encuentra dotada de tecnología de máquinas de coser tipo industrial, destinada a coser tejido plano de densidad baja, media y gruesa donde se destacan los tejidos de Poplín, Drill, Twuill, Mezclilla, dentro del equipamiento existen

máquinas planas de 1 y 2 agujas y equipos especiales tales como: máquinas de botón, ojal, candelilla, festón y pespunte, alforzas y otras.

Las condiciones de los talleres son medias aunque se trabaja en el proceso inversionista para el desarrollo y mejoramiento de dicha tecnología .

Las salas de corte cuentan con mesas según exigencias de la industria y máquinas de corte para realizar esta operación. El tendido del tejido se hace de forma manual.

El proceso productivo en la Empresa Confecciones Cumbre de Sancti Spiritus se realiza a partir de que se recibe la orden de confección, luego de esta se realiza el tendido, trazo y corte en la sala destinada a esta operación, llamada sala de corte, se envían los bloques de piezas hacia el área de costura donde se comienzan a procesar las prendas hasta obtener el producto final en la mesa de revisión. Se entregan a los almacenes intermedios de cada taller, luego pasa al almacén central donde estas producciones son destinadas a los clientes en dependencia de las demandas de los mismos.

La entidad trabaja por encargos estatales y la materia prima es por asignación del Ministerio de la Industria Ligera (Minil).

Para la realización de este trabajo se seleccionó la confección de uniformes de campaña para soldados y oficiales (camisa y pantalón) con destino al Minfar en tejido de Drill Verde Olivo referencia 65/35 (65% de algodón y 35% de poliéster), a partir de que estas confecciones en su conjunto representan las de mayor complejidad en su confección, además de las exigencias técnicas en cuanto a las dimensiones de cada uno de los elementos que la componen.

En cuanto a los niveles de producción para cada año son significativos , ya que representan el 4% aproximado del plan total.

Este producto puede ser objeto de estudio con vistas a disminuir los gastos en cuanto a los recursos humanos y financieros, de no ser así en las materias primas (tejido e hilo), que de lograrse no serian significativos, por cuanto estos representan

uniformes los que no pueden sufrir cambios en sus diseños, características exteriores de las prendas, etcétera.

Para poder disminuir los gastos en cualquiera de su naturaleza se trabaja para lograr cambios tecnológicos, con la introducción de accesorios, aditamentos tecnológicos, dobladores y otros para aumentar la productividad, o la unificación de operaciones para disminuir la cantidad de costureras o personal dentro del proceso productivo, lo que disminuiría el fondo de los salarios a pagar.

La única forma posible de evaluar y tomar medidas correctivas de apoyo a la gestión consiste en determinar aquellos índices, indicadores, actividades principales o criterios específicos, cuyo chequeo y control sistemático permiten dar una medida de la evolución de la organización en correspondencia con su proyecto estratégico, por lo que se propone la siguiente metodología para la evaluación del desempeño de la gestión del área de producción, en la Empresa Confecciones Cumbre Sancti Spíritus.

Paso 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 la Empresa Confecciones Cumbre Sancti Spíritus, es necesario establecer previamente aspectos como la capacidad de gestión y metas claras, los que se especifican a continuación:

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

Paso 2. Identificación de los factores.

Una vez establecidos los objetivos y conocida la capacidad de gestión se establecen los factores clave del éxito, donde se determina que la gestión de la producción será la resultante de conjugar la tarea de cada uno de los miembros del grupo de producción.

En el sistema de indicadores propuestos, para la evaluación del desempeño de la gestión del área de producción en la confección de uniformes de campaña para soldados y oficiales se han establecido los siguientes factores clave de éxito: eficacia, eficiencia y economía.

Paso 3. Definición de indicadores de gestión de la producción para cada factor clave de éxito.

En este paso se propone la propuesta de un sistema de indicadores para la evaluación del desempeño de la gestión de producción .

Se definen indicadores y directivos para cada factor clave de éxito, así como la composición de cada indicador con sus características (nombre, forma de cálculo, unidades en que se expresan y glosario).

Indicadores de gestión de la producción.

Indicadores directivos:

1. Nombre: Producción Total Bruta.

Unidad: MP

Glosario: está integrada por la producción mercantil más la variación de la producción en proceso.

2. Nombre: Producción Mercantil.

Unidad: MP

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

3. Nombre: Ventas.

Unidades: MP

Glosario: comprende los importes, por las entregas a clientes de productos terminados, trabajos efectuados, servicios prestados y mercancías adquiridas para ese fin.

Otros indicadores:

Eficacia:

1. Nombre: Nivel de Calidad.

Forma de Cálculo:

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

Unidad: %.

Glosario: se obtiene dividiendo los productos sin defectos obtenidos entre el total de los productos elaborados. Expresa la eficacia del proceso productivo, mediante el grado de cumplimiento de las características de calidad de los productos o servicios que se entregan al cliente. Es importante tener en cuenta que se debe examinar frente a especificaciones o normas establecidas, pues involucra aspectos subjetivos.

Eficiencia:

1. Nombre: Costo por Peso de Producción Bruta.

Forma de cálculo:

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

Unidad: %.

Glosario: se obtiene dividiendo el costo de la producción bruta entre el valor de la producción mercantil (a precios de venta). Es un indicador de por ciento que expresa el volumen de los gastos de producción, midiendo porcentualmente la eficiencia del costo en el proceso productivo.

2. Nombre: Gastos Materiales por Peso de Producción.

Forma de cálculo:

$$\text{Gastos materiales por peso de producción} = \frac{\text{Consumo material productivo}}{\text{Producción bruta}} \times 100$$

Unidad: %.

Glosario: se obtiene dividiendo el consumo material productivo (materias primas, materiales, combustible, energía, etcétera.) sin amortización, entre la producción

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

3. Nombre: Gastos de Salarios por Peso de Producción.

Forma de cálculo:

$$\text{Gastos de salarios por peso de producción} = \frac{\text{Salarios}}{\text{Producción Total}} \times 100$$

Unidad: %.

Glosario: se obtiene dividiendo el gasto de salarios entre la producción bruta. Expresa la cantidad de dinero por concepto de salario que se incorpora a cada peso de producción bruta.

4. Nombre: Productividad.

Forma de cálculo:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción total bruta}}{\text{Promedio de trabajadores}}$$

Unidad: MP por trabajador

Glosario: se obtiene dividiendo el valor de la producción bruta entre el promedio de trabajadores vinculados a la actividad. Caracteriza el grado de aprovechamiento de la fuerza de trabajo productiva.

5. Nombre: Costo por Peso en Producción Mercantil.

Forma de cálculo:

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

Unidad: %.

Glosario: se obtiene dividiendo el costo de la producción mercantil entre el valor de la producción mercantil (a precios de venta). Es un indicador de por ciento que expresa el volumen de los gastos de producción, midiendo porcentualmente la eficiencia del costo de la producción lista para la venta.

6. Nombre: Costo por Peso de Ventas.

Forma de cálculo:

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

Unidad: centavos.

Glosario: se obtiene dividiendo el costo de la producción total entre el valor de las ventas. Es un indicador de por ciento que expresa el volumen de los gastos de producción por cada peso de venta, midiendo porcentualmente su eficiencia.

8. Nombre: Gasto de Salario por Peso de Producción Mercantil.

Forma de cálculo:

$$\text{Gasto de salario por peso de producción mercantil} = \frac{\text{Salario}}{\text{Producción mercantil}} \times 100$$

Unidad: %.

Glosario: se obtiene dividiendo el gasto de salarios entre la producción mercantil. Es un indicador de por ciento que expresa la cantidad de dinero por concepto de salario que se incorpora a cada peso de producción mercantil.

9. Nombre: Gasto material por peso de producción mercantil.

Forma de cálculo:

$$\text{Gasto material por peso de producción mercantil} = \frac{\text{Consumo material productivo}}{\text{Producción mercantil}} \times 100$$

Unidad: %.

Glosario: se obtiene dividiendo el consumo material productivo (materias primas, materiales, combustible, energía, etcétera), sin amortización, entre la producción mercantil. Expresa la cantidad de dinero por concepto de consumo material productivo que se incorpora a cada peso de producción mercantil.

10. Nombre: Valor agregado.

Forma de cálculo:

Valor agregado = Producción total bruta – Gastos de materiales – Gastos de servicios productivos.

Unidad: MP.

Glosario: el valor del indicador expresa en MP el nivel de actividad una vez que se le han deducido el consumo material y los servicios comprados a terceros.

11. Nombre: Productividad sobre el valor agregado.

Forma de cálculo:

Productividad sobre el valor agregado = $\frac{\text{Valor agregado}}{\text{Promedio de trabajadores}}$

Unidad: MP.

Glosario: se obtiene dividiendo el valor agregado entre el promedio de trabajadores. Caracteriza el grado de aprovechamiento de la fuerza de trabajo productiva en el nuevo valor creado, debe valorarse con el criterio mientras mayor mejor.

12. Nombre: Correlación salario medio/ productividad.

Forma de cálculo:

Correlación salario medio/ productividad = $\frac{\text{Salario medio}}{\text{Productividad del valor agregado}}$

Unidad: centavos.

Glosario: se obtiene dividiendo el salario medio entre la productividad del valor agregado. 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.

13. Nombre: Gasto de salario por valor agregado.

Forma de cálculo:

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

Unidad: centavos.

Glosario: es un indicador de eficiencia que se obtiene dividiendo el gasto de salario entre el valor agregado, caracteriza específicamente la actividad, ejecutándose la retribución hasta el límite en que no se produzca el deterioro de este indicador.

Economía:

1. Nombre: Aprovechamiento de la superficie de almacenamiento.

Forma de cálculo:

$$\text{Aprovechamiento de la superficie de almacenamiento} = \frac{\text{Área utilizada}}{\text{Área total de almacenamiento}}$$

Unidad: mts.

Glosario: es un indicador de economía que da como resultado los metros de almacén que se aprovechan, y si es óptimo la forma de almacenamiento utilizada.

2. Nombre: Consumo de combustible.

Forma de cálculo:

$$\text{Consumo de combustible} = \frac{\text{Plan de combustible}}{\text{Plan de producción}} \times 1000$$

Unidad: cts.

Glosario: genera el consumo de combustible para determinada producción.

3. Nombre: Consumo de energía.

$$\text{Forma de cálculo: Consumo de energía} = \frac{\text{Plan de energía}}{\text{Plan de producción}}$$

Unidad: pesos.

Glosario: indica la cantidad de energía para determinada producción.

Paso 4. 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 de 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 recondicionados.

Nombre de los indicadores	Umbral	Mínimo	Satisfactorio	Máximo
Producción Total Bruta.				
Producción mercantil.				
Ventas.				
Calidad.				
Costo por peso de producción.				
Costo por peso de producción mercantil.				
Gastos materiales por peso de producción.				
Gastos materiales por peso de producción mercantil.				
Gastos de salarios por peso de producción.				
Gastos de salarios por peso de producción mercantil.				
Productividad.				
Costo por peso de ventas.				
Valor agregado.				
Productividad sobre el valor agregado.				
Correlación salario medio/productividad.				
Gasto de salario por valor agregado.				
Aprovechamiento de la superficie de almacenamiento.				

Consumo de combustible.				
Consumo de energía.				

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 representa 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.

Paso 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.

II.4. Evaluación de los resultados.

Para la validación y el cálculo de los siguientes indicadores se tomó como período o de análisis el último trimestre del año 2011.

Paso 6. Medir y validar el sistema de indicadores de gestión del área de producción.

Indicadores directivos.

1. Producción total bruta = 353.4 MP.

La Empresa Confecciones Cumbre obtiene para el último trimestre del año analizado una producción total bruta de 353.4 MP 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 se cumpla la producción planificada, valorando que mientras más alta mejor, es por ello que se encuentra en zona de alarma.

2. Producción mercantil = 353.4 MP.

La entidad muestra una producción mercantil de 353.4 MP, donde representa el valor de los productos y servicios producidos durante el período económico analizado. Este indicador no presenta un margen satisfactorio ya que se encuentra en zona de alarma pues el valor obtenido está por debajo del mínimo establecido.

3. Ventas = 353.4 MP.

Las ventas que obtiene la entidad son de 353.4 MP, donde comprende los importes por las entregas a clientes de productos terminados, trabajos efectuados, servicios prestados y mercancías adquiridas para ese fin. El rango establecido para este indicador está por encima de las ventas obtenidas en este último trimestre, por lo que existe zona de alarma.

Otros indicadores.

Eficacia:

$$\begin{aligned} 1. \text{ Nivel de calidad} &= \frac{\text{Total de productos sin defectos}}{\text{Total de productos elaborados}} \times 100 \\ &= \frac{9.9 \text{ MU}}{10.0 \text{ MU}} \times 100 \\ &= 99\%. \end{aligned}$$

La entidad tiene un indicador de calidad por encima del rango establecido (98%), ya que por cada 100 unidades de productos elaborados se obtiene 99% de productos

sin defectos, la cual expresa la eficacia del proceso productivo, mediante el grado de cumplimiento de las características de calidad de los productos o servicios que se entregan al cliente.

Eficiencia:

$$\begin{aligned} 1. \text{ Costo por peso de producción total bruta} &= \frac{\text{Costo de producción bruta}}{\text{Producción mercantil}} \times 100 \\ &= \frac{353.4 \text{ MP}}{353.4 \text{ MP}} \times 100 \\ &= 100.0\%. \end{aligned}$$

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 100% del costo de producción total, encontrándose por encima del rango establecido teniendo en el mismo una zona de alarma.

$$\begin{aligned} 2. \text{ Gastos materiales por peso de producción} &= \frac{\text{Consumo material}}{\text{Producción total}} \times 100 \\ &= \frac{232.2 \text{ MP}}{353.4 \text{ MP}} \times 100 \\ &= 65.7\%. \end{aligned}$$

La empresa por cada 100 pesos de la producción total, el 65.7% corresponde al consumo material, por lo que existe alarma de acuerdo al rango establecido teniendo un máximo de 65.0%, el cual representa la cantidad de dinero por concepto de consumo material productivo que se incorpora a cada peso de producción bruta.

$$\begin{aligned} 3. \text{ Gastos de salarios por peso de producción} &= \frac{\text{Salarios}}{\text{Producción total}} \times 100 \\ &= \frac{69.7 \text{ MP}}{353.4 \text{ MP}} \times 100 \\ &= 19.7\%. \end{aligned}$$

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 pesos de producción total bruta se consume 19.7% de salario. Este indicador se encuentra en zona de alarma ya que el resultado obtenido da por encima del rango propuesto.

$$\begin{aligned} 4. \text{ Productividad} &= \frac{\text{Producción bruta}}{\text{Promedio de trabajadores}} \\ &= \frac{353.4\text{MP}}{307 \text{ uno}} \\ &= 1.15 \text{ MP por trabajador.} \end{aligned}$$

En la entidad por cada trabajador promedio se obtiene una producción bruta de 1.15 MP resultado positivo para la entidad ya que caracteriza el grado de aprovechamiento de la fuerza de trabajo productiva.

$$\begin{aligned} 5. \text{ Costo por peso en producción mercantil} &= \frac{\text{Costo de producción mercantil}}{\text{Producción mercantil}} \times 100 \\ &= \frac{232.0 \text{ MP}}{353.4 \text{ MP}} \times 100 \\ &= 65.64\%. \end{aligned}$$

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 pesos de producción total mercantil representa el 65.64% del costo de producción mercantil.

$$\begin{aligned} 6. \text{ Costo por peso de ventas} &= \frac{\text{Costo de venta}}{\text{Ventas}} \\ &= \frac{1.81\text{MP}}{353.4\text{MP}} \\ &= 0.51 \text{ centavos.} \end{aligned}$$

La empresa por cada peso de ventas tiene un costo de venta de 0.51 centavos, este indicador expresa el volumen de gastos de producción por cada peso de la venta realizada, midiendo su eficiencia.

$$\begin{aligned}
 7. \text{ Gasto de salario por peso de producción mercantil} &= \frac{\text{Salario}}{\text{Producción mercantil}} \times 100 \\
 &= \frac{69.7 \text{ MP}}{353.4 \text{ MP}} \times 100 \\
 &= 19.72\%.
 \end{aligned}$$

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 pesos de producción mercantil se gasta 19.72% de salario, teniendo una situación favorable con respecto al rango establecido, ya que se encuentra por debajo del rango establecido.

$$\begin{aligned}
 8. \text{ Gasto de material por peso de producción mercantil} &= \frac{\text{Consumo material productivo}}{\text{Producción mercantil}} \times 100 \\
 &= \frac{232.2 \text{ MP}}{353.4 \text{ MP}} \times 100 \\
 &= 65.7\%.
 \end{aligned}$$

La entidad por cada 100 pesos de producción mercantil utiliza 65.7% del consumo material productivo, por lo que no existe alarma de acuerdo al rango establecido teniendo un máximo aceptable de 67.0%, el cual representa la cantidad de dinero por concepto de consumo material productivo que se incorpora a cada peso de producción mercantil.

$$\begin{aligned}
 9. \text{ Valor agregado} &= \text{Producción total bruta} - \text{Gastos de materiales} - \text{Gastos de} \\
 &\hspace{20em} \text{servicios} \\
 &\hspace{20em} \text{productivos} \\
 &\hspace{20em} \text{recibidos.}
 \end{aligned}$$

$$= 353.4 \text{ MP} - 232.2 \text{ MP} - 2.6 \text{ MP}$$

$$= 118.6 \text{ MP.}$$

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 118.6 MP, demostrando una situación favorable ya que se encuentra por encima del rango establecido (116.0 MP).

$$\begin{aligned} 10. \text{ Productividad sobre el valor agregado} &= \frac{\text{Valor agregado}}{\text{Promedio de trabajadores}} \\ &= \frac{118.6 \text{ MP}}{307 \text{ uno}} \\ &= 0.39 \text{ MP por trabajador.} \end{aligned}$$

Por cada trabajador la empresa obtiene 0.39MP del valor agregado. Este indicador caracteriza el grado de aprovechamiento de la fuerza de trabajo productiva en el nuevo valor creado, representando una situación favorable ya que se encuentra por encima del rango establecido (0.30 MP por trabajador), aunque si fuera aún mayor tendría mejores resultados.

$$\begin{aligned} 11. \text{ Correlación salario medio/ productividad} &= \frac{\text{Salario medio}}{\text{Productividad del valor agregado}} \\ &= \frac{0.17 \text{ MP}}{0.39 \text{ MP por trabajador}} \\ &= 0.43 \text{ centavos.} \end{aligned}$$

La entidad por cada peso de valor agregado gasta 0.43 centavos 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. Este indicador demuestra una situación favorable ya que está por debajo del máximo y no se encuentra en zona de alarma.

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

$$\begin{aligned}
&= \underline{69.7 \text{ MP}} \\
&118.6 \text{ MP} \\
&= 0.58 \text{ centavos.}
\end{aligned}$$

La entidad por cada peso del nuevo valor creado por los trabajadores de la producción, corresponde al gasto de salario en 0.58 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. Este indicador representa un resultado menor al rango establecido por lo que no tiene zona de alarma.

Economía:

$$\begin{aligned}
1. \text{ Aprovechamiento de la superficie de almacenamiento} &= \frac{\text{Área utilizada}}{\text{Área total de almacenamiento}} \\
&= \frac{221.28 \text{ m}^2}{303.18 \text{ m}^2} \times 100 \\
&= 0.72 = 72 \text{ m}^2.
\end{aligned}$$

Esto significa que por cada 100 m de almacén, 72 m² están ocupados por mercancías. Este indicador no se encuentra en zona de alarma ya que el resultado obtenido se encuentra en el rango establecido.

$$\begin{aligned}
2. \text{ Consumo de combustible} &= \frac{\text{Plan de combustible}}{\text{Plan de producción}} \times 1000 \\
&= \frac{2.5 \text{ MP}}{395.4 \text{ MP}} \times 100 \\
&= 0.06 \text{ centavos.}
\end{aligned}$$

Esto significa que por cada 100 pesos de producción se gasta 0.06 centavos que corresponden a combustible, no encontrándose en zona de alarma de acuerdo al rango establecido.

$$\begin{aligned}
3. \text{ Consumo de energía} &= \frac{\text{Plan de energía}}{\text{Plan de producción}}
\end{aligned}$$

$$= \frac{101\text{MP}}{395.4\text{MP}} \times 100$$

$$= 25.5 \text{ pesos.}$$

Para generar 100 pesos de producción se consumen 25.5 pesos que corresponden a energía. Este indicador se encuentra en zona de alarma ya que el resultado obtenido se encuentra por encima del rango establecido con gran diferencia de pesos, donde la entidad ha tenido que tomar acciones para disminuir el consumo energético del área.

Resumen de los resultados obtenidos por cada indicador.

A continuación se muestra una tabla donde se resumen los resultados obtenidos en el cálculo de los 19 indicadores aplicados en la Empresa Confecciones Cumbre Sancti Spiritus, 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.

Área.	Producción.					
Objetivo.	Mejorar el desempeño de la gestión de la producción.					
Responsable.	Designar.					
Nombre de indicadores.	UM	Estatus	Umbral	Mínimo	Satisfactorio	Máximo
Producción Total Bruta.	MP	353.4	395.4	390.0*	395.0	400.0
Producción mercantil.	MP	353.4	395.4	390.0*	395.0	400.0
Ventas.	MP	353.4	395.4	390.0*	395.0	400.0
Nivel de calidad.	%	99	98	97	98	99
Costo por peso de producción.	%	100	85.6	80	85	90*

Costo por peso de producción mercantil.	%	65.64	77.9	75	78	81
Gastos materiales por peso de producción.	%	65.7	60.3	55	60	65*
Gastos materiales por peso de producción mercantil.	%	65.7	62.4	57	62	67
Gastos de salarios por peso de producción.	%	19.7	17.5	13.0	16.0	19.0*
Gastos de salarios por peso de producción mercantil.	%	19.72	17.8	14.0	17.0	21.0
Productividad.	MP	1.15	1.13	0.80	0.90	1.0
Costo por peso de ventas.	centavos	0.51	1.82	1.75	1.79	1.83
Valor agregado.	MP	118.6	116.5	112.0	114.0	116.0
Productividad sobre el valor agregado.	MP	0.39	0.35	0.20	0.25	0.30
Correlación salario medio/productividad.	centavos	0.43	1	0.80	0.90	1
Gasto de salario por valor agregado.	centavos	0.58	0.67	0.60	0.70	0.80
Aprovechamiento de la superficie de almacenamiento.	mts ²	72	72	70	71	72
Consumo de combustible.	centavos	0.06	0.06	0.04	0.05	0.06
Consumo de energía.	\$	25.5	15.3	15.0	17.0	19.0*

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 directivos de producción bruta, mercantil y las ventas que pertenecen al grupo de los indicadores que es conveniente aumentar, pero estos se encuentran por debajo del mínimo, por lo que los mismos están en zona de alarma.

Por su parte, los indicadores costo por peso de producción, gastos materiales por peso de producción, gastos salarios por peso de producción y el consumo de energía que resultan conveniente disminuir, se encuentran por encima del máximo aceptable, efectuándose una zona de alarma.

En resumen, 7 de los 19 indicadores analizados, para un 36.88% se encuentran en zona de alarma, mientras que los 12 restantes se ubican dentro de los parámetros considerados como satisfactorios para un 63.12%.

Ajuste del sistema.

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 solo 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 sistema y especialistas consultados al respecto.

- Se realizan cambios en los parámetros establecidos dentro del procedimiento de evaluación.

- Se efectúan estimaciones a los rangos de gestión para cada indicador propuesto con vistas a una mejor comprensión de los mismos.

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 considerando el comportamiento histórico de los indicadores y su influencia sobre los resultados, se proponen los siguientes:

De 85% a 100%: excelente.

De 70% a 85%: bien.

De 55% a 70%: deficiente.

Menos de 55%: mal.

Teniendo en cuenta el criterio de evaluación anterior, el sistema de gestión de la producción se evalúa de deficiente.

Con la aplicación de la metodología establecida para lograr la evaluación del desempeño del área productiva en la Empresa Confecciones Cumbre Sancti Spíritus, se obtuvo un sistema integrado por 19 indicadores, efectuando la validación del mismo, así como los ajustes correspondientes, con el objetivo de mejorar la eficiencia, eficacia y economía de la entidad, arribando a conclusiones y recomendaciones específicas.

CONCLUSIONES

1. Los fundamentos teóricos permitieron desarrollar un análisis de los diferentes enfoques en materia de gestión empresarial, de acuerdo a las transformaciones que ha sufrido su concepción, así como una sistematización de los diferentes enfoques para la evaluación del desempeño de la gestión del área productiva en particular.
2. El diagnóstico efectuado permitió determinar la situación actual que presenta la entidad en cuanto al desempeño de la gestión del área productiva a través de indicadores de gestión, detectándose insuficiencias que limitan obtener mejores resultados productivos.
3. Los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado a la Empresa Confecciones Cumbre de Sancti Spíritus, corroboraron la necesidad de aplicar una metodología ya establecida para la evaluación del desempeño de la gestión del área productiva en la confección de uniformes de campaña para soldados y oficiales.
4. De acuerdo a la aplicación de la metodología establecida para la evaluación del desempeño de la gestión del área productiva en la confección de uniformes de campaña en la Empresa Confecciones Cumbre de Sancti Spíritus, se pudo constatar que el sistema de gestión de la producción se evalúa de deficiente, teniendo en cuenta el criterio de evaluación propuesto.

RECOMENDACIONES

Con el propósito de que la Dirección de la entidad adopte políticas que contribuyan al perfeccionamiento continuo de la evaluación del desempeño de la gestión de l área productiva, se recomienda:

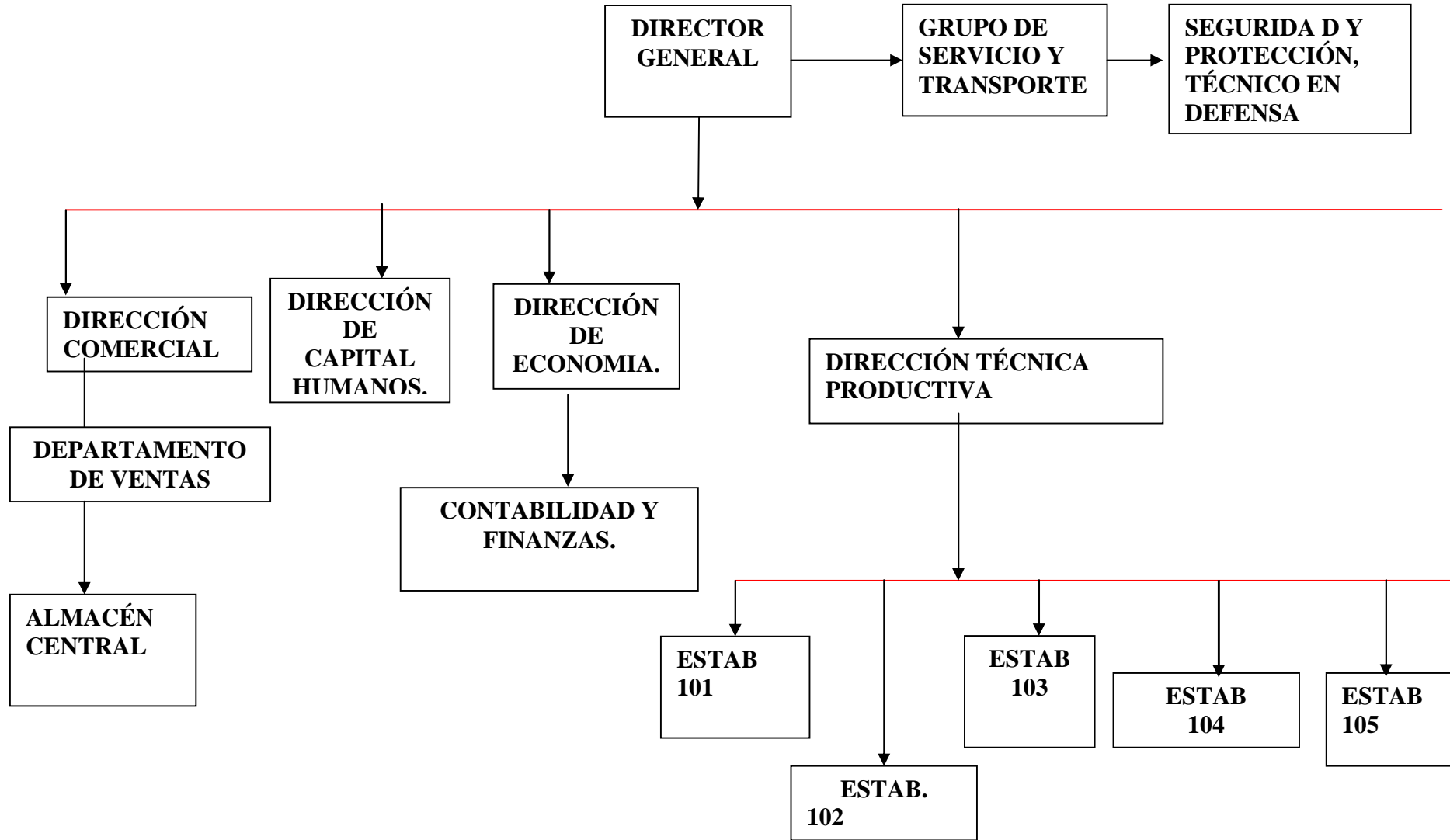
1. Continuar profundizando en el estudio del desempeño de la gestión del área de producción y la influencia de la eficiencia empresarial en los resultados integrales.
2. Aplicar la metodología establecida para la evaluación del desempeño de la gestión del área productiva en la confección de otros tejidos, que permita establecer mejoras continuas orientadas a la eficiencia empresarial.
3. Proponer su generalización a otras entidades, considerando las características propias de los Organismos y la naturaleza flexible de l a metodología establecida para la evaluación del desempeño de la gestión del área productiva.

BIBLIOGRAFÍA

- Beltrán J., J. M. (2003). *Indicadores de Gestión Herramientas para lograr su competitividad*. Bogotá: Editores.
- Blanco Encinosa, L. J. (2008). *Sistemas de información para el economista y el contador*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Castro Ruz, F. (1986). *Informe al II Congreso del Partido Comunista de Cuba*.
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la teoría de la administración*. México: Editorial McGraw Hill.
- De Armas García, R. (2005). *Folleto Auditoria de gestión*.
- De Armas García, R. (2008). *Auditoria de gestión conceptos y métodos*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- De Bono, E. (1993). *Ideas para profesionales que piensan: consideraciones sobre el pensamiento lateral aplicadas a la empresa*. PAIDOS.
- Fred, D. (1999). *Planeación estratégica*. 7ma edición.
- George, C. F. (1997). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Editorial Prentice Hall.
- Kotler, P. (1993). *Dirección de la mercadotecnia, análisis, planeación, implementación y control*. México: Editorial Prentice-Hall.
- López Díaz, A. y Martínez García, F. J. (1992). "Auditorías de gestión, aspectos metodológicos". En: Revista técnica Instituto Censores Jurados de Cuentas. España.
- Ministerio de Auditoría y Control, Cuba. (2006). *Resolución No. 26 "Guía Metodológica Auditoria de Gestión"*.

Partido Comunista de Cuba, Cuba. (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*.

Anexo No.1: Organigrama Empresa Confecciones Cumbre de Sancti Spiritus.



Anexo No. 2: Guía de observación.

Objetivo: observar los indicadores que determinaron diferencias en el proceso productivo de la Empresa Confec ciones Cumbre de Sancti Spíritus.

Guía:

1. Estados Financieros al cierre del 2011.
2. Informes económicos al cierre de cada período contable.

Anexo No. 3: Análisis de documentos.

Objetivo: obtener información a través de las actas de reuniones efectuadas respecto al debate y discusión de los temas relacionados con el análisis productivo .

Guía:

1. Revisión de las actas del Consejo de Dirección:
 - Nivel de profundidad en los análisis realizados.
 - Tratamiento de los acuerdos abordados.
2. Revisión de las actas del Consejo Técnico Productivo:
 - Conocimiento que demuestran sobre el tema a tratar.
 - Nivel de profundidad en los análisis realizados.

Anexo No. 4: Entrevista.

Objetivo: conocer los criterios de miembros del Consejo de Dirección y del Consejo Técnico Productivo que se desempeñan en la actividad productiva con relación a la eficiencia y eficacia en la entidad.

Compañero (a):

La presente entrevista persigue conocer los criterios que usted asume acerca del proceso productivo, la estructura organizacional y el cumplimiento de los planes de producción en su entidad. Precisamos de usted la mayor cantidad de datos, cooperación, la honestidad en sus respuestas que posibiliten acertadas decisiones en la presente investigación. Muchas gracias.

Estructura organizacional de la entidad.

¿Es la entidad un órgano, organismo o cualquier otra forma de organización pública?

¿Cuál es su actividad fundamental o misión encomendada?

¿Cuál es la estructura organizativa de la entidad?

Estructura organizativa del área de producción.

¿Cuál es la estructura organizativa del área de producción?

¿Se encuentran definidos los puestos de trabajo y la descripción de funciones?

¿Está definido el responsable del área y sus atribuciones?

¿Permite el ambiente de trabajo la organización y desarrollo de equipos de trabajo bajo la dirección y control de los líderes de grupo?

¿Estimula la estructura organizacional informal a la dirección del área a conocer las expectativas y necesidades de los empleados?

¿Permite la estructura organizacional informal que los recursos humanos satisfagan sus necesidades sociales en la entidad?

Plan de producción.

1. ¿Son compatibles los planes a corto y mediano plazo con los de largo alcance?
2. ¿Se han cumplido los planes en períodos anteriores?

3. ¿Se han evaluado objetivamente las causas favorables o no al cumplimiento de los planes en períodos anteriores?.
4. ¿Existe comprensión de la necesidad y la posibilidad real del cumplimiento de los planes elaborados en el área?.
5. ¿Se revisa periódicamente el cumplimiento de los planes del período actual y las causas que inciden en su ejecución?.
6. ¿Se tienen creados planes alternativos en caso de cambios inesperados en el entorno interno y externo?.

Anexo No. 5: Encuesta.

Objetivo: constatar los criterios de los trabajadores del área de producción acerca de los conocimientos, motivaciones y procedimientos que poseen para llevar a cabo su labor y las causas que a su consideración inciden en la falta de un mecanismo que evalúe la gestión productiva en la entidad, que permita obtener mejores resultados productivos.

Control aplicado al Consejo del área de producción .

INDICADORES	SI	NO	NO PROCEDE
Se verifica y evalúa, al menos trimestralmente, el avance del proceso de implementación del SCI en el área de producción.			
Se comprueba y evalúa, al menos trimestralmente, el comportamiento de las acciones y medidas de prevención del área.			
Se valoran las decisiones tomadas en el Consejo de Dirección sobre los objetivos, estrategias, planes de producción, proyecciones principales de trabajo vinculados al área de producción.			
Se analizan los resultados de las inspecciones y adoptan las medidas necesarias para solucionar las deficiencias.			
Se desarrollan los análisis de riesgos y el plan de prevención vinculados al área de producción y se adoptan medidas correctivas.			

Se desarrollan los análisis de los resultados obtenidos en el área de producción y su comparación con planes, presupuestos o períodos anteriores.			
Se evalúan los controles realizados por las diferentes estructuras internas al área de producción relacionadas con el Control Interno, el proceso de implementación de las Resolución en todas sus áreas y dependencia.			
Se analizan y evalúan los resultados de los controles a las acciones contenidas en plan de prevención del área.			

Anexo No. 6: Estructura del Área de Producción .

