UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

"LA PRODUCTIVIDAD CON BASE EN INDICADORES DE GESTIÓN EN LA EMPRESA AVÍCOLA "LA CAROLINA", DE LA CIUDAD DE AMBATO, PERIODO 2012 – 2013"

AUTORES:

FRANCISCO ANTONIO CAMINO LARA
MARCELA CAROLINA CHACÓN CASCO

DIRECTOR:
ING. JAVIER GARCIA

PARES ACADÈMICOS:
ING. HAMID DAHIK
ING. FRANKLIN JARRIN

GUARANDA – ECUADOR

2013

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

"LA PRODUCTIVIDAD CON BASE EN INDICADORES DE GESTIÓN EN LA EMPRESA AVÍCOLA "LA CAROLINA", DE LA CIUDAD DE AMBATO, PERIODO 2012 – 2013"

AUTORES:

FRANCISCO ANTONIO CAMINO LARA
MARCELA CAROLINA CHACÓN CASCO

GUARANDA – ECUADOR

2013

DEDICATORIA

Este trabajo de graduación va dedicado con todo el amor del mundo a mi pequeño hijo Sebastián, a mis padres Marcelo y Pilar, por su apoyo, consejos, comprensión, amor y ayuda en los momentos difíciles. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos. A Juan Carlos por su paciencia, comprensión, bondad y sacrificio que me inspiro a ser mejor, a todos gracias por estar siempre a mi lado.

Carolina

El esfuerzo de este trabajo de graduación se lo dedico a mi madre, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño, a mi padre, a pesar de nuestra distancia física, siento que está conmigo siempre y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, se que este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí. A mi esposa, a mis hijos que con su amor, cariño y comprensión incondicional siempre han estado apoyándome en los buenos y malos momentos, dándome el empuje necesario para culminar con una meta más propuesta a lo largo de mi vida.

A mis hermanas por estar siempre presentes, acompañándome para poderme realizar.

Francisco

AGRADECIMIENTO

En primer lugar queremos agradecer a Nuestro Padre Celestial por habernos permitido estar aquí en este mundo.

A la Universidad Estatal de Bolívar, a la Facultad de Ciencias Administrativas y sus dignos catedráticos por sus conocimientos compartidos durante esta etapa de la estudiantes, proyectando en nosotros una Educación de calidad y calidez

A la Empresa Avícola La Carolina y todo su personal por brindarme la oportunidad de realizar la investigación de campo en su organización y poder compartir experiencias y haber concluido con el proyecto propuesto, con el cual obtendremos el título de Ingeniería Comercial.

Al Ing. Javier García que con su valiosa aportación de conocimientos asesoró paso a paso este Trabajo de Graduación correctamente, mil gracias.

A todas nuestras familias que con su amor y afecto no nos dejaron flaquear ante nada y siempre estuvieron apoyándonos incondicionalmente.

Carolina y Francisco

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

C E R T I F I C O:

Que el trabajo de Titulación denominado: **"LA PRODUCTIVIDAD CON BASE EN INDICADORES DE GESTIÓN EN LA EMPRESA AVÍCOLA "LA CAROLINA", DE LA CIUDAD DE AMBATO, PERIODO 2012 – 2013"** elaborado por sus autores**: FRANCISCO ANTONIO CAMINO LARA y MARCELA CAROLINA CHACÓN CASCO** ha sido debidamente revisado e incorporadas las recomendaciones emitidas en las asesorías realizadas y reúne todos los requisitos de calidad, autorizo con mi firma para que pueda ser presentado, para su defensa.

Guaranda, 21 de Febrero del 2014

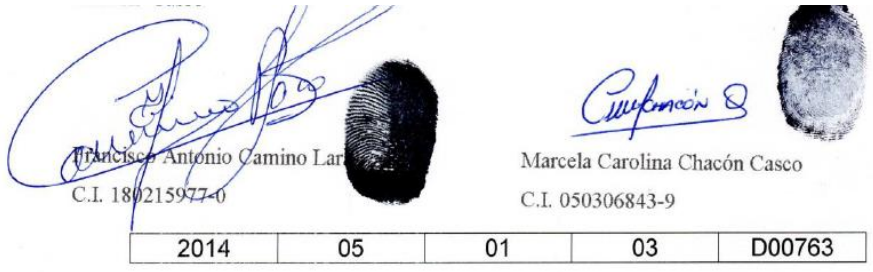


ING. JAVIER GARCÍA LOPEZ

DIRECTOR

AUTORIA NOTARIADA

El presente trabajo de titulación: "**LA PRODUCTIVIDAD CON BASE EN INDICADORES DE GESTIÓN EN LA EMPRESA AVÍCOLA "LA CAROLINA", DE LA CIUDAD DE AMBATO, PERIODO 2012 – 2013"** elaborado por **FRANCISCO ANTONIO CAMINO LARA Y MARCELA CAROLINA CHACÓN CASCO.** Previo a la obtención del Título de Ingenieros Comerciales es inédito, garantizando que las ideas expuestas en la investigación son de exclusiva responsabilidad de los autores. **Francisco Antonio Camino Lara y Marcela Carolina Chacón Casco**



Doy Fe: Que la firma y rúbrica, de los señores **FRANCISCO ANTONIO CAMINO LARA** cédula de ciudadanía **$N_{0.}$ 180215977-0 y MARCELA CAROLINA CHACÓN CASCO,** con cédula de identidad **N° 050306843-9,** que constan en el documento que antecede, es igual a la de su documento de identidad que se me exhibe y ponen a la vista y dicen utilizarlo en todos sus actos públicos y privados.-Latacunga, a diecinueve de febrero del dos mil catorce.-

DR. JOSÉ GABRIEL LEÓN RAMÍREZ
NOTARIO TERCERO DEL CANTÓN LATACUNGA



TABLA DE CONTENIDOS

`	PÁGINAS
DEDICATORIA…….	I
AGRADECIMIENTO..……..	II
CERTIFICADO DEL DIRECTOR DE TESIS…..…….....	III
AUTORÍA NOTARIADA……....	IV
TABLA DE CONTENIDOS……..	V
LISTA DE TABLAS Y GRÁFICOS……...…….....	IX
RESUMEN EJECUTIVO…..…….....	XI
INTRODUCCIÓN…….....	XIII
CAPITULO I	
Tema……..	1
Antecedentes……..	2
Problema…….....	4
Justificación…….....	7
Objetivos: general y específicos...……..…….....	9
MARCO TEORICO	
Marco Georeferencial……..	10
Marco Referencial……..……..	11
Marco Legal……..……...…….....	13
Marco Conceptual…….....	23
Teoría Científica…….…….…….....	27
Indicadores de gestión…….....	27
Tipos de Indicadores de gestión…….……...	28
Características de los Indicadores……..…….....	36
Elementos de los Indicadores de gestión.……..	37
Balanced Score Card……..	38

Productividad…..……..... 39
Productividad Empresarial…….. 41
Factores de la Productividad……... 43
Gestión de la Productividad……. 44
Cuadro de Mando Integral……... 45
El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión…….. 47
Hipótesis……. 48
Variables……. 48
Operacionalización de variables……. 49
Metodología…….……... 51
MÉTODOS……. 51
TIPO DE INVESTIGACIÓN……... 51
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS……..... 51
UNIVERSO Y MUESTRA…… 52
PROCESAMIENTO DE DATOS……...……. 52

CAPITULO II
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS
Entrevista aplicada a los directivos de la empresa……... 52
Encuesta aplicada a los empleados de la empresa……... 58
Comprobación de la Hipótesis…….……... 65
Conclusiones……... 68
Recomendaciones…… 70
CAPÍTULO III
APORTE TEÓRICO PRÁCTICO
Título…….……. 71
Introducción……. 72
Justificación……. 74

Objetivos..…… 76
Desarrollo……...……. 77
BREVE FUNDAMENTACIÓN DE REFERENCIA……. 77

Métodos de evacuación.....…….. 79
Parámetros e indicadores de gestión.....……..... 19
Indicadores de de resultado por área y desarrollo de información..... 81
Construcción de indicadores de gestión para el sector empresarial avícola.....…..... 90
PARAMETROS E INDICADORES DE GESTION, DE GENERAL UTILIZACION PARA INCREMENTAR NIVELES DE PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL..... 93
Costos de talento humano.....…….. 94
Manejo de talento humano..…….. 96
Análisis de recursos financieros....……..….. 95
Análisis de la relación beneficio-costo.....……..... 95
Eficacia..... 95
Evaluación.....…..... 101
Costos de operación..... 102
Eficacia.....……... 104
Ecología.....……... 106
Ética.....……..... 108
Calidad.....……..... 108
Impacto.....……..…..... 109
Indicadores financieros básicos.....……..... 111
Indicadores que permiten medir los niveles de productividad con base en la presupuestacion..... 115
Impacto.....…..... 120
Evaluación de la propuesta..... 121
RECOMENDACIONES.....……... 122
BIBLIOGRAFIA.....……. 123
NETGRAFIA.....…… 124

ANEXOS..... 125
CAPITULO III..... 126
Organización del personal..... 126
CAPITULO IV..... 126

Lugar y tiempo de trabajo..... 126
CAPITULO V..... 127
Jornada de trabajo..... 127
CAPITULO VI..... 127
Días de descanso y vacaciones..... 127
CAPITULO VII..... 128
Permisos..... 128
CAPITULO VIII..... 128
Lugar y días de pago..... 128
CAPITULO IX..... 129
Medidas de higiene y seguridad..... 129
CAPITULO X..... 129
Medidas disciplinarias..... 130

LISTA DE TABLAS Y GRÁFICOS

NOMBRE	CONTENIDO	PÁGINAS
TABLA Y GRÁFICO # 1	Cuenta la empresa con algún indicador de gestión	52
TABLA Y GRÁFICO # 2	Conocimiento sobre los indicadores de gestión	53
TABLA Y GRÁFICO # 3	Medición del cumplimiento de la gestión que realiza la empresa	54
TABLA Y GRÁFICO # 4	Control de la situación Productiva	55
TABLA Y GRÁFICO # 5	Manejo económico y productivo de la empresa	56
TABLA Y GRÁFICO # 6	Utilización de indicadores de gestión en el área de producción	57
TABLA Y GRÁFICO # 7	Medición de la productividad en la empresa	58
TABLA Y GRÁFICO # 8	Incremento de procesos para mejorar la productividad en la empresa	59
TABLA Y GRÁFICO # 9	Satisfacción en la producción diaria	60
TABLA Y GRÁFICO # 10	Control del uso de materia prima en el área de producción	61
TABLA Y	¿Control del Rendimiento de la Mano de Obra en	62

GRÁFICO# 11 el área de producción

TABLA Y GRÁFICO # 12 Proceso previo al análisis de la productividad de la empresa 63

TABLA Y GRÁFICO # 13 La información fluye con normalidad 64

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación realizada en la **EMPRESA AVÍCOLA "LA CAROLINA", DE LA CIUDAD DE AMBATO, PERIODO 2012 – 2013"**se desarrolló con la finalidad de investigar sobre la productividad de la misma y qué tipo de indicadores de gestión utilizan Este Trabajo consta de tres capítulos que se van desglosando de la siguiente manera:

En el Capítulo I está constituido por todas las argumentaciones teóricas científicas y consideraciones generales sobre las variables que son: la productividad sabemos que hoy día no es competitivo quien no cumple con (calidad, Producción, Bajos Costos, Tiempos Estándares, Eficiencia, Innovación, Nuevos métodos de trabajo, Tecnología.) y muchos otros conceptos que hacen que cada día la productividad sea un punto de cuidado en los planes a largo y pequeño plazo. Que tan productiva o no sea una empresa podría demostrar el tiempo de vida, de dicha corporación, además de la cantidad de producto fabricado con total de recursos utilizados, y los indicadores de gestión que son aquellos que nos informan acerca de los efectos que provocaron las acciones que hemos tomado tiempo atrás dentro de una Organización. Además de las estrategias metodológicas empleadas que permiten identificar principios, criterios y procedimientos que configuran la forma de cómo se recopilo la información en relación con la programación, implementación y evaluación del proceso de investigación.

El Capítulo II, incluye el análisis e interpretación de los resultados mediante la aplicación de las encuestas, en una tabla de datos, en las que consta la variable, frecuencia y el porcentaje, además gráficos en barra, y se analiza la información más notable.

El Capítulo III, incluye el aporte teórico práctico y la solución a problema planteado en la empresa avícola La Carolina. La respectiva bibliografía de la investigación, y sus respectivos anexos.

SUMMARY

Research in POULTRY COMPANY " THE CAROLINA “AMBATO CITY , PERIOD 2012 - 2013 " was developed in order to investigate the productivity of it and what kind of indicators used gest6ión This work consists of three chapters to be broken down as follows :

Chapter I consists of all scientific theoretical arguments and general observations on the variables: we know that productivity is not competitive today who does not meet (quality , production , Low Costs , Time Standards , Efficiency , Innovation , New working methods , Technology .) and many other concepts that make each day productivity is a point of care plans and small long term. How productive or not a company could show the lifetime of said corporation , in addition to the amount of product produced with total resources used , and management indicators are those that tell us about the impact that caused the actions we have taken some time ago in an Organization. In addition to the methodological strategies used to help identify principles, criteria and procedures that shape the way how the information was gathered regarding the programming , implementation and evaluation of the research process .

Chapter II , including the analysis and interpretation of the results by applying the polls, in a data table , which contains the variable frequency and percentage , and bar graphs , and analyzesthemostremarkable.

Chapter III , includes practical and theoretical contribution to solving the problem raised in La Carolina poultry company . The respective research literature, and itsannexes.

INTRODUCCIÓN

Un sistema integral de gestión para la medición y análisis de la productividad, permite estudiar la estructura de los indicadores formulados y las causas de sus comportamientos con el fin de identificar oportunidades de mejoras específicas y mostrar los efectos que tienen sobre la productividad y proporcionar información para orientar la toma de decisiones en cuanto a productividad se refiere.

Mejorar el control y la administración del inventario es un objetivo clave en el impulso que realizan las compañías para controlar las inversiones. En años anteriores, las empresas mantenían excesivas existencias de seguridad para cubrir la deficiente planificación y protegerse de la incertidumbre de la demanda. Actualmente, si las empresas quieren ser competitivas en los mercados globales deben optimizar los costos asociados al inventario manteniendo en existencia las cantidades necesarias que permitan satisfacer oportunamente las demandas.

En el presente trabajo de grado se expone el estudio que permitió el diseño de los indicadores de gestión que ayude a conocer el desempeño de actividades destinadas a la prevención, control de riesgos, de la productividad.

La carencia de Indicadores de Gestión trae como consecuencia costos de reprocesos, almacenamiento innecesario, manejo inadecuado de recursos. El estudio tiene como finalidad proveer información sobre el valor que toman los diversos indicadores de gestión y su comportamiento en el tiempo, así como también suministrar información que permita orientar las decisiones dirigidas explícitamente a mejorar la productividad y evaluar la eficacia de dichas decisiones.

La importancia de desarrollar esta investigación radica en que la misma dio respuesta a las necesidades de la empresa, el estudio contribuye al mejoramiento de la productividad.

CAPÍTULO I

1. TEMA

"LA PRODUCTIVIDAD CON BASE EN INDICADORES DE GESTIÓN EN LA EMPRESA AVÍCOLA "LA CAROLINA", DE LA CIUDAD DE AMBATO, PERIODO 2012 – 2013"

2. ANTECEDENTES[1]

La empresa AVÍCOLA LA CAROLINA inicia sus actividades comerciales a partir del año 1993 como una asesora de formulación de alimentos balanceado, nace como una empresa familiar en una sociedad entre tres hermanos en la ciudad de Ambato en la dirección (Av. Bolivariana y Galo Vela).

En 1994 la sociedad sufre un revés y queda como su gerente y propietaria la Sra. Ana Karina Carrasco la cual hasta los actuales momentos dirige AVÍCOLA LA CAROLINA con dos palabras iniciales ETICA – RESPONSABILIDAD, éticos por nuestra seriedad en el manejo de lo que a alimento se trata y responsables por que ponen en nuestras manos su capital, es por los finales de este año que se incursiona en el campo de la producción de huevos en una nueva dirección "Caserío el Calvario Parroquia Picahiua" ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua por supuesto con la experiencia adquirida en la formulación de balanceados.

La organización ha superado problemas de toda índole como la guerra con el Perú, la dolarización, y cambios climáticos que se han dado por lo que su materia prima se vio afectada, en el 2006 la empresa ha ido mejorando y abre una nueva planta modernizada (Santa Lucia del Cantón Tisaleo), quedando el Calvario como una sucursal, en la actualidad cuenta con 35000 aves de postura y 18000 aves en crianza de reposición, por la naturaleza de ventas solo a mayoristas hace prevalecer su slogan "SU PROGRESO NUESTRO ESFUERZO"

Consecuentemente en la actualidad los negocios necesitan definir cuáles son sus metas a corto, mediano o largo plazo y como poder lograrlas. Lo cual no es una tarea muy fácil, puesto que requiere de la participación de todo el personal tomando en cuenta un conjunto de situaciones internas y externas, favorables y desfavorables. La ejecución, representa un desafío aún más grande y requiere un esfuerzo mayor. El desarrollo e implementación de un sistema de indicadores de gestión permite justamente medir a las diferentes áreas que intervienen en cada proceso o actividad de las organizaciones, logrando los objetivos planeados y

[1]Plan Estratégico de la Empresa Avícola La Carolina, pág. 3,4

cumpliendo con las metas establecidas. El presente trabajo tiene como fin la implementación de este sistema de indicadores de gestión en una empresa avícola, dando como resultado un conjunto de indicadores claves, que facilita el manejo y análisis de los mismos.

3. PROBLEMA

Avícola La Carolina con 20 años de existencia, nace desde la producción y distribución de balanceados; negocio que fue expandido hacia la crianza de aves de postura y la producción de huevos. [2]

Esta empresa se ha dedicado parcialmente a la optimización de los recursos por medio de la administración empírica y conocimientos propios de sus propietarios que ha limitado el manejo de los recursos causando pérdida por su subutilización e incluso por pérdidas causadas por el poco control sobre los mismos.

Actualmente, la gestión dispone de escasos indicadores especialmente de la producción pero los mismos están aislados entre sí y no tienen un seguimiento de estos, causando un manejo defectuoso del sistema de información, ocasionando que las acciones administrativas no sean estratégicas y poseen mayor probabilidad de cometer errores en las apreciaciones para la toma de decisiones, para esto, hay que saber lo que puede rendir cada empleado, cuáles son las obligaciones que tiene y exigirle que las cumpla, pero siempre con educación y afectividad, conductas que indican seguridad en nuestra capacidad de liderazgo y confianza en las competencias de los demás.

La información de la empresa es defectuosa, es decir no está actualizada ni direccionada hacia la toma de decisiones por lo cual las mismas son tomadas de manera intuitiva impidiendo la formación de información histórica de la empresa que permita un adecuado uso de los recursos de la misma. Esta información adicionalmente, nos mostrara como darle el peso adecuado al problema y o decisión, sin perder de vista el objetivo de la medida a tomar, aspectos relevantes e irrelevantes siendo lo más objetivo para obtener los resultados esperados siempre en beneficio de la empresa y lo que la rodea, también la función de los niveles jerárquicos dentro de la empresa y las responsabilidades de cada uno de los niveles dentro de la pirámide del organigrama.

[2] Información Avícola La Carolina (Gerente de la Empresa Sra. Ana Karina Carrasco entrevista 12-02-2013)

Los pocos datos disponibles en la empresa fueron encontrados a través de la información del sistema contable de los años 2011 y 2012 los mismos que posee información que es requerida para la declaración de impuestos y no para la gestión empresarial lo que hace del manejo empírico una regla para el manejo de la empresa, esto evidenciado por las decisiones de última hora “apaga fuegos” de la administradora sin una planificación adecuada.

3.1.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo la baja productividad se debe a la inadecuada aplicación de los Indicadores de Gestión y afecta el desarrollo de la empresa Avícola la Carolina, Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, en el periodo 2012 - 2013?

4. JUSTIFICACIÓN

La investigación sobre la aplicación de los indicadores de gestión, demuestra su total **interés** para todo el personal que labora en la empresa ya que todos pueden unir fuerzas y voluntades para obtener así resultados que beneficien al sector más vulnerable de la misma, solo así ellos crecerán con la mentalidad de que es necesario luchar y hacer cada uno su parte para salvar y conservar la productividad de la empresa

El trabajo de investigación tiene **importancia** porque es un tema actual, novedoso y de mucha trascendencia, ya que con este podemos medir cambios en la organización a través del tiempo mediante proyecciones con indicadores a largo plazo.

La investigación desarrollada pretende contribuir con la misión y la visión empresarial, porque permitirá realizar todo tipo de mediciones a las diferentes áreas que intervienen en cada proceso o actividad de la misma, enmarcados en criterios de monitorear el cumplimiento de los objetivos planteados, mediante el diseño e implementación de indicadores de gestión.

Existe **factibilidad** para realizar la investigación porque que se cuenta con la colaboración de los propietarios de Avícola La Carolina, la misma que brindará toda la información necesaria para realizar la investigación y proponer estrategias relacionadas con algún aspecto de la realidad que queremos conocer.

El trabajo de grado tendrá **utilidad teórica** por cuanto aportará a la gestión con una herramienta eficaz para medir, controlar y tomar decisiones dentro del marco de la productividad.

Los **beneficiarios** directos de la investigación serán la empresa Avícola La Carolina y los consumidores ya que la avícola podrá perfeccionar su sistema de

producción acorde a las necesidades de los clientes quienes se beneficiaran con productos de mejor calidad a precios adecuados.

La presente investigación es **original** porque, es fruto de un arduo trabajo por parte de los investigadores y contribuirá a la institución, ya que en esta no se ha realizado ningún trabajo igual al que se está investigando.

El trabajo de investigación tiene **novedad científica** porque aporta necesariamente a la empresa, con una investigación nueva y diferente a las ya realizadas, y servirá a la vez como una fuente de información para quienes estén investigando.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo General

Mejorar la productividad con base en los Indicadores de Gestión para el desarrollo de la empresa Avícola La Carolina en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, periodo 2012 - 2013

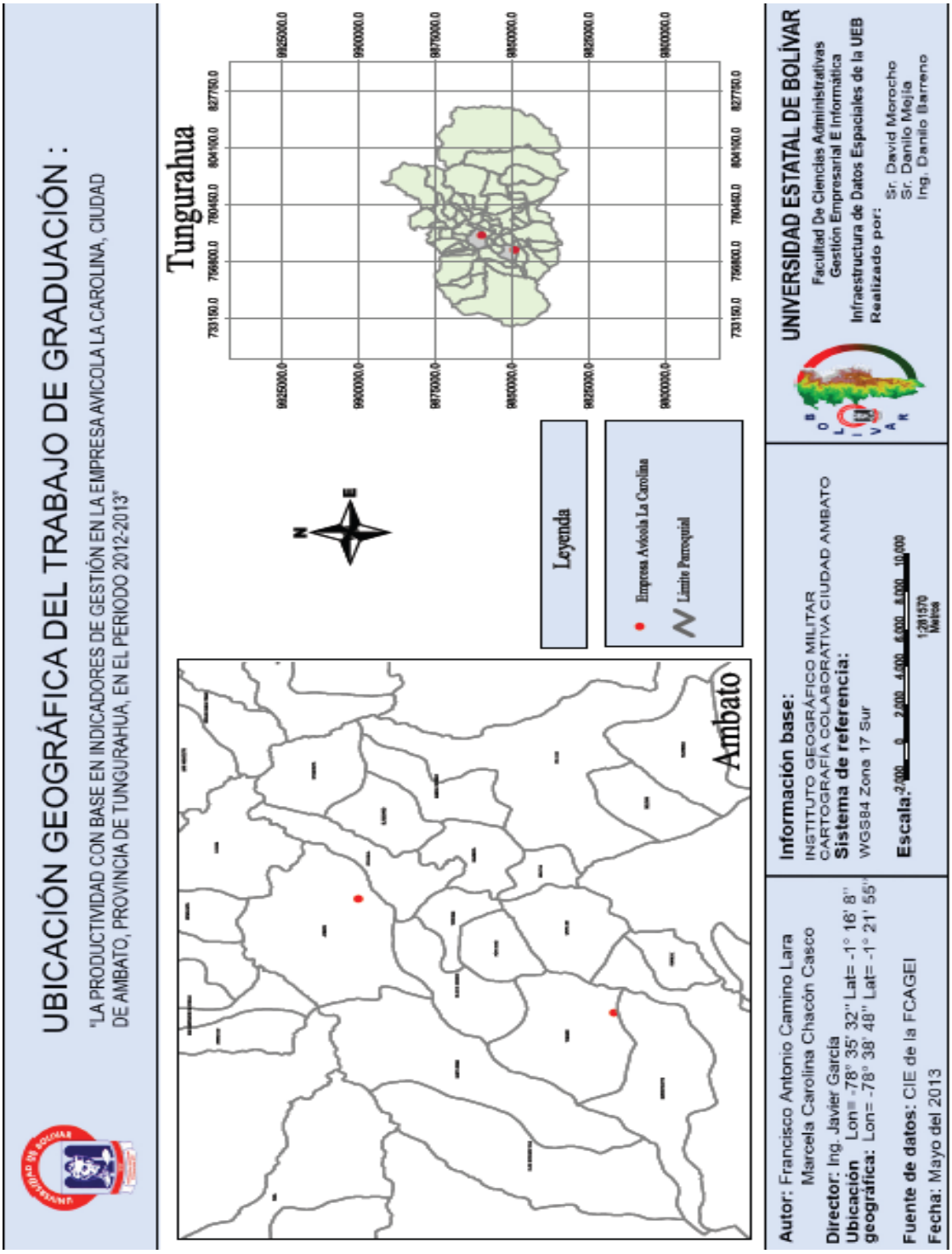
5.2. Objetivos Específicos

- Construir la línea base de la gestión en la empresa a partir de sus inicios comerciales.
- Investigar todo cuanto se haya publicado acerca de los indicadores de gestión, de la productividad, y del desarrollo empresarial.
- Diseñar un plan de mejora de la productividad con base en los Indicadores de Gestión para el desarrollo de la empresa Avícola La Carolina al 2013.

6. MARCO TEÓRICO

6.1. Marco Georeferencial [3]

Ubicación Geográfica de la Empresa Avícola La Carolina



[3] CIE de la Facultad de Administrativas, Gestión Empresarial e Informática

6.2. Marco Referencial[4]

Información Empresa Avícola La Carolina

Misión

Ofrecer productos alimenticios de la más alta calidad, con las normas sanitarias vigentes y la no contaminación del medio ambiente, teniendo como principal objetivo la satisfacción total de nuestros clientes, contribuyendo además a las necesidades de empleo y desarrollo de las zonas donde La AVÍCOLA LA CAROLINA ejerce sus operaciones.

Visión

Lograr el reconocimiento nacional siendo una empresa consolidada, gestora de progreso y desarrollo socio-económico, por nuestra cultura de servicio, calidad inmejorable, seguridad social e innovación; contando con personas altamente calificadas que ofrezcan la mejor atención a los clientes, y comprometiéndonos a mejorar continuamente nuestros productos.

Valores institucionales

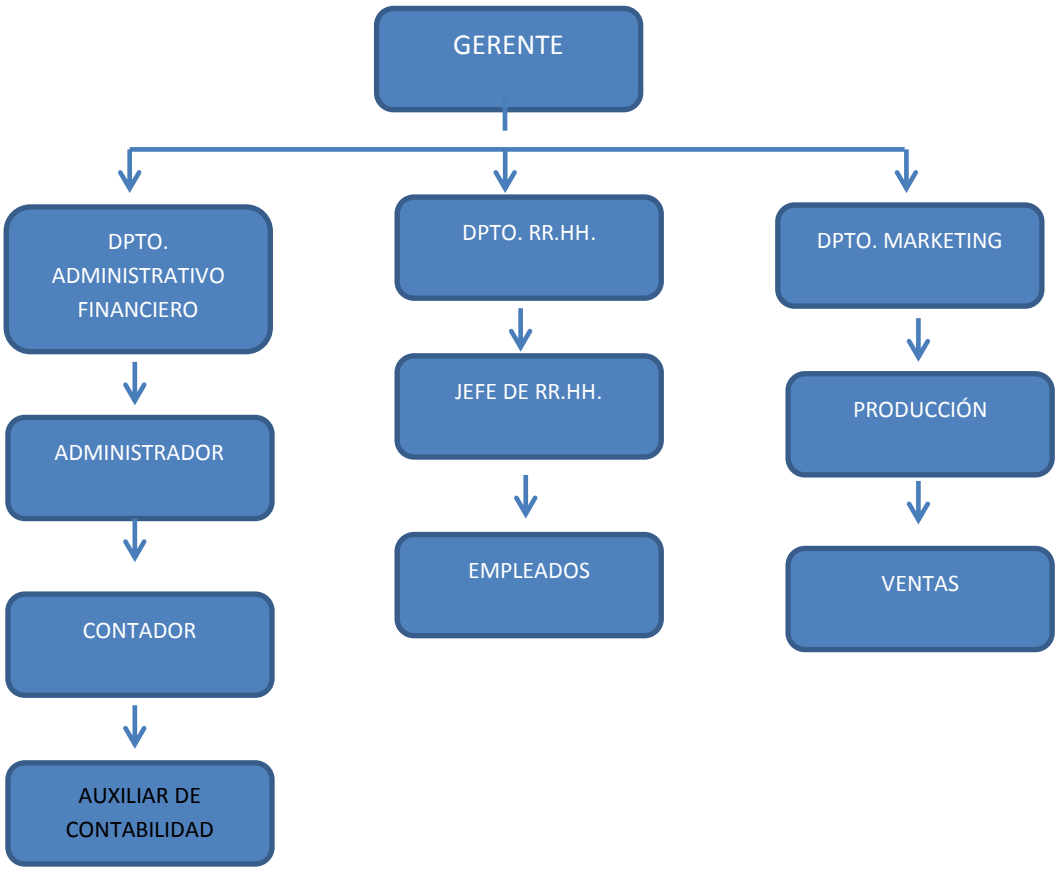
Granja avícola La Carolina para lograr los objetivos planteados cuenta con valores como:

- Responsabilidad: responder oportunamente con los servicios ofrecidos.
- Honestidad: asegurar coherencia entre la misión y la visión.
- Compromiso: tener convicción en torno de los beneficios que trae el desempeño responsable de las tareas a cargo.
- Respeto: fundamentar los actos en el respeto a la diferencia de pensamiento y opinión, manifestando consideración hacia los demás.

[4]Plan Estratégico de la Empresa Avícola La Carolina pág. 12

- Trabajo en equipo: unir esfuerzos para trabajar dinámicamente en pro de satisfacer a nuestros clientes internos y externos.
- Servicio: todos los procesos cuentan con los mecanismos de seguimiento u control que propenden por el desempeño conforme a las políticas de calidad.
- Calidez: nuestro recurso humano refleja el amor, vocación y gusto propio por el trabajo social de la avícola el campo.

Organigrama Estructural[5]



[5]Plan Estratégico de la Empresa Avícola La Carolina, pág. 15

6.3. Marco Legal

Además del Reglamento Interno vigente en la empresa; la misma se rige bajo las siguientes leyes del Ecuador:

Constitución de la República del Ecuador[6]

En la Sección novena, de las Personas usuarias y consumidoras, en su Art. **52.-** expresa que: "Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características".

Además: "La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor".

También en el Art. 54 se indica acerca de: "Las personas o entidades que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsables civil y penalmente por la deficiente prestación del servicio, por la calidad defectuosa del producto, o cuando sus condiciones no estén de acuerdo con la publicidad efectuada o con la descripción que incorpore".

Las personas serán responsables por la mala práctica en el ejercicio de su profesión, arte u oficio, en especial aquella que ponga en riesgo la integridad o la vida de las personas.

[6] Constitución del Ecuador Registro Oficial 449 de 20-oct-2008, Ultima modificación: 13-jul-2011

Art. 55.- Las personas usuarias y consumidoras podrán constituir asociaciones que promuevan la información y educación sobre sus derechos, y las representen y defiendan ante las autoridades judiciales o administrativas.

Para el ejercicio de este u otros derechos, nadie será obligado asociarse.

Ley de consumidor[7] en el Capitulo XII, del Control de Calidad, Art. 64.- Bienes y servicios controlados.- "El Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN, determinará la lista de bienes y servicios, provenientes tanto del sector privado como del sector público, que deban someterse al control de calidad y al cumplimiento de normas técnicas, códigos de práctica, regulaciones, acuerdos, instructivos resoluciones. Además, en base a las informaciones de los diferentes ministerios y de otras instituciones del sector público, el INEN elaborará una lista de productos que consideren peligrosos para el uso industrial o agrícola y para el consumo.

Para la importación y /o expendio de dichos bienes, el ministerio correspondiente, bajo su responsabilidad, extenderá la debida autorización".

Art. 65.- Autorizaciones especiales: "El Registro Sanitario y los certificados de venta libre de alimentos, serán otorgados según lo dispone el Código de la Salud, de conformidad con las normas técnicas, regulaciones, resoluciones y códigos de práctica, oficializados por el Instituto Ecuatoriano de Normalización -INEN- y demás autoridades, competentes., y serán- controlados periódicamente para verificar que se cumplan los requisitos exigidos para su otorgamiento. Para la introducción de bienes importados al mercado nacional, será requisito indispensable contar con la homologación del Registro Sanitario y de los permisos de comercialización otorgados por autoridad competente de su país de origen, según lo dispone el Reglamento a la presente Ley y las demás leyes conexas, salvo los casos de aplicación de acuerdos de reconocimiento mutuo vigentes y los

[7]Registro Oficial Suplemento 116 de 10-jul-2000. Última modificación: 13-oct-2011 Ley Orgánica de Defensa del Consumidor Pág. 25,26

que pudieren entrar en vigencia a futuro entre la República del Ecuador y otros países, en el marco de los procesos de integración".

Art. 66.- Normas técnicas.-

El control de cantidad y calidad se realizará de conformidad con las normas técnicas establecidas por el Instituto Ecuatoriano de Normalización -INEN-, entidad que también se encargará de su control sin perjuicio de la participación de los demás organismos gubernamentales competentes. De comprobarse técnicamente una defectuosa calidad de dichos bienes y servicios, el INEN no permitirá su comercialización; para esta comprobación técnica actuará en coordinación con los diferentes organismos especializados públicos o privados, quienes prestarán obligatoriamente sus servicios y colaboración. Las normas técnicas no podrán establecer requisitos ni características que excedan las establecidas en los estándares internacionales para los respectivos bienes.

Art. 67.- Delegación.-

El Instituto Ecuatoriano de Normalización -INEN- y las demás autoridades competentes, podrán, de acuerdo con la ley y los reglamentos, delegar la facultad de control de calidad mencionada en el artículo anterior, a los municipios que cuenten con la capacidad para asumir dicha responsabilidad.

Art. 68.- Unidades de control.-

El Instituto Ecuatoriano de Normalización
-INEN- promoverá la creación y funcionamiento de los departamentos de control de calidad, dentro de cada empresa pública o privada, proveedora de bienes o prestadora de servicios. Así mismo, reglamentará la posibilidad de que, alternativamente, se contraten laboratorios de las universidades y escuelas

politécnicas o laboratorios privados debidamente calificados para cumplir con dicha labor.

Art. 69.- Capacitación.-

El Instituto Ecuatoriano de Normalización -INEN- realizará programas permanentes de difusión sobre normas de calidad a los proveedores y consumidores, utilizando, entre otros medios, los de comunicación social, en los espacios que corresponden al Estado, según la ley.

Ley de seguridad social[8], "Art. 73.- Inscripción del Afiliado y Pago de Aportes**.-** "El empleador está obligado, bajo su responsabilidad y sin necesidad de reconvención, a inscribir al trabajador o servidor como afiliado del Seguro General Obligatorio desde el primer día de labor, y a remitir al IESS el aviso de entrada dentro de los primeros quince (15) días, con excepción de los empleadores del sector agrícola que están exentos de remitir los avisos de entrada y de salida, acreditándose el tiempo de servicio de los trabajadores únicamente con la planilla de remisión de aportes, sin perjuicio de la obligación que tienen de certificar en el carné de afiliación al IESS, con su firma y sello, la fecha de ingreso y salida del trabajador desde el primer día de inicio de la relación laboral. El incumplimiento de esta obligación será sancionado de conformidad con el Reglamento General de Responsabilidad Patronal."

La Procuraduría General del IESS, a través del oficio 64000000-4255 de 2012-07-23 emitió el siguiente criterio jurídico respecto a la aplicación del mencionado Artículo, el mismo que es acogido por el Director General:

[8] http://www.iess.gob.ec/es/sector-publico. Registro Oficial 317

a. "Los trabajadores de los Bancos Privados y Compañías de Seguro Privado, al encontrarse sujetos al Código del Trabajo, tienen el mismo tratamiento dado por la Ley de Seguridad Social, a los trabajadores del sector privado".
b. "La norma legal no establece un régimen especial o de excepción; tanto los trabajadores del sector privado, como los servidores del sector público, deben cotizar sus aportaciones desde el primer día hasta el último laborado, y no por meses completos de calendario, sin perjuicio del pago de sus remuneraciones, en razón de que la protección debida por el Seguro General Obligatorio, se da en razón de las contingencias provenientes de la relación contractual o laboral".

El sistema informático del IESS ha sido habilitado para que a partir del mes de enero de 2013, se cumpla con lo dispuesto por la Ley de Seguridad Social.

- **Código de trabajo**[9]

Art. 35.- Quienes pueden contratar.- Son hábiles para celebrar contratos de trabajo todos los que la Ley reconoce con capacidad civil para obligarse. Sin embargo, los adolescentes que han cumplido quince años de edad tienen capacidad legal para suscribir contratos de trabajo, sin necesidad de autorización alguna y recibirán directamente su remuneración.

Art. 37.- Regulación de los contratos.- Los contratos de trabajo están regulados por las disposiciones de este Código, aún a falta de referencia expresa y a pesar de lo que se pacte en contrario.

[9] Registro Oficial Suplemento 167 Código de Trabajo Art 35,37

Ley orgánica de regulación y control del poder de mercado[10], Sección 3, Acuerdos y prácticas restrictivas, Art. 11 .- Acuerdos y prácticas prohibidas.- "Están prohibidos y serán sancionados de conformidad con las normas de la presente ley todo acuerdo, decisión o recomendación colectiva, o práctica concertada o conscientemente paralela, y en general todos los actos o conductas realizados por dos o más operadores económicos, de cualquier forma manifestados, relacionados con la producción e intercambio de bienes o servicios, cuyo objeto o efecto sea o pueda ser impedir, restringir, falsear o distorsionar la competencia, o afecten negativamente a la eficiencia económica o el bienestar general.

En particular, las siguientes conductas, constituyen acuerdos y prácticas prohibidas":

1. Fijar de manera concertada o manipular precios, tasas de interés, tarifas, descuentos, u otras condiciones comerciales o de transacción, o intercambiar información con el mismo objeto o efecto.

2. Repartir, restringir, limitar, paralizar, establecer obligaciones o controlar concertadamente la producción, distribución o comercialización de bienes o servicios.

3. El reparto concertado de clientes, proveedores o zonas geográficas.

4. Repartir o restringir las fuentes de abastecimiento.

5. Restringir el desarrollo tecnológico o las inversiones.

[10]Ley orgánica de regulación y control del poder de mercado - Página 8. promulgada 29 de septiembre de 2011

6. Los actos u omisiones, acuerdos o prácticas concertadas y en general todas las conductas de proveedores u oferentes, cualquiera sea la forma que adopten, cuyo objeto o efecto sea impedir, restringir, falsear o distorsionar la competencia, ya sea en la presentación de ofertas y posturas o buscando asegurar el resultado en beneficio propio o de otro proveedor u oferente, en una licitación, concursos, remates, ventas al martillo, subastas públicas u otros establecidos en las normas que regulen la contratación pública, o en procesos de contratación privados abiertos al público.

7. Discriminar injustificadamente precios, condiciones o modalidades de negociación de bienes o servicios.

8. La aplicación concertada, en las relaciones comerciales o de servicio, de condiciones desiguales para prestaciones equivalentes, que coloquen de manera injustificada a unos competidores en situación desventajosa frente a otros.

9. Concertar con el propósito de disuadir a un operador económico de una determinada conducta, aplicarle represalias u obligarlo a actuar en un sentido determinado.

10. La concertación de la calidad de los productos cuando no corresponda a normas técnicas nacionales o internacionales.

11. Concertar la subordinación de la celebración de contratos a la aceptación de prestaciones adicionales que, por su naturaleza o arreglo al uso comercial, no guarden relación con el objeto de tales contratos.

12. La venta condicionada y la venta atada, injustificadas.

13. Denegarse de modo concertado e injustificado a satisfacer las demandas de compra o adquisición o las ofertas de venta y prestación de productos o servicios,

o a negociar con actuales o potenciales proveedores, distribuidores, intermediarios, adquirentes o usuarios.

14. Denegar de modo injustificado la admisión de operadores económicos a una asociación, gremio o ente similar.

15. El boicot dirigido a limitar el acceso al mercado o el ejercicio de la competencia por otras empresas.

16. Suspender concertadamente y de manera vertical la provisión de un servicio monopólico en el mercado a un proveedor de bienes o servicios público o privado.

17. La fijación concertada e injustificada de precios de reventa.

18. Levantar barreras de entrada y/o salida en un mercado relevante.

19. Establecer, imponer o sugerir contratos de distribución o venta exclusiva, cláusulas de no competencia o similares, que resulten injustificados.

20. Aquellas conductas que impidan o dificulten el acceso o permanencia de competidores actuales o potenciales en el mercado por razones diferentes a la eficiencia económica.

21. Los acuerdos entre proveedores y compradores, al margen de lo que establece la ley, que se puedan dar en las compras públicas que direccionen y concentren la contratación con el afán de favorecer injustificadamente a uno o varios operadores económicos.

Son nulos de pleno derecho los acuerdos, prácticas, decisiones y recomendaciones que, estando prohibidos en virtud de lo dispuesto en este artículo, no estén amparados por las exenciones previstas en la presente Ley.

Constitución de la República del Ecuador, Protección al medio ambiente[11], Art. 87**.-** "La ley tipificará las infracciones y determinará los procedimientos para establecer responsabilidades administrativas, civiles y penales que correspondan a las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, por las acciones u omisiones en contra de las normas de protección al medio ambiente".

Art. 88.- Toda decisión estatal que pueda afectar al medio ambiente, deberá contar previamente con los criterios de la comunidad, para lo cual ésta será debidamente informada. La ley garantizará su participación.

Art. 89.- El Estado tomará medidas orientadas a la consecución de los siguientes objetivos:

1. Promover en el sector público y privado el uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes.

2. Establecer estímulos tributarios para quienes realicen acciones ambientalmente sanas.

3. Regular, bajo estrictas normas de bioseguridad, la propagación en el medio ambiente, la experimentación, el uso, la comercialización y la importación de organismos genéticamente modificados.

Art. 90.- Se prohíben la fabricación, importación, tenencia y uso de armas químicas, biológicas y nucleares, así como la introducción al territorio nacional de residuos nucleares y desechos tóxicos.

El Estado normará la producción, importación, distribución y uso de aquellas sustancias que, no obstante su utilidad, sean tóxicas y peligrosas para las personas y el medio ambiente.

[11]Constitución de la República del Ecuador Registro Oficial 449 de 20-oct-2008, Última modificación: 13-jul-2011Art. Del 87 al 91

Art. 91.- El Estado, sus delegatarios y concesionarios, serán responsables por los daños ambientales, en los términos señalados en el Art. 20 de esta Constitución.

Tomará medidas preventivas en caso de dudas sobre el impacto o las consecuencias ambientales negativas de alguna acción u omisión, aunque no exista evidencia científica de daño.

Sin perjuicio de los derechos de los directamente afectados, cualquier persona natural o jurídica, o grupo humano, podrá ejercer las acciones previstas en la ley para la protección del medio ambiente.

6.4. Marco Conceptual

Indicador:

- (Excelencia Empresarial). Relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a objetivos y metas previstos e influencias esperadas

- Por lo tanto. Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

Planificación

- (Stoner, 1996)."Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas".

- (Ortiz, s/f)."Es el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos".

- (Goodstein, 1998). "Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción".

- (Murdick, 1994). "Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse"

- Por lo tanto. Es un sistema de pasos complejos, que se realizan con la finalidad de alcanzar los objetivos deseados.

Estrategia

- H. Igor Ansoff en 1976, define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno. Este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, plantea la superioridad de la Dirección.

- Tabatorny y Jarniu en 1975 plantean que es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno.

- Por lo tanto. Es el conjunto de particularidades realizado en un entorno organizativo para ser más competitivos.

Indicador de gestión

- (Pérez J. Mario). El indicador de gestión mide las actividades administrativas que realiza la dirección de una empresa, permitiendo la verificación del mismo por medio del seguimiento, control de los miembros de una organización y permiten la toma de decisiones para mejorar la gestión empresarial.

- (Beltrán Jaramillo Mauricio). Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

- Por lo tanto. Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado, que en conjunto pueden proporcionar una visión del panorama de la situación de un proceso, negocio o de las ventas de una compañía.

Productividad:

- (Marx; 1980). El grado social de productividad del trabajo se expresa en el volumen de la magnitud relativa de los medios de producción que un obrero, durante un tiempo dado y con la misma tensión de la fuerza de trabajo, transforma en producto.

- (Quesnay 1766). La regla de conducta fundamental es conseguir la mayor satisfacción con el menor gasto o fatiga.

- Por lo tanto. El fin es el principio de las operaciones, es decir, cualquier acto humano se realiza con un fin determinado.

Gestión Administrativa:

- **George Terry** explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organiza, ejecutar, controlar, desempeñar, determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

- **Henry Fayol** un autor trascendente, definió operativamente la administración diciendo que la misma consiste en "prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, además consideró que era el arte de manejar a los hombres.

- Por lo tanto. Es un conjunto de reglas y decisiones dirigidas a incentivar y coordinar las acciones necesarias para cumplir un fin.

Cuadro de Mando Integral:

- Zavarce (2002). Estas ‘modas gerenciales’ al ser incorporadas sin una previa contextualización, son erróneamente vistas como las ‘soluciones mágicas’ y/o novedosas maneras de disminuir costos, aumentar la productividad y en general,transformar a la organización.

- (Kaplan y Norton, 1992). La Metodología de Balanced ScoreCard o Cuadro de Mando Integral, la cual es relativamente nueva representa la manera de traducir las estrategias de las organizaciones en términos de indicadores y mediciones.

- Por lo tanto. Es un sistema de información para la toma de decisiones, que entraña una metodología de gestión orientada la estrategia, pero no es la única fuente de información, ni siquiera la más importante.

6.5. TEORÍA CIENTÍFICA

6.5.1. Indicadores de Gestión

(Herrera. 2008). "Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados, a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados". Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permitan evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características, hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

El concepto de indicadores de gestión, remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón.

Al principio su utilización fue orientada más como herramientas de control de los procesos operativos que como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de decisiones. Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía.

Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna.

En consecuencia, establecer un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y derivarse de acuerdos de desempeño basados en la Misión y los Objetivos Estratégicos de la organización.

6.5.1.1. Tipos de indicadores de gestión

Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión. Los indicadores de gestión se clasifican en siete tipos:

1. Ventaja competitiva

Carreto (2012) Según Michael E. Porter, describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco

fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria.

Esas tres estrategias genéricas fueron:

1. El liderazgo en costos
2. La diferenciación
3. El enfoque

El liderazgo en costos

Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70´s, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las cinco fuerzas competitivas. En la medida en que los competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionaban hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente eran eliminados.

Obviamente, los competidores menos eficientes eran los primeros en sufrir las presiones competitivas.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado. Por aquella época, la estrategia de liderazgo en costo bajo fue el fundamento del éxito de compañías como Briggs&Stratton Corp., Texas Instruments, Black & Decker y Du Pont.

La diferenciación

Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y había negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia. Compañías que se distinguieron en su momento por adoptar alguna forma de diferenciación fueron: Mercedes-Benz (diseño e imagen de marca), Caterpillar (red de distribución) y Coleman (tecnología), entre muchas otras.

El Enfoque

La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas. The Martin-Brower Co., uno de los grandes distribuidores de alimentos en los Estados Unidos, fue un ejemplo en la adopción de la estrategia de enfoque cuando en su época, limitó su servicio solamente a las ocho principales cadenas de restaurantes de comida rápida (Hoy sólo le distribuye a McDonald´s).

Las tres estrategias genéricas de Porter eran alternativas, maneras viables de enfrentar a las fuerzas competitivas. Porter describía a éste tipo de empresa con fallas en su participación de mercado, en su inversión de capital y con limitada capacidad de maniobra para ejecutar la estrategia del bajo costo, de la diferenciación o del enfoque.

2. Desempeño financiero

El desempeño financiero de una compañía No es algo que ocupe "demasiada atención" de los ejecutivos de una organización cuando las cosas van bien ("es cuestión del área de Finanzas")

Sin embargo, cuando el entorno cambia, sea por efectos financieros globales o movimientos en la Industria y Mercados donde opera la compañía, se torna imperativo volver a revisar los parámetros básicos de desempeño financiero integral del negocio y conocer:

- El nivel y composición (clientes, productos, precios) del Ingreso
- El ritmo de Cobranza y el nivel de Cartera
- El nivel de Gastos de Administración y Ventas
- El nivel de Costos de Operación
- El nivel de Deuda y Gastos Financieros
- La dinámica del Flujo de Caja

Y con este análisis, ¿cómo estamos respecto a la competencia?

Además de grandes sorpresas en lo que podamos encontrar en nuestra forma de mirar el negocio, los supuestos desde los cuales operábamos, los estándares que teníamos como válidos, entre otros lo más importante es la "resolución" (estado de ánimo que habilita tomar acción inmediata en dominios aparentemente complejos") que podemos generar para tomar acciones contundentes, y si es el caso oportunas, para modificar el rumbo y el desempeño financiero de la compañía

Acciones tan significativas como:

- Reestructurar deuda (plan y estrategia de refinanciamiento)
- Ajustar la estructura organizacional al nivel de operación
- Rediseñar la estrategia comercial y los procesos de venta
- Focalizar y atacar con todos los recursos y convicción aspectos tales como la Cobranza, la relación con Proveedores, los ciclos productivos
- Establecer compromisos y metas de corto plazo, monitoreando el desempeño y manteniendo a todos los actores relevantes en sintonía con la situación, incluyendo algunas herramientas de visibilidad específicas.
- Lanzar un Plan de Comunicación a toda la organización para mostrar con sensibilidad y transparencia la situación por la que pasa la compañía y pedir apoyos concretos en el accionar y actitud general de los colaboradores

Hacer esto con cierta regularidad y muchísimo rigor puede ser no tan solo un espacio de oportunidad importante de mejora, sino, en algunos casos, la diferencia entre la agonía y la sustentabilidad

3. Flexibilidad

(Albizu 2007). La flexibilidad laboral o desregulación del mercado de trabajo, hace referencia a la fijación de un modelo regulador de los derechos laborales que elimine trabas y regulaciones para contratar y despedir empleados por parte de las empresas y organizaciones privadas. La flexibilidad laboral está relacionada con las medidas de regulación del mercado laboral en lo referente a la libertad de contratación y el contrato individual de trabajo,1 para flexibilizar los mecanismos logrados por los sindicatos en el siglo XX, esperando con ello mantener el crecimiento de todo el sector privado.

De acuerdo con los partidarios de aumentar la flexibilidad laboral esta permite mayores oportunidades a las empresas y a las personas, en el mundo globalizado donde las estructuras rígidas y las legislaciones abultadas y complejas resultarían impedimentos a ser superados en pos de mayor libertad para la población económicamente activa. Por otra parte diversos economista heterodoxos como el premio Nobel Joseph Stiglitz o el economista institucionalista Ha-Joon Chang han criticado el término que califican como eufemismo para "inseguridad o mutabilidad del puesto de trabajo", y niegan que en todos los casos tenga el efecto positivo que le atribuyen los partidarios de la flexibilidad.

4. Utilización de recursos

Utilización de Recursos es un concepto que nació en el mundo de la consultoría y sirve para analizar la cantidad de horas facturables de un recurso en un período de tiempo, contra la cantidad de horas no facturables.

5. Calidad de servicio

La calidad de servicio que consiste en cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades.

Componentes de la calidad en el servicio.

Confiabilidad. Capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez.

Accesibilidad. Las empresas de servicios especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido.

Respuesta. Se entiende por tal la disposición atender y dar un servicio rápido. Los consumidores cada vez somos más exigentes en éste sentido.

Seguridad. Los consumidores deben percibir que los servicios que se le prestan carecen de riesgos, que no existen dudas sobre las prestaciones.

Empatía. Quiere decir ponerse en la situación del cliente, en su lugar para saber cómo se siente.

Tangibles. Las instalaciones físicas y el equipo de la organización deben ser lo mejor posible y los empleados, estar bien presentados, de acuerdo a las posibilidades de cada organización y de su gente.

Para finalizar es importante identificar las expectativas de los clientes en cuanto a la calidad de servicio, esta es más difícil de definir en comparación a la calidad en los productos. La calidad de servicio siempre variará, dependiendo de las circunstancias del problema y de la interacción entre el empleado y el cliente.

6. Innovación.

Innovar es introducir un nuevo (o significativamente mejorado) producto, proceso, sistema de marketing o de gestión al mercado o a las prácticas del

negocio.

Para saber qué tan innovador es un proyecto, se debe tomar en cuenta principalmente dos temas:

Lo primero es saber qué tan distinto es lo que se propone con respecto a lo que ya existe en el mercado. Entre más novedoso, será más innovador.
Adicionalmente, se considera cuán seguro es obtener los resultados esperados. En un proyecto innovador se asumen mayores riesgos que aquéllos habituales del negocio. Estos riesgos adicionales se deben a que el producto, servicio o la tecnología nueva no son del todo conocidos, por lo que se sabe sólo parcialmente lo que resultará del proyecto (riesgo tecnológico o incertidumbre). Por lo general, a mayor innovación, habrá mayor riesgo.

7. Productividad

Los dos primeros son de "resultados", los otros cuatros tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados, mientras que el último es la razón del resultado y los medios. Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), Fácil de Comprender y Usar, Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).

Por lo tanto podemos decir que el logro de resultados con base en normas establecidas es administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad

las tareas y/o trabajos programados y planificados. Se define desempeño como aquellas acciones que son relevantes para lograr los objetivos de la organización, y que pueden ser medidas en términos de contribución a las metas de la empresa.

6.5.1.2. Características de los indicadores

(Moscoso. 2011). Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión y conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

- Simplicidad.- Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.
- Adecuación.- Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.
- Validez en el tiempo.- Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.
- Participación de los usuarios.- Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.
- Utilidad.- Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.
- Oportunidad.- Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo.

Por lo tanto hay interés en medir la productividad ante todo porque se requiere de un indicador relativo de la efectividad, con la que la organización ha venido

consumiendo los recursos en el proceso de cumplimiento de los resultados deseados.

6.5.1.3. Elementos de los indicadores de gestión

1. La Definición.- Expresión que cuantifica el estado de la característica o hecho que quiere ser controlado.
2. El Objetivo.- El objetivo es lo que persigue el indicador seleccionado. Indica el mejoramiento que se busca y el sentido de esa mejora (maximizar, minimizar, eliminar, etc.). El objetivo en consecuencia, permite seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección.

3. Los Valores de Referencia.- El acto de medir es realizado a través de la comparación y esta no es posible si no se cuenta con un nivel de referencia para comparar el valor de un indicador.

4. La Responsabilidad.- Clarifica el modo de actuar frente a la información que suministra el indicador y su posible desviación respecto a las referencias escogidas.

5. Los Puntos de Medición.- Define la forma cómo se obtienen y conforman los datos, los sitios y momento donde deben hacerse las mediciones, los medios con los cuales hacer las medidas, quiénes hacen las lecturas y cuál es el procedimiento de obtención de las muestras. Ello permite establecer con claridad la manera de obtener precisión, oportunidad y confiabilidad en las medidas.

6. La Periodicidad.- Define el período de realización de la medida, cómo presentan los datos, cuando realizan las lecturas puntuales y los promedios.

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto, para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los objetivos de la organización.

6.5.1.4. Balanced Score Card

El Balanced Score Card o Tablero de Comando: le ayudará a implementar Estrategias, se trata de una de las más completas y necesarias herramientas de gestión que puede aplicarse en cualquier empresa, organización gubernamental o individuo a quienes otorgará una metodología para conocer a la organización.

Podríamos decir que el Balanced ScoreCard nos proporciona una "fotografía", que nos permite examinar cómo nos estamos enfrentando a nuestra estrategia a medio y largo plazo.

6.5.2. Productividad

Marx define a la productividad del trabajo como un incremento de la producción a partir del desarrollo de la capacidad productiva del trabajo sin variar el uso de la fuerza de trabajo, en tanto que la intensidad del trabajo es un aumento de la producción a partir de incrementar el tiempo efectivo de trabajo (disminuyendo los tiempos muertos y/o aumentando la jornada laboral).

Según Taylor la máxima prosperidad es el resultado de la máxima productividad que, depende del entrenamiento de cada una". Consciente de la oposición entre obreros y empleadores, da la siguiente explicación:

- Existe una falsa creencia, de que un aumento de la producción traerá el desempleo,

- Algunos malos sistemas de administración obligan al obrero a limitar su producción para proteger sus intereses pues, cuando él aumenta su ritmo de trabajo, el patrón se las arregla para no aumentarle su salario,
- Hay métodos de trabajo desastrosos que desperdician los esfuerzos de los obreros que reciben poca ayuda y pocos consejos por parte de la dirección.

La mayor prosperidad permanente para el obrero, unida a la mayor prosperidad para el patrón, solo puede ser alcanzada cuando el trabajo del establecimiento se hace con el menor gasto combinado de esfuerzo humano, de materia prima, etc. La mayor prosperidad solo puede existir como resultado de la mayor productividad de los hombres y de las máquinas del establecimiento, cuando cada hombre y cada máquina están rindiendo la mayor producción posible.

Generalmente, el concepto de productividad está ligado a entornos de fabricación, dado que el cálculo de la productividad en es te ámbito es sencillo, bastando dividir la producción total entre el tiempo que se ha tardado en realizarla (productos/hora) o por el número de recursos del mismo tipo utilizados (productos/maquina o productos/hombre).

Este tipo de cálculo de productividad se conoce como productividad parcial, al contemplar únicamente uno de los factores que afectan a la productividad empresarial.

Muchos factores inciden en la productividad, así si por ejemplo la cantidad de horas se mantienen fijas pero se incremente el salario por hora pagado a los empleados, se puede crear bajo ciertas condiciones un efecto de motivación que incrementará el rendimiento de los trabajadores. De tal forma si calculáramos la cantidad de "x" producto fabricado por hora y lo dividiéramos por la cantidad de horas utilizadas, podríamos ver reflejado un incremento de productividad. Pero si tuviésemos debidamente en cuenta el incremento salarial, se podría llegar a observar un incremento o no de la productividad, dependiendo de si el incremento en el valor de la cantidad producida fue superior o igual al incremento salarial.

Otra cuestión a considerar es el incremento en la productividad de la mano de obra generado gracias a la incorporación de maquinaria de mayor tecnología, pero se deja de considerar en tales cálculos que ocurre con la productividad de la maquinaria.

La productividad es la relación entre el resultado de una actividad productiva y los medios que han sido necesarios para obtener dicha producción. En el campo empresarial podríamos definir la productividad empresarial como el resultado de las acciones que se deben llevar a término para conseguir los objetivos de la empresa y un buen ambiente laboral, teniendo en cuenta la relación entre los recursos que se invierten para alcanzar los objetivos y los resultados de los mismos. La productividad es la solución empresarial con más relevancia para obtener ganancias y crecimiento.

Puede puntualizarse a la productividad como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

6.5.2.1. Productividad Empresarial

Para lograr una buena productividad empresarial es imprescindible una buena gestión empresarial, la cual engloba un conjunto de técnicas que se aplican al conjunto de una empresa. El objetivo de dicha gestión es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, garantizando viabilidad de la empresa. Para poder lograrlo se debe conocer primero cual es el proceso más crítico y así poder ponerle remedio.

Diferentes aspectos a tener en cuenta para obtener mejores resultados en la productividad empresarial

1.- Metas y objetivos: Establecer unos objetivos y unas metas es esencial para el éxito de una empresa. Y se debe establecer un camino a seguir que debe servir como fuente de motivación. Pero orientarse a los objetivos empresariales no siempre es fácil, la falta de motivación, la existencia de elementos de distracción o

bien la poca competencia puede ir en contra de los objetivos trazados por la empresa. La mayoría de los trabajadores trabajan muchas horas pero no siempre logran las metas esperadas.

2.- Fomentar las sinergias: Para ello se deben tener claros los valores dentro de la organización empresarial, lo cual permitirá que los equipos puedan comunicarse y trabajar mejor, generando motivación interna y con ello el aumento de la productividad correspondiente. Si te rodean buenos colaboradores y trabajas cordialmente con ellos los resultados que lograras serán siempre mejores. Además si se trabaja en equipo se mejora el esfuerzo individual.

3.- Incentivación de la creatividad: La incentivación no es solo cuestión de dinero. Para una empresa es muy importante incentivar la creatividad para lograr unos objetivos de innovación y producir cambios en la empresa que hagan aumentar la productividad empresarial. Hemos de pensar que hoy en día la creatividad es un requisito indispensable para la supervivencia de cualquier empresa, que nos permite asegurar una posición competitiva en el mercado y hacer frente a los constantes cambios del mismo.

4.- Innovación tecnológica: Incorporando mejoras tecnológicas mejoran los resultados y con ello se aumenta la productividad de la empresa. Las empresas deben ser cada vez más competitivas y para ello necesitan innovar utilizando nuevas tecnologías, invirtiendo en procesos de producción que nos ayudarán a aumentar la productividad. Además estas herramientas son claves para ayudarnos a deshacernos de los procesos que no aportan valor. Tenemos que crear herramientas de trabajo para que cualquier persona sepa las tareas que debe realizar, cuándo y cómo.

5.- Saber delegar responsabilidades: Lo peor para la productividad empresarial es un jefe que asume todas las funciones. No hay mejor jefe que aquel que sabe delegar las tareas en las personas adecuadas. Y además para mejorar el uso de tu tiempo delegar es esencial.

6.- Planificar el día con antelación: Administrar el tiempo correctamente es importantísimo a la hora de aumentar nuestra productividad empresarial ya que todo el tiempo que perdemos dejamos de ser productivos. Es esencial planificarse el día y establecer prioridades para poder alcanzar los objetivos y metas establecidas.

7.- Potenciar medidas de conciliación y flexibilidad laboral: Importantísimo para incrementar la motivación de los empleados. Un empleado descontento es un empleado poco productivo. La conciliación de la vida laboral y familiar afecta tanto a hombres como a mujeres pero aún hay grandes diferencias entre ambos. Buscar el equilibrio sería lo perfecto. Además las empresas que concilian ven reducido su absentismo laboral en un 30%.

Por consiguiente los hombres producen más. Este aumento de la productividad del esfuerzo humano se debe, a muchas causas. El aumento de la productividad de c/ individuo produce una mayor prosperidad en toda la organización.

6.5.2.2. Factores de la productividad

(Tapia. 2008). Estos factores son muy numerosos y a menudo mal definidos o desconocidos. Sin embargo, se les puede agrupar en cuatro categorías:

1. Inversión: Las inversiones tienen un efecto importante en la productividad de una empresa. En la empresa, las inversiones en equipos y maquinaria están en función de las necesidades del mercado.

2. Investigación y desarrollo: En la empresa, la investigación y el desarrollo contribuyen en varias formas al crecimiento de la productividad.

El desarrollo de nuevos procedimientos y equipos que permitan producir más rápidamente y con menos mano de obra por unidad. La modificación y el

perfeccionamiento de los procedimientos y de los equipos permiten reducir los reinicios y las detenciones de la fabricación.

3. Reglamentación gubernamental: Durante la década anterior el número de leyes y de reglamentos aumentó en la mayoría de los países industrializados para todos los sectores económicos, desencadenando con ello gastos adicionales que afectan directamente la productividad de las empresas.

4. Mano de obra: La productividad de la empresa depende principalmente de este factor, puesto que es con la mano de obra como empiezan la investigación y el desarrollo, y es en función de su desempeño como se mide la productividad. Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

- Eficiencia: Considerada como el hecho de que los bienes y servicios se producen optimizando servicios, especialmente por unidad de labor o trabajo.
- Productividad: que se toma como Salidas/ Entradas
- Entradas: Mano de obra, materia prima, maquinaria, energía, capital.
- Salidas: Productos. Misma entrada salida más grande, entrada más pequeña misma salida. El incrementar la salida nos lleva a disminuir la entrada, y el incrementar la salida más rápido que la entrada induce a disminuir la salida en forma menor que la entrada

Por lo tanto, para asegurar el rendimiento de la compañía, es importante que el personal disponga de las herramientas necesarias para cumplir su función.

6.5.2.3. Gestión de la Productividad

(Arrona. 2009). La gestión total de la productividad puede definirse como el proceso de administración que sigue las cuatro fases del "ciclo de la productividad", a efectos de incrementar la productividad total y reducir los costes

totales unitarios de productos y servicios dentro del más alto nivel posible de calidad.

El ciclo de la productividad está conformado por las actividades de planificación, medición, evaluación, y mejora de la productividad.

La planificación de la productividad trata sobre la determinación de los niveles de productividad a alcanzar. El primer paso es calcular el estándar de productividad mínimo que se debe cumplir para alcanzar el nivel de competitividad requerido por el mercado. La obtención del estándar de productividad dependerá de los factores empleados. En el caso de la maquinaria, suele ser una especificación técnica de la misma. En el caso de operaciones manuales en las que intervienen un operario, es necesario realizar un estudio de métodos y tiempos para determinar la tasa de productividad mínima.

La medición de la productividad es la primera fase crítica dentro del proceso de la productividad.

La actividad de evaluación es una comparación de los resultados obtenidos tanto frente a los niveles planeados, como frente a los valores registrados en el pasado por la empresa y los verificados por empresas competidoras. Una vez se obtiene el valor de la productividad durante un periodo, se ha de comparar con el estándar de productividad fijado por la empresa y valorar si la productividad es menor de la esperada, mayor o igual. Esta comparación se denomina Índice de Productividad (P), P = Productividad Medida/Estándar de Productividad y debe controlarse a lo largo del tiempo para comprobar la evolución de la productividad y en caso necesario, aplicar medidas de mejora de la misma.

Por lo tanto podríamos decir que la Gestión de la Productividad, significa una nueva forma de pensar de parte de la alta gerencia, trasladando estos conceptos al resto de empleados y obreros de la empresa; significa abandonar patrones antiguos de pensamiento. En el concepto moderno, estos patrones deben

orientarse a los procesos y a los sistemas, generando niveles adecuados de costos, lo que finalmente, incrementa el concepto de competitividad.

6.5.2.4. Cuadro de Mando Integral

Según Robert Kaplan El Cuadro de Mando es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

Las cuatro perspectivas que conforman el modelo básico de Kaplan y Norton son:

- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva del cliente.
- Procesos Internos.
- Aprendizaje y crecimiento.

En ocasiones se define que la característica fundamental del Cuadro de Mando Integral, es la combinación de indicadores financieros y no financieros, ésta es una característica importante, pero no la más relevante. Ya a principios del siglo XX y durante la revolución de la dirección científica, ingenieros en empresas innovadoras habían desarrollado tableros de control que combinaban indicadores financieros y no financieros. Una definición tan limitada, merecía una opinión desfavorable. Si este fuera el caso, el Cuadro de Mando Integral sólo sería un nombre nuevo para algo que ya existe. Algo que ha existido desde los orígenes de la dirección y administración de empresas.

A través de las aportaciones doctrinales de J.R. Suizer (1976), podemos afirmar que esta herramienta tiene su origen a mediados de siglo según Suizer, es en Francia donde mayor repercusión ha tenido este concepto, aun cuando el concepto

propiamente dicho de Cuadro de Mando de la Empresa aparece en E.E.U.U. alrededor de 1948.

El concepto de Cuadro de Mando deriva del término francófono Tableau de Bord, que traducido literalmente, vendría a significar algo así como tableros de mando o cuadro de instrumentos. Es a partir de los años 80 cuando el Cuadro de Mando alcanza una visión más práctica, una idea académica, ya que las variaciones del entramado empresarial de entonces no eran prácticamente apreciables, la tendencia del mismo era estable y las decisiones se tomaban con escaso nivel de riesgo. Con el paso del tiempo, esta herramienta ha evolucionado y combina no solo indicadores financieros, sino también indicadores no financieros que permiten controlar los diferentes procesos del negocio.

Cuando tratamos de Cuadro de Mando Integral, estamos hablando no de un sistema de medición, sino de un sistema de gestión, que "ayuda a los ejecutivos obtener e implantar un feedback sobre su estrategia", en las palabras de Kaplan y Norton. Utilizando de ésta manera el CMI se mantiene una coherencia entre los principales indicadores de actuación en la empresa.

6.5.2.5. El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión

El cuadro de mando integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones, los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo.

El cuadro de mando integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocio, innovación, formación y

crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los resultados y los inductores que impulsan la actuación futura. Y el cuadro de mando está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo crítico, inductor de la actuación de los resultados.

Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del cuadro de mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos como:

1. Formular una estrategia consistente y transparente
2. Comunicar la estrategia a través de la organización
3. Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas
4. Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria
5. Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas
6. Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

El sistema de gestión denominado “Cuadro de Mando Integral” tiene como objetivo identificar actividades fundamentales de la organización y proporcionar información oportuna a los gerentes con el fin de ayudar en la aplicación de estrategias y objetivos.

7. HIPÓTESIS

Se alcanzará un incremento de la productividad aplicando los indicadores de gestión que contribuirá al desarrollo de la empresa Avícola La Carolina Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, en el periodo 2012 - 2013.

8. VARIABLES

8.1. Variable independiente

Incremento de la productividad

8.2. Variable dependiente

Indicadores de Gestión

8.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente	Definiciones	Dimensión	Indicadores	Instrumentos	Ítems
Incremento de la productividad	Es la relación entre el resultado de una actividad productiva y los medios que han sido utilizados para obtener dicha producción.	• Productividad Empresarial • Factores de la productividad • Gestión de la productividad • Cuadro de Mando Integral	• Producción • Rendimiento • Materia prima • Materiales • Mano de Obra	• Observación • Entrevistas • Cuestionarios	¿Se mide la productividad en la empresa? ¿Podría incrementarse un proceso para mejorar la productividad en la empresa? ¿Los montos de producción diaria en la empresa son satisfactorios? ¿Se controla el uso de materias primas en el área de producción? ¿Se controla el rendimiento de la mano de obra en el área de producción? ¿Existe un proceso previo al análisis de la productividad de la empresa? ¿En la empresa la información fluye con normalidad?

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable Dependiente	Definiciones	Dimensión	Indicadores	Instrumentos	Ítems
Indicadores de gestión	Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso de la eficiencia y eficacia de la productividad.	• Tipos de Indicadores • Características de los indicadores • Elementos de los Indicadores	• Productos • Servicios • Proceso • Desempeño • Recursos • Innovación	• Observación • Encuestas • Cuestionarios	¿Le entregan información donde diga si la empresa cuenta con algún indicador de gestión? ¿Tiene Ud. conocimiento sobre el tema de Indicadores de gestión? ¿Se mide el cumplimiento de la gestión que se realiza en la empresa? ¿Se controla la situación productiva de la empresa? ¿Se siguen procesos para el manejo económico y productivo de la empresa? ¿Utilizan indicadores de gestión en el área de producción?

9. METODOLOGÍA

9.1. Métodos

Se han utilizado los métodos generales:

- **Inductivo:** Se realizará observaciones específicas o particulares del problema que nos permitirá luego establecer conclusiones generales.
- **Deductivo:** Porque aportaremos con nuestro análisis crítico, propósitos en todo el desarrollo del trabajo, y en especial el análisis e interpretación de datos.
- **Analítico:** Puesto que se analizará un problema real que tenemos planteado, lo que nos permitirá una comprensión clara del hecho o fenómeno.
- **Sintético:** Nos permitirá relacionar hechos aparentemente aislados para formular hipótesis y emitir conclusiones y recomendación.
- **Histórico:** Acudimos a este método en base a lo sucedido anteriormente, para no cometer errores en el transcurso de la ejecución del proyecto, en el lanzamiento de la propuesta y el cumplimiento de la misma, en cada una de las etapas organizadas.

9.2. Tipos de Investigación

- **Descriptivo:** Este nivel de investigación es descriptivo porque tiene un interés de conocer la productividad de la empresa, considerando variables de manera aislada.
- **De Campo:** Porque a través de esta se interpretara y dará solución a la situación, problema o necesidad que tiene la empresa Avícola La Carolina.

9.3. Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos

- **Entrevista:** dirigida a los directivos. Su instrumento es la guía de la entrevista elaborada con de selección múltiple que permitirán obtener información sobre las variables de estudio.
- **Encuesta:** Dirigida a los empleados, Su instrumento es el cuestionario elaborado de múltiple opción, y que permitirá obtener información sobre las variables de estudio.
- **Observación:** Investigadores. Su instrumento es la observación directa de las tividades que se realizan para recopilar información sobre las variables.

9.4. Universo y Muestra

La población motivo de investigación es de 11 personas divididas de la siguiente manera:

Población	**Cantidad**
• Directivos (Entrevistas) • Empleados (Encuestas)	4 7
Total	**11**

Elaborado por: Investigadores: Marcela Chacón, Francisco Camino

9.5. Procesamiento de Datos

Es la etapa, de carácter técnico, pero al mismo tiempo de análisis, involucra la introducción de cierto tipo de operaciones ordenadas, estrechamente relacionadas entre ellas, que facilitarán realizar interpretaciones significativas de los datos que se recogerán, en función de las bases teóricas que orientarán el sentido del estudio y del problema investigado. Se lo realiza de la siguiente forma:

1. Representación a través de tablas: consiste en incorporar en forma de textos los datos estadísticos recopilados.

2. Representación gráfica: permiten representar los fenómenos estudiados a través de figuras, que pueden ser interpretadas y comparadas fácilmente entre sí.

3. Interpretación de los resultados: La fase de interpretación, fundamentada en los resultados del análisis y entrelazada con ella permite realizar inferencias de las relaciones estudiadas y extraer conclusiones en cuanto a los hallazgos encontrados. En la medida que la interpretación se constituye en la búsqueda de un significado más amplio en conexión a los hallazgos de la investigación.

Al mismo tiempo, que conlleva a aclarar algunos conceptos relativos a las relaciones entre las variables estudiadas. En todo caso, el análisis e interpretación de los datos, se convierte en la fase de la aplicación de la lógica deductiva e inductiva en el desarrollo de la investigación que se realizará en la empresa Avícola La Carolina.

CAPÌTULO II

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

2.1. ENTREVISTA REALIZADA A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA

Pregunta Nº 1

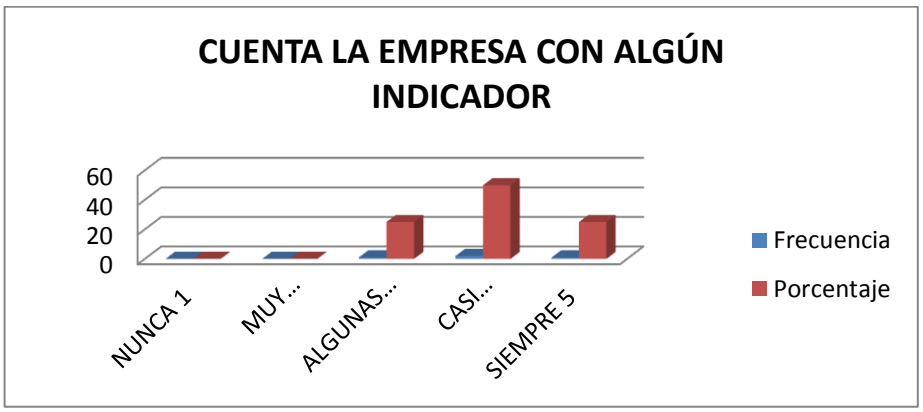
Cuenta la empresa con algún indicador de gestión?

TABLA Nº 1

VARIABLE	FRECUENCIA	%
NUNCA 1	0	0
MUY POCAS VECES 2	0	0
ALGUNAS VECES 3	1	25
CASI SIEMPRE 4	2	50
SIEMPRE 5	1	25
TOTAL	**4**	**100**

Fuente: Entrevista realizada a Directivos de la empresa Avícola La Carolina, Ambato Oct-2013
Elaborado por: Francisco Camino y Carolina Chacón. Oct-2013

GRÁFICO Nº 1



Fuente: Entrevista realizada a Directivos de la empresa Avícola La Carolina, Ambato Oct-2013
Elaborado por: Francisco Camino y Carolina Chacón. Oct-2013

INTERPRETACIÓN

De los directivos entrevistados la mayoría menciono que la empresa casi siempre cuenta con algún indicador de gestión, en un porcentaje igual respondieron que algunas veces y siempre cuenta por lo menos con un indicador de gestión.

PREGUNTA Nº 2

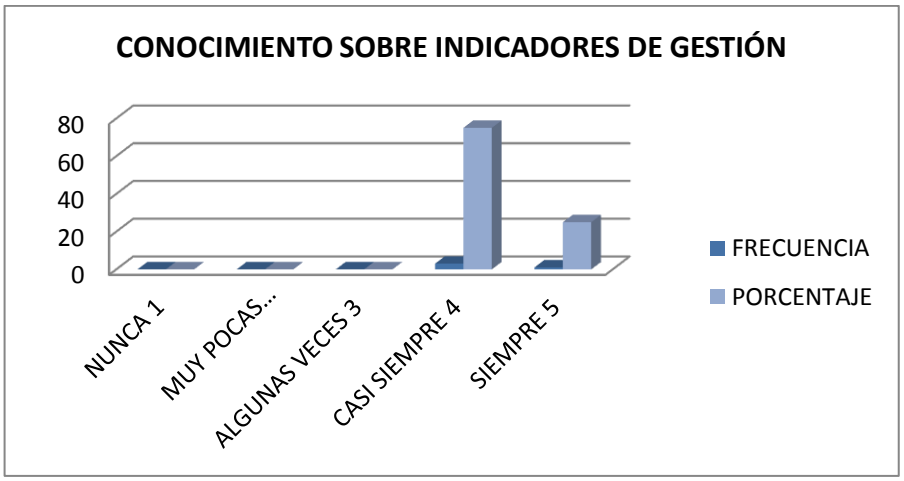
Conocimiento sobre el tema de Indicadores de gestión?

TABLA Nº 2

VARIABLE	FRECUENCIA	%
NUNCA 1	0	0
MUY POCAS VECES 2	0	0
ALGUNAS VECES 3	0	0
CASI SIEMPRE 4	3	75
SIEMPRE 5	1	25
TOTAL	**4**	**100**

Fuente: Entrevista realizada a Directivos de la empresa Avícola La Carolina, Ambato Oct-2013
Elaborado por: Francisco Camino y Carolina Chacón. Oct-2013

GRÁFICO Nº 2



Fuente: Entrevista realizada a Directivos de la empresa Avícola La Carolina, Ambato Oct-2013
Elaborado por: Francisco Camino y Carolina Chacón. Oct-2013

INTERPRETACIÓN

La mayoría de los directivos entrevistados mencionaron que casi siempre se tiene conocimiento sobre los indicadores de gestión, mientras que la minoría responde que siempre tiene conocimiento.

PREGUNTA Nº 3

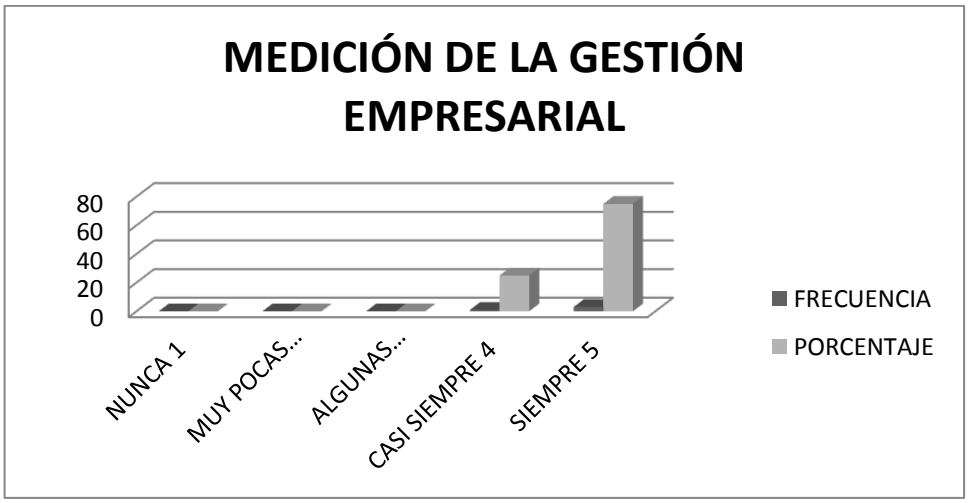
Medición del cumplimiento de la gestión que se realiza en la empresa?

TABLA Nº 3

VARIABLE	FRECUENCIA	%
NUNCA 1	0	0
MUY POCAS VECES 2	0	0
ALGUNAS VECES 3	0	0
CASI SIEMPRE 4	1	25
SIEMPRE 5	3	75
TOTAL	**4**	**100**

Fuente: Entrevista realizada a Directivos de la empresa Avícola La Carolina, Ambato Oct-2013
Elaborado por: Francisco Camino y Carolina Chacón. Oct-2013

GRÁFICO Nº 3



Fuente: Entrevista realizada a Directivos de la empresa Avícola La Carolina, Ambato Oct-2013
Elaborado por: Francisco Camino y Carolina Chacón. Oct-2013

INTERPRETACIÓN

En la entrevista realizada los directivos de la empresa en su mayoría menciono que si se mide la gestión empresarial de la institución, mientras que un directivo acoto que casi siempre lo hacen

PREGUNTA Nº 4

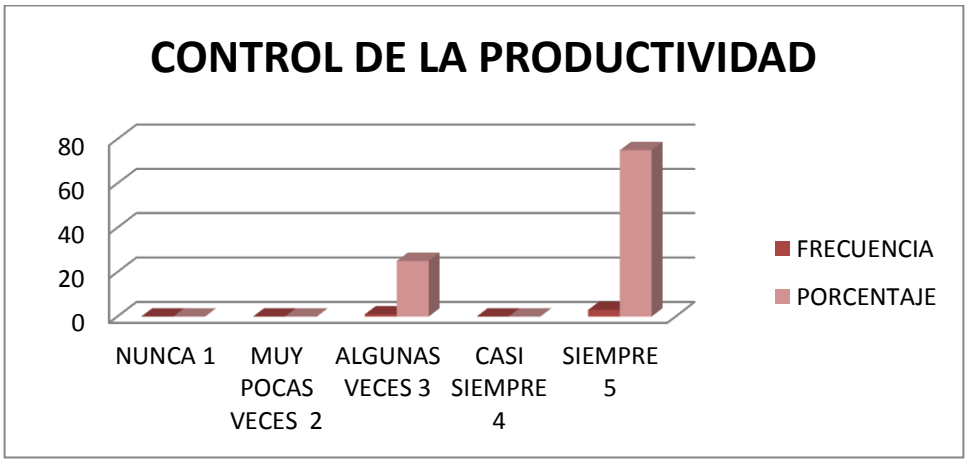
Control de la situación productiva?

TABLA Nº 4

VARIABLE	FRECUENCIA	%
NUNCA 1	0	0
MUY POCAS VECES 2	0	0
ALGUNAS VECES 3	1	25
CASI SIEMPRE 4	0	0
SIEMPRE 5	3	75
TOTAL	**4**	**100**

Fuente: Entrevista realizada a Directivos de la empresa Avícola La Carolina, Ambato Oct-2013
Elaborado por: Francisco Camino y Carolina Chacón. Oct-2013

GRÁFICO Nº 4



Fuente: Entrevista realizada a Directivos de la empresa Avícola La Carolina, Ambato Oct-2013
Elaborado por: Francisco Camino y Carolina Chacón. Oct-2013

INTERPRETACIÓN

En esta pregunta manifiestan los entrevistados en su mayoría que siempre existe control de la productividad en la empresa mientras que la minoría expresa que lo hacen en algunas veces.

PREGUNTA Nº 5

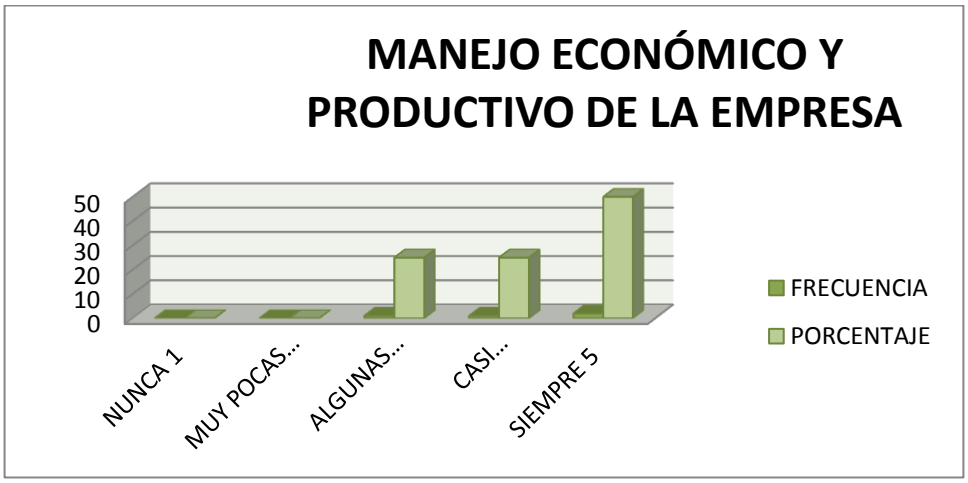
Manejo económico y productivo de la empresa?

TABLA Nº 5

VARIABLE	FRECUENCIA	%
NUNCA 1	0	0
MUY POCAS VECES 2	0	0
ALGUNAS VECES 3	1	25
CASI SIEMPRE 4	1	25
SIEMPRE 5	2	50
TOTAL	**4**	**100**

Fuente: Entrevista realizada a Directivos de la empresa Avícola La Carolina, Ambato Oct-2013
Elaborado por: Francisco Camino y Carolina Chacón. Oct-2013

GRÁFICO Nº 5



Fuente: Entrevista realizada a Directivos de la empresa Avícola La Carolina, Ambato Oct-2013
Elaborado por: Francisco Camino y Carolina Chacón. Oct-2013

INTERPRETACIÓN

En cuanto al manejo económico y productivo de la empresa los entrevistados la mayoría mencionaron que siempre se lo realiza a través de procesos, mientras de forma igualitaria mencionaron que casi siempre y algunas veces se utiliza procesos para lo económico y productivo.

PREGUNTA Nº 6

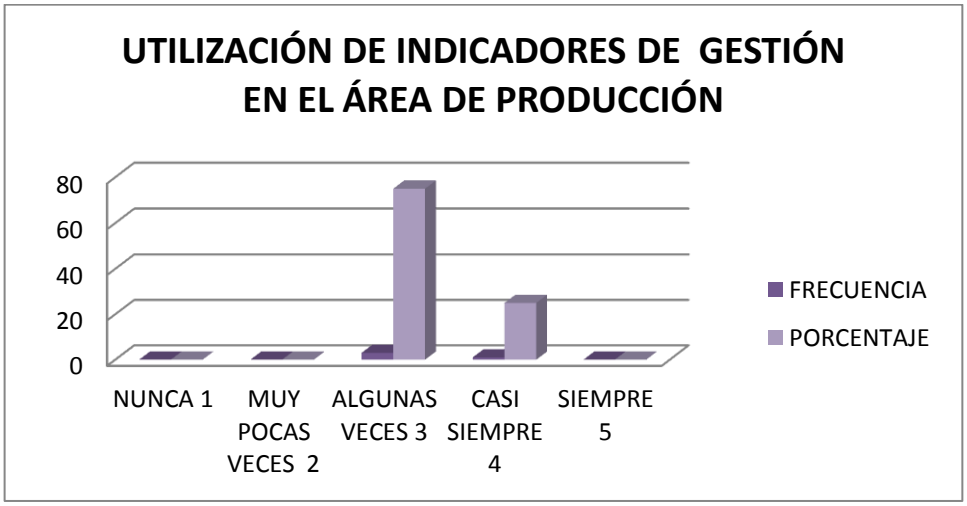
Utilización de indicadores de gestión en el área de producción?

TABLA Nº 6

VARIABLE	FRECUENCIA	%
NUNCA 1	0	0
MUY POCAS VECES 2	0	0
ALGUNAS VECES 3	3	75
CASI SIEMPRE 4	1	25
SIEMPRE 5	0	0
TOTAL	**4**	**100**

Fuente: Entrevista realizada a Directivos de la empresa Avícola La Carolina, Ambato Oct-2013
Elaborado por: Francisco Camino y Carolina Chacón. Oct-2013

GRÁFICO Nº 6



Fuente: Entrevista realizada a Directivos de la empresa Avícola La Carolina, Ambato Oct-2013
Elaborado por: Francisco Camino y Carolina Chacón. Oct-2013

INTERPRETACIÓN

Los entrevistados mencionaron la mayoría que algunas veces si utilizaban indicadores de gestión en el área de producción, la minoría menciono que siempre utilizan indicadores de gestión en el área de producción.

2.2. ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LAEMPRESA

Pregunta Nº 1

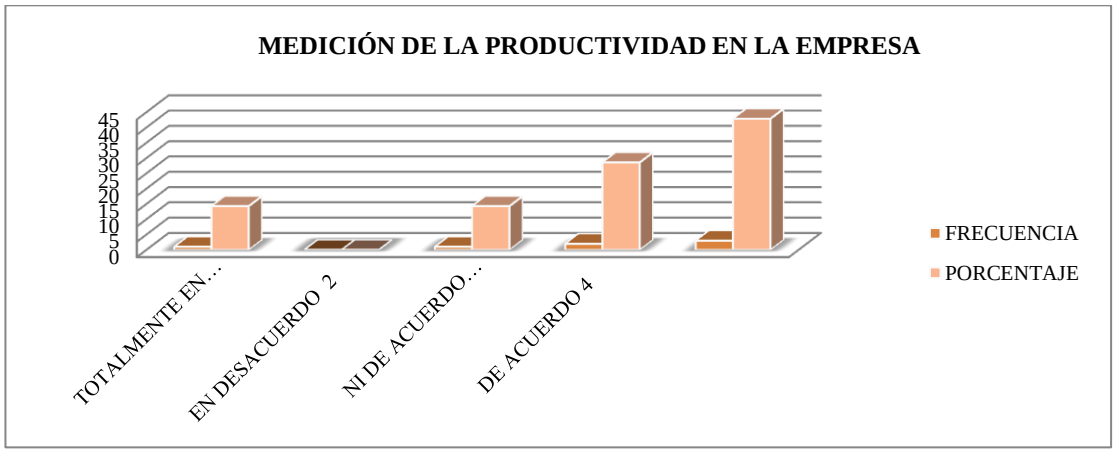
Medición de la productividad en la empresa?

TABLA Nº 7

VARIABLE	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO 1	1	14
EN DESACUERDO 2	0	0
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO 3	1	14
DE ACUERDO 4	2	29
TOTALMENTE DE ACUERDO 5	3	43
TOTAL	**7**	**100**

Fuente: Entrevista realizada a Empleados de la empresa Avícola La Carolina, Ambato Oct-2013
Elaborado por: Francisco Camino y Carolina Chacón. Oct-2013

GRÁFICO Nº 7



Fuente: Entrevista realizada a Empleados de la empresa Avícola La Carolina, Ambato Oct-2013
Elaborado por: Francisco Camino y Carolina Chacón. Oct-2013

INTERPRETACIÓN

Los empleados de la empresa en su mayoría manifestaron que están totalmente de acuerdo que se mide la productividad en la empresa, otro grupo manifestó que si están de acuerdo, y de forma igualitaria manifestaron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y que están totalmente en desacuerdo.

PREGUNTA Nº 2

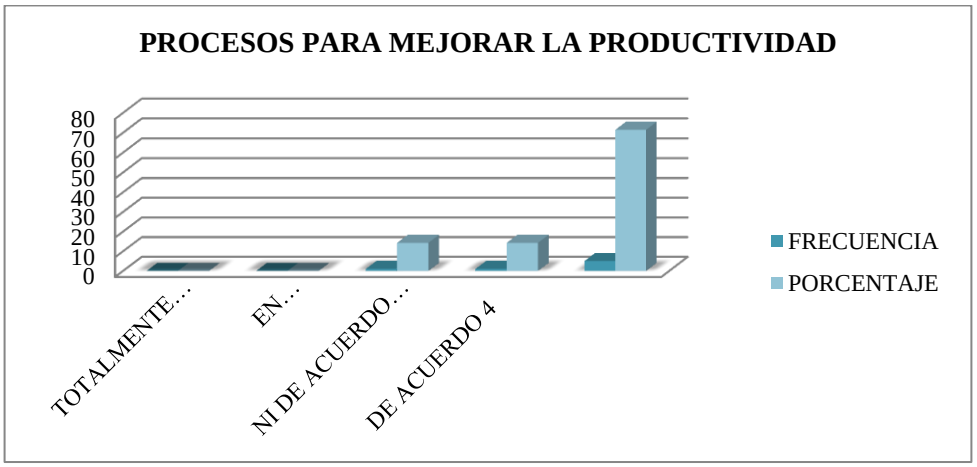
Incremento de procesos para mejorar la productividad en la empresa?

TABLA Nº 8

VARIABLE	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO 1	0	0
EN DESACUERDO 2	0	0
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO 3	1	14
DE ACUERDO 4	1	14
TOTALMENTE DE ACUERDO 5	5	71
TOTAL	**7**	**100**

Fuente: Entrevista realizada a Empleados de la empresa Avícola La Carolina, Ambato Oct-2013
Elaborado por: Francisco Camino y Carolina Chacón. Oct-2013

GRÁFICO Nº 8



Fuente: Entrevista realizada a Empleados de la empresa Avícola La Carolina, Ambato Oct-2013
Elaborado por: Francisco Camino y Carolina Chacón. Oct-2013

INTERPRETACIÓN

De los empleados encuestados manifestaron que si están totalmente de acuerdo que incremente procesos para mejorar la productividad dentro de la empresa mientras que la minoría no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

PREGUNTA Nº 3

Producción diaria en la empresa son satisfactorios?

TABLA Nº 9

VARIABLE	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO 1	0	0
EN DESACUERDO 2	0	0
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO 3	1	25
DE ACUERDO 4	4	100
TOTALMENTE DE ACUERDO 5	2	50
TOTAL	**4**	**100**

Fuente: Entrevista realizada a Empleados de la empresa Avícola La Carolina, Ambato Oct-2013
Elaborado por: Francisco Camino y Carolina Chacón. Oct-2013

GRÁFICO Nº 9



Fuente: Entrevista realizada a Empleados de la empresa Avícola La Carolina, Ambato Oct-2013
Elaborado por: Francisco Camino y Carolina Chacón. Oct-2013

INTERPRETACIÓN

En la empresa la mayoría de empleados está totalmente de acuerdo y de acuerdo que los montos de producción en la misma son satisfactorios, mientras que la minoría responde que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

PREGUNTA Nº 4

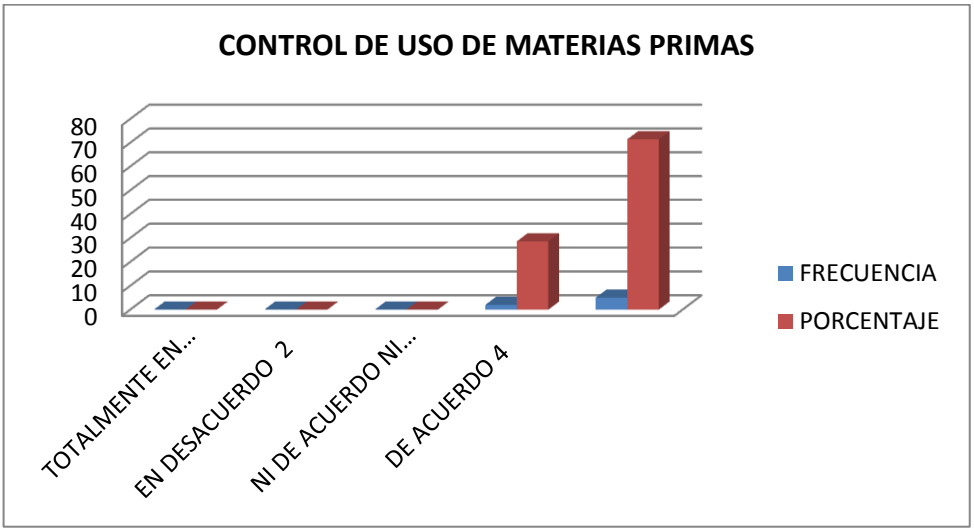
Control de uso de materias primas en el área de producción?

TABLA Nº 10

VARIABLE	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO 1	0	0
EN DESACUERDO 2	0	0
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO 3	0	0
DE ACUERDO 4	2	29
TOTALMENTE DE ACUERDO 5	5	71
TOTAL	**7**	**100**

Fuente: Entrevista realizada a Empleados de la empresa Avícola La Carolina, Ambato Oct-2013
Elaborado por: Francisco Camino y Carolina Chacón. Oct-2013

GRÁFICO Nº 10



Fuente: Entrevista realizada a Empleados de la empresa Avícola La Carolina, Ambato Oct-2013
Elaborado por: Francisco Camino y Carolina Chacón. Oct-2013

INTERPRETACIÓN

En el uso de materias primas en la producción de la empresa, la mayoría de empleados manifiesta que están totalmente de acuerdo que existe un control sobre las mismas, mientras que la minoría acota que están de acuerdo que existe un control.

PREGUNTA Nº 5

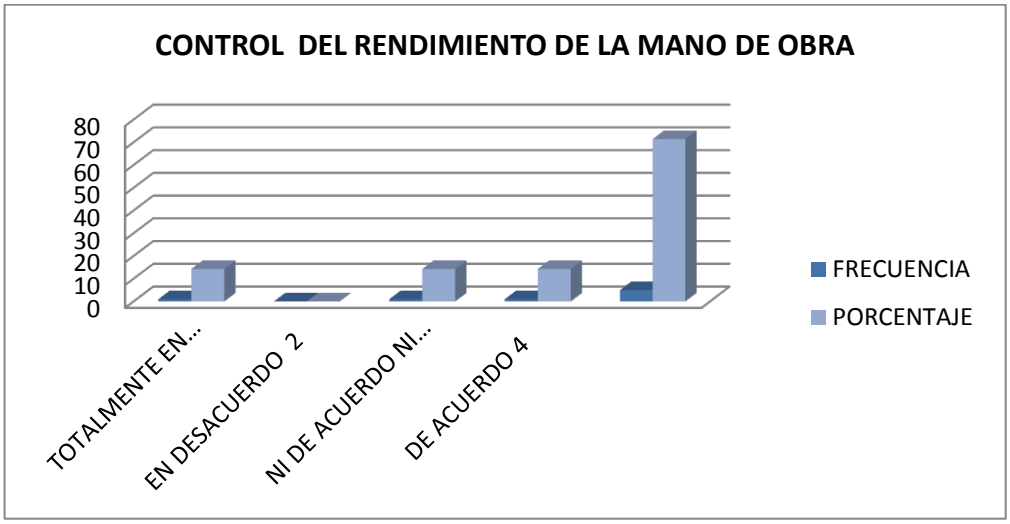
Control del rendimiento de la mano de obra en el área de producción?

TABLA Nº 11

VARIABLE	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO 1	1	14
EN DESACUERDO 2	0	0
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO 3	1	14
DE ACUERDO 4	1	14
TOTALMENTE DE ACUERDO 5	5	71
TOTAL	**7**	**100**

Fuente: Entrevista realizada a Empleados de la empresa Avícola La Carolina, Ambato Oct-2013
Elaborado por: Francisco Camino y Carolina Chacón. Oct-2013

GRÁFICO Nº 11



Fuente: Entrevista realizada a Empleados de la empresa Avícola La Carolina, Ambato Oct-2013
Elaborado por: Francisco Camino y Carolina Chacón. Oct-2013

INTERPRETACIÓN

Los empleados manifestaron que están totalmente de acuerdo y de acuerdo que existe control sobre el rendimiento de la mano de obra en la empresa, un grupo manifestó que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo y otro que está totalmente en desacuerdo y que no existe control en la mano de obra.

PREGUNTA Nº 6

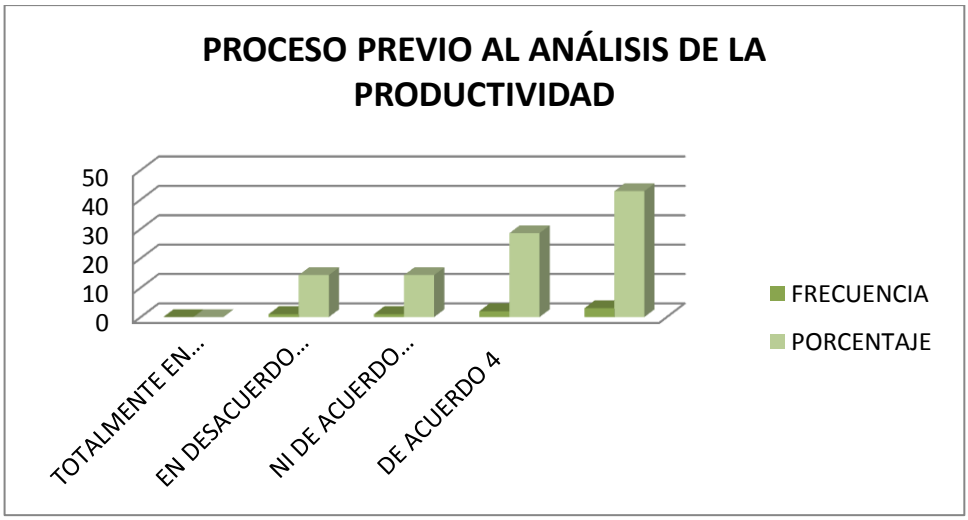
Existe un proceso previo al análisis de la productividad de la empresa?

TABLA Nº 12

VARIABLE	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO 1	0	0
EN DESACUERDO 2	1	14
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO 3	1	14
DE ACUERDO 4	2	29
TOTALMENTE DE ACUERDO 5	3	43
TOTAL	**7**	**100**

Fuente: Entrevista realizada a Empleados de la empresa Avícola La Carolina, Ambato Oct-2013
Elaborado por: Francisco Camino y Carolina Chacón. Oct-2013

GRÁFICO Nº 12



Fuente: Entrevista realizada a Empleados de la empresa Avícola La Carolina, Ambato Oct-2013
Elaborado por: Francisco Camino y Carolina Chacón. Oct-2013

INTERPRETACIÓN

Los encuestados mencionaron la mayoría que están totalmente de acuerdo y de acuerdo que existe un análisis previo para la productividad de la empresa, y la minoría le es indiferente y están en desacuerdo de este análisis en la producción de la empresa.

PREGUNTA Nº 7

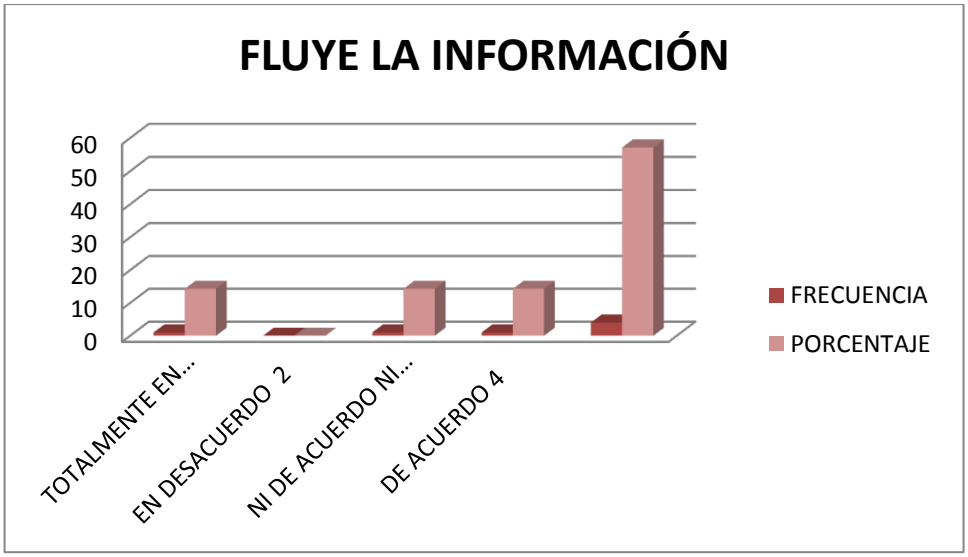
La información fluye con normalidad?

TABLA Nº 13

VARIABLE	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO 1	1	14
EN DESACUERDO 2	0	0
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO 3	1	14
DE ACUERDO 4	1	14
TOTALMENTE DE ACUERDO 5	4	57
TOTAL	**7**	**100**

Fuente: Entrevista realizada a Empleados de la empresa Avícola La Carolina, Ambato Oct-2013
Elaborado por: Francisco Camino y Carolina Chacón. Oct-2013

GRÁFICO Nº 13



Fuente: Entrevista realizada a Empleados de la empresa Avícola La Carolina, Ambato Oct-2013
Elaborado por: Francisco Camino y Carolina Chacón. Oct-2013

INTERPRETACIÓN

Los encuestados mencionaron en su mayoría que están totalmente de acuerdo y de acuerdo que la información fluye en la empresa, para otros es indiferente y para otros no fluye la información.

2.3. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Con la apoyo de las preguntas se investigó que los directivos de la empresa si posen conocimientos sobre el tema tratado, para con esa información partir con la construcción del nuevo conocimiento. Los directivos siempre quieren lo mejor para sus empresas pero muchas veces actúan de manera errada y no llevan una buena gestión al momento de producir en sus empresas, al igual que los empleados no garantizan una buena producción ya que no realizan las actividades a través de procesos solo cumplen con lo establecido por los altos jefes.

H1: Incremento de la productividad en la empresa
Ho: indicadores de gestión

Nivel de significación:
$\infty = 0,05$
Grados de libertad

g.l = 1

El valor del estadístico X^2 es: 5.52
Se identifica en la tabla (respectiva) el valor de X^2 que equivale a = 3.841

Por lo tanto la hipótesis planteada se comprueba debido a que en la variable independiente se otorga la mayor cantidad de 5 encuestados con un porcentaje equivalente al 127,19% que indican que es urgente emprender en el incremento de la productividad en la empresa Avícola la Carolina y la otra cantidad que es de 7 con un porcentaje equivalente a 293,87% que corresponde a la variable dependiente en la cual manifiesta se debe disponer de los Indicadores de Gestión.

Con la aplicación del Chi cuadrado que se demuestra observamos que es mayor que la hipótesis teórica, con lo que permite plantear la decisión de aceptar la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula, concluyendo que el

incremento de la productividad en la empresa se debe al establecimiento y aplicación de los Indicadores de Gestión para el desarrollo de la empresa Avícola la Carolina

Todo este proceso de cambio que ha tenido lugar en la empresa ha motivado a directivos y empleados, a tratar el problema del logro y de la medición de la calidad y de la productividad desde diversos enfoques y utilizando diferentes indicadores. Esto hace que, si bien se cuente con una amplia bibliografía al respecto, su utilidad no sea totalmente aprovechada al ser tratado el tema normalmente a nivel de empresa y de forma genérica, por lo que el gerente, debe pasar por una gran elaboración conceptual previa, a fin de poder aplicar los indicadores correctamente a las diversas unidades de la empresa.

Si analizamos la palabra PRODUCTIVIDAD, la podremos descomponer en los dos términos que la componen: PRODUCCION Y ACTIVIDAD. Esto es lo que ha conllevado durante muchos años a la creencia de que este concepto está asociado únicamente a la actividad productiva de la empresa y ha limitado su utilización en otras áreas que no clasifican como tal.

De esta forma se puede ver la productividad no como una medida de la producción, ni de la cantidad que se ha fabricado, sino como una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos logrados.
Los indicadores se tradujeron en objetivos para la empresa, cada objetivo llevo a la identificación de nuevas necesidades tales como el modo de formar a los empleados y a quienes seleccionar para cualificar ante las nuevas exigencias.

Los talleres realizados con el personal de la institución surte efecto deseado ya que ellos mediante las distintas perspectivas de la empresa se desempeñaron adecuadamente en la realización de los mismos tanto los directivos como los empleados, el objetivo del taller llevo de forma natural a un conjunto final de factores que ayudaran a mejorar la productividad de la empresa a través de la

eficacia de los empleados quienes revelaron la necesidad de aumentar su formación.

2.4. CONCLUSIONES

En la aplicación de entrevistas y encuestas a directivos y empleados de la empresa respectivamente se llegó a la conclusión que:

- Todos le dan alguna importancia al tema de la productividad de la empresa y que el resto de personas desconocen el tema tratado.

- Al momento de planificar actividades y conocer el estado de la empresa, a través de la medición del cumplimiento de la gestión que se realiza en la misma no se toman en cuenta a los indicadores de gestión.

- En la empresa se controla la situación productiva y el manejo económico de la empresa siempre mediante el desempeño de los recursos físicos y humanos.

- La empresa busca aumentar la productividad de la misma pero algunas veces ha utilizado indicadores de gestión los mismos que en esas ocasiones ayudaron a detectar y corregir problemas y solucionarlos disminuyendo de esta manera la pérdida de tiempo costos y esfuerzos.

- Los empleados indican que en la empresa si se mide a la productividad a través del desempeño funcional.

- Un buen enfoque al momento de mejorar la productividad es el incremento de procesos comunicando a todos los empleados las intenciones y los contenidos de los mismos.

- La producción diaria de la empresa es satisfactoria ya que existe el debido control del uso de la materia prima y del rendimiento de la mano de obra.

- Al inculcar valores de cómo proteger el medio ambiente a los niños se hará que ellos despierten el interés por reciclar y al mismo tiempo quieran trabajar con este material.

- La información debe fluir con normalidad dentro de la empresa y debe tenérsela como filosofía de la organización, para a través de esta comunicar a los empleados la variedad de actividades, metas y objetivos que deben cumplirse para mejorar la productividad empresarial.

2.5. RECOMENDACIONES

- Es importante realizar una capacitación a los empleados de la empresa para que el tema tratado sobre los indicadores de gestión y la productividad empresarial se acople con los mismos y se pueda hablar de lo mismo.

- Incluir en las funciones de los empleados actividades que tengan que ver con la mejora de la productividad empresarial.

- Formar líderes en cada área de trabajo para que se cumpla de la mejor manera las metas propuestas por la organización y desarrollar adecuadamente la implementación del cuadro integral de mando.

- Introducir en la empresa indicadores que ayuden a prever el futuro de la organización.

- Recordar que los Indicadores de Gestión ofrecen una visión global de la organización. .

- Usar una combinación de indicadores sobre un mismo hecho los cuales en conjunto ofrecen una visión más amplia.

- Todas las personas que conforman la empresa deben hacer conciencia que es importante la productividad en la organización y que no representará ningún peligro.

- Evaluar periódicamente el sistema de indicadores de gestión, a través de las herramientas proporcionadas durante la evaluación

CAPITULO III

APORTE TEÓRICO PRÁCTICO

3.1. TITULO

"INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD CON BASE EN LOS INDICADORES DE GESTIÓN QUE CONTRIBUYEN AL DESARROLLO DE LA EMPRESA AVICOLA LA CAROLINA, CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DEL TUNGURAHUA, AL 2013".

3.2. INTRODUCCIÓN

En la actualidad los negocios necesitan definir cuáles son sus metas a corto, mediano o largo plazo y como poder lograrlas. Lo cual no es una tarea muy fácil, puesto que requiere de la participación de todo el personal tomando en cuenta un conjunto de situaciones internas y externas, favorables y desfavorables. La ejecución, representa un desafío aún más grande y requiere un esfuerzo mayor. El desarrollo e implementación de un sistema de indicadores de gestión permite justamente medir a las diferentes áreas que intervienen en cada proceso o actividad de las organizaciones, logrando los objetivos planeados y cumpliendo con las metas establecidas. El presente trabajo tuvo como objetivo la implementación de este sistema de indicadores de gestión en una empresa avícola, dando como resultado un conjunto de indicadores claves, que facilita el manejo y análisis de los mismos.

Para cualquier organización es fundamental el conocimiento pleno de sus actividades, y ver así como sus decisiones influyen en la consecución de estas; razón por la cual es tan importante que cada decisión se vea reflejada en los indicadores claves, que impactan de manera directa en la eficiencia en costos y en la mejora de procesos que parten directamente de los lineamientos estratégicos de la empresa, para alcanzar así, el cumplimiento de sus objetivos.

Es necesario y recomendable marcar unos objetivos anuales y reflejarlos en indicadores para su seguimiento; el método óptimo para realizar el análisis y seguimiento de los indicadores de una empresa, pasa por la obtención de datos de todos los diferentes departamentos que tenga la empresa, logrando observar la evolución de los indicadores en forma gráfica y en estadísticas periódicas.

Hoy en día las empresas, necesitan de herramientas de gestión especializadas, para poder gestionar los datos y analizar la evolución de los indicadores, conllevando a

un mejoramiento en la productividad de la empresa a los cuales estén adscritos dichos indicadores.

Es por esto que surge la necesidad de contar con múltiples herramientas centralizadas o distribuidas a través de los Indicadores de Gestión que ayuden a gestionar sus procesos mediante indicadores que tributen a áreas específicas de las organizaciones ya sea de calidad, de productividad, entre otras, de tal forma que todos los miembros de una empresa puedan conocer así, la gestión que su empresa tiene en cada uno de los departamentos que la componen y como contribuyen a cumplir la visión empresarial de la misma.

3.3. JUSTIFICACIÓN

La competitividad marcada en las organizaciones durante las últimas décadas, la globalización de las industrias, los cambios cada vez más vertiginosos en la economía de los mercados, la innovación constante en todas las actividades, hacen que las organizaciones generen acciones que le permitan afrontar satisfactoriamente cada situación planteada. La productividad es uno de los pilares fundamentales de la competitividad de las empresas, por tal motivo, es el norte de cada una de esas acciones emprendidas en las organizaciones, de allí la tendencia que engloba a la mejora continua y la mejora tecnológica en función del incremento de la productividad como actividad cotidiana en las organizaciones de alto desempeño.

En el caso la empresa Avícola La Carolina gestionar y gerenciar la productividad dentro de los procesos productivos impacta notablemente en la gestión global de la organización, por lo tanto, el incremento de la productividad de la empresa adquiere un real valor estratégico para su competitividad y supervivencia en dentro del sector industrial en el cual esta se ubica.

En este trabajo se exponen los fundamentos de un manual del cuadro de mando integral, que requiere la organización para optimizar el desarrollo de las distintas actividades productivas del proceso, basado en la adopción de la mejora continua como camino para incrementar la productividad en la organización.

La propuesta de la formulación, identificación y aplicación de los Indicadores de Gestión, surge de la necesidad de aplicar medidas estratégicas para incrementar la productividad en las operaciones de la Incubación de Huevos, Crianza de pollo en pie y comercialización, logrando de esta manera un incremento en los niveles de producción y una reducción en los costos.

Un aumento de productividad dentro de las operaciones de la empresa, impactará favorablemente en la competitividad de la organización, lo cual permitirá afianzar el posicionamiento de la misma en el mercado local y nacional, así como también

la rentabilidad de sus operaciones dentro del marco de empresas que pertenecen al mismo grupo.

La investigación se realizó tomando un período de tiempo determinado, en los cuales se analizan los parámetros de gestión de las distintas áreas de procesos que componen las operaciones de la empresa como son: Incubación de Huevos, crianza de pollos en pie y comercialización. Los parámetros de gestión se agrupan de acuerdo al: consumo de materias primas, energía y producción obtenida

Dentro del período de estudio se analizan detenidamente las causas que incidieron en el incumplimiento del programa de producción, estas causas se analizan en orden de magnitud total y de desvío con respecto al volumen estándar presupuestado en lo que respecta al tiempo disponible, considerando también las causas que incidieron en la pérdida de Productividad Neta.

Conjuntamente con la investigación realizada sobre la información secundaria disponible en el control estadístico del proceso, así como también en otros sistemas y departamentos de la empresa, se realizó una tarea de investigación de campo, la cual fue llevada a cabo utilizando como herramienta una Encuesta de Opinión. Esta encuesta se realizó a profesionales que ejecutan actividades vinculadas directamente con la gestión de las áreas operativas de la empresa, entre los cuales se recabó su opinión y ponderación de las causas que inciden negativamente sobre el aumento de productividad del proceso productivo de la empresa.

El análisis general de la gestión de la productividad realizado sobre el período de estudio y el análisis de las causas de pérdida de la producción, muestran la necesidad de utilizar los conceptos sistémicos para lograr el mejoramiento de la productividad en la empresa. En función de todo el análisis realizado, se propone los Indicadores de Gestión, que siente las bases y active los correctivos necesarios para lograr un aumento de la productividad en las operaciones productivas de la empresa.

3.4. OBJETIVOS

3.4.1. Objetivo General

Presentar la propuesta de incremento de la productividad con base en los indicadores de gestión para el desarrollo de la empresa Avícola La Carolina de la Ciudad de Ambato, Provincia del Tungurahua, al 2013.

3.4.2. Específicos

- ✓ Socializar el incremento de la productividad con base en los Indicadores de Gestión en la empresa Avícola la Carolina.
- ✓ Alcanzar el aval y autorizaciones respectivas a fin de implementar la propuesta.
- ✓ Aplicar la propuesta de incremento de la productividad con base en los Indicadores de Gestión.

3.5. DESARROLLO

3.5.1. DE LA PROPUESTA

Partimos desde la identificación de una metodología auténtica que apropiadamente establecida nos permite poner a consideración del lector este documento a ser asumido como una herramienta de gestión para incrementar la productividad con base en los Indicadores de Gestión.

3.5.1.1. BREVE FUNDAMENTACIÓN DE REFERENCIA

Algunos términos relevantes que permiten orientar al lector:

PRODUCTIVIDAD

Mejora de los niveles de la producción empresarial bajo niveles de estandarización y control que permitan acelerar procesos de rendimientos productivos.

NIVELES DE MEJORA DE LA PRODUCCCIÓN

Aplicación de niveles de control de calidad para reducir errores que ocasionan elevados márgenes en los inventarios.

INDICADORES.- Son instrumentos que permiten medir, evaluar y comparar, cuantitativamente y oblicualitativamente las variables asociadas a las metas, en el tiempo, su propio comportamiento y su posición relativa respecto a sus similares de otras realidades.

INDICADORES.- Son los cocientes y parámetros que permiten analizar rendimientos en actividades avícolas, de manufactura, de producción, de rendimientos, entre otros.

INDICADORES DE GESTIÓN.- Pueden ser utilizados para evaluar la entidad como un todo y también respecto de todas las actividades que se ejecutan, para

cualquier función, área o rubro que se quiera medir. Para construir indicadores de gestión, que es responsabilidad básica de la gerencia o administración de las entidades u organismos públicos al igual que en sectores empresariales donde se actúa con sustento en la administración privada.

INDICADOR FINANCIERO.- Los indicadores son los cocientes que permiten analizar rendimientos. Se convierten en importantes cuando comparan diversos periodos.

INDICADORES DE EFICIENCIA.- Miden la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien o servicio y los insumos y recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto, pero de manera óptima.

INDICADOR DE EFICACIA.- La evaluación de la eficacia de una entidad no puede realizarse sin la existencia de un plan, presupuesto o programa, en los que los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados.

INDICADORES AMBIENTALES DE EJECUCIÓN.- Miden la influencia de las actividades humanas en el medio ambiente. Incluye indicadores secundarios que miden la calidad básica por procurar indicadores terciarios que valoran el efecto directo de políticas particulares.

El incremento de la productividad con base en los Indicadores de gestión requiere además de subsistemas que se fundamentan en los componentes de las ACTIVIDADES DE MONITOREO O SUPERVISIÓN, pues requieren que se tomen en cuenta los siguientes aspectos en la empresa Avícola la Carolina; siendo:

- ✓ En la supervisión continuada.- Sí él personal cuando desarrolla sus actividades se entera del funcionamiento adecuado del control interno; la medida en que las comunicaciones de terceros corroboran la información interna o alertan sobre los problemas; comparaciones periódicas de la producción.
- ✓ En la evaluación puntual.- El alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales del sistema de control interno; Idoneidad del proceso de evaluación para verificar si los componentes del proceso productivo están siendo óptimos.
- ✓ La comunicación de las deficiencias.- Existencia de un mecanismo para recoger y comunicar cualquier deficiencia detectada en el control interno; idoneidad de los procedimientos de comunicación entre todo el personal de la empresa.

Métodos de evaluación

Para la evaluación de las actividades internas de la empresa debe utilizarse diversos métodos, entre los más conocidos los siguientes:

Cuestionarios

Talentos Humanos, de las distintas áreas de la empresa.

En las entrevistas, no sólo se procura obtener un Si, No o NA, sino que se trata de obtener el mayor número de evidencias; posterior a la entrevista, necesariamente debe validarse las respuestas y respaldarlas con documentación probatoria, todo esto para conocer el estado de ejecución de las actividades normales que deben realizarse.

Flujogramas:

Consiste en relevar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas que existen dentro de la empresa, así como, los procedimientos a través de sus distintos niveles organizacionales.

Descriptivo o narrativo:

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características de la propuesta que se esté evaluando.

Matrices:
El uso de matrices conlleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades de control interno para su elaboración, debe llevarse a cabo los siguientes procedimientos previos:

- Completar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los Talentos Humanos y el tipo de funciones que desempeña.
- Evaluación colateral de control interno.

Parámetros e indicadores de gestión.

Son los Indicadores de gestión instrumentos que deben ser utilizados para elevar la productividad en la empresa Avícola La Carolina.

Se debe dar a conocer la aplicación de los indicadores de gestión, siendo importante que se encuentre también implementado el control interno en la empresa Avícola La Carolina.



El incremento de la productividad como resultado del uso de indicadores de gestión en la empresa.

El uso de INDICADORES DE GESTIÓN en la empresa permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos.
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia).
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad)
- Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteados por la empresa Avícola la Carolina.

Al Indicador se le define como, la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la unidad de la empresa. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

Al elaborar un indicador es importante determinar si se dispone de información confiable y oportuna, que permita una comparación entre la situación real y referencias históricas, similares o programadas; puesto que los niveles de rendimientos son determinantes por el hecho que la producción no es óptima.

Clasificación de los indicadores de gestión para la propuesta:

a) Cuantitativos y Cualitativos
b) De uso Universal
c) Globales; Funcionales y Específicos

Cuantitativos y cualitativos

Los indicadores desde el punto de vista de instrumentos de gestión, son de dos tipos:

a) **Indicadores cuantitativos**, que son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.
b) **Indicadores cualitativos**, que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno empresarial; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

<u>De uso universal</u>

Los indicadores de gestión son universalmente conocidos y utilizados para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión de la empresa y pueden clasificarse de la siguiente manera:

1) Indicadores de resultados por área y desarrollo de información.-

Se basa en dos aspectos: la información del desarrollo de la gestión que se adelanta y los resultados operativos y financieros de la gestión. Estos indicadores muestran la capacidad administrativa de la empresa para observar, evaluar y medir aspectos como: organización de los sistemas de información; niveles óptimos de producción, aumento de clientes, capacidad de pago a proveedores, endeudamiento, la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información; y, arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.

Los Indicadores que se proponen son los siguientes:

Cálculo del indicador de ejecución presupuestaria para la compra de equipos de procesamiento de datos de base tecnológica para automatizar procesos en la empresa Avícola:

$$= \frac{\text{Valor desembolsado (ejecutado para la compra de equipos a Octubre del 2013)}}{\text{Valor total asignado para la compra de equipos en el año 2013}}$$

Cálculo del indicador de mantenimiento a equipos de procesamiento productos.

$$= \frac{\text{Número de equipos a los que se ha dado mantenimiento durante año 2012}}{\text{Número total de equipos que recibirán mantenimiento durante el año 2012}}$$

2) Indicadores estructurales.-

La estructura orgánica y su funcionamiento permiten identificar los niveles de dirección y mando, así como, su grado de responsabilidad en la conducción empresarial. Estos indicadores sirven para establecer y medir aspectos como los siguientes:

- Participación de los grupos de conducción organizacional frente a los grupos de servicios, operativos y productivos (revisar orgánico estructural de la empresa).
- Las unidades organizacionales formales e informales que participan en la misión de la empresa Avícola la Carolina.
- Unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia objetivos establecidos en la empresa.

Así podemos visualizarlos:

Índice de representación nivel directivo:

= Nivel de funcionarios que ocupan cargos directivos

Número total de empleados del área a analizar

3) Indicadores de recursos.-

Tienen relación con la planificación de las metas y objetivos, considerando que para planear se requiere contar con recursos. Estos indicadores sirvan para medir y evaluar lo siguiente:

- Planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos.
- Formulación de presupuestos, metas y resultados del logro.
- Presupuestos de grado corriente, en comparación con el presupuesto de inversión y otros.
- Recaudación y administración de obligaciones.
- Administración de los recursos logísticos.

Ilustraciones:

Ingresos – Gastos ⟶ Grado de cumplimiento

Presupuestos (metas) ⟶ Nivel de ejecución y eficacia

Gastos corrientes ⟶ Grado de formulación Presupuestaria y proporción de destinos

Inversión ⟶ Prioridades vs. necesidad vs. cumplimiento

Índices comparativos con otros rubros.

Manejo de cartera ⟶ Índice de rotación – Índice de ventas a crédito

Eficiencia y oportunidad del sistema de costo

Índices de participación de los elementos del costo

Adm. De costos ⟶ Establecimiento de estándares y realidad

Índices de comparación de estándares

- En el tiempo
- Otros productos
- Otras funciones

Recursos logísticos ⟶

Índices de frecuencia demanda oferta

Índices de utilización

Medición de beneficios

4) Indicadores de proceso.-

Aplicables a la función operativa de la empresa, relativa al cumplimiento de su misión y visión. Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos en cuanto a:

- Extensión y etapas de los procesos administrativos
- Extensión y etapas de la planificación
- Agilidad en la prestación de los servicios o generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo-financiero empresarial.
- Niveles de rendimiento de sus productos (huevos, aves de corral)
- Aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.

Ilustraciones:

Indicador del tiempo promedio de atención a reclamos.

Número de días reales o fecha de salida del producto (huevos o aves respuesta a reclamos

---

Número total de días estimados para dar respuesta a reclamos (de quienes hayan adquirido el producto)

5) Indicadores de Talento Humano.-

Corresponden estos indicadores a las actividades del comportamiento de la administración de los Talentos Humanos. Sirven para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los Talentos Humanos, respecto de:

- Condiciones de remuneración comparativas con otras empresas avícolas circundantes al área de competencia.
- Comparación de la clase, calidad y cantidad de los servicios y productos.
- Comparación de servicios funcionales.
- Rotación y administración de personal, referida a novedades y situaciones administrativas del área de cobertura.
- Aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.

Ilustraciones:

Indicador de la estructura de la planta de Talento Humano:

$$\frac{\text{Número de técnicos del área a analizarse}}{\text{Número total de empleados del área a analizar}}$$

6) Indicadores Interfásicos.-

Son los que se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos ya sean personas jurídicas (registradas en el Registro Mercantil, SRI) o naturales. Estas sirven para:

- Velocidad y oportunidad de las respuestas al cliente.
- La demanda y oferta en el tiempo.

- Transacciones con el público, relativos a servicios corrientes y esporádicos (comportamiento de la demanda potencial, demanda atendida, demanda insatisfecha).
- Satisfacción permanente de los clientes.
- Calidad del servicio (tiempo de atención, información)
- Número de quejas, atención y corrección.
- Existencia y aplicabilidad de la legislación interna y externa (vigentes).
- Generan satisfacción o insatisfacción sobre aquellos índices fundamentales como son la rentabilidad y los índices de competitividad.

Los indicadores interfásicos se refieren a:

Atención al cliente usuario:

- Velocidad de respuesta; comportamiento demanda – oferta; satisfacción permanente, etc.
- Comportamiento global ante la comunidad: Servicios corrientes y esporádicos; comportamiento demanda potencial, atendida e insatisfecha; información al público; aceptabilidad de las decisiones; número de quejas, atención y corrección, etc.

Ilustraciones:

Calculo del indicador de atención a reclamos

$$\frac{\text{Número de reclamos receptados y atendidas en el mes}}{\text{Número total de reclamos recepcionados en el mes}}$$

7) Indicadores de aprendizaje y adaptación para mejorar la productividad empresarial:

Se refieren a lo siguiente:

- Existencia de unidades de investigación y entrenamiento
- Estudios y tareas normales de adiestramiento
- Investigación para el mejoramiento y adaptación tecnológica
- Mejoramiento de métodos, procedimientos y formatos
- Educación especial a la comunidad en proyectos comunitarios.

Estos indicadores corresponden al comportamiento de los Talentos Humanos dentro de los procesos evolutivos tecnológicos, grupales y de identidad que existen en la empresa, que es objeto de estudio.

Son importantes estos indicadores porque el Talento Humano debe evaluarse constantemente, para verificar si la gestión que adelantan está de acuerdo con la función asignada, las metas con objetivos y demás. Estos indicadores evalúan:

- Unidades de investigación
- Unidades de entrenamiento
- Unidades normales de adiestramiento
- Estudios de investigación para el desarrollo
- Estudio para innovación
- Estudios de productividad.

Ilustraciones:

Para medir el grado de productividad empresarial.

Producción generada en determinado tiempo vs. Producción en clientes (efectivas)

Productividad en costes vs. Beneficios esperados.

Productividad de mano de obra vs. Tiempo ocioso

Productividad de capital de trabajo vs. Costos utilizados

Productividad de fuentes de financiamiento vs. Recursos solicitados

Productividad del flujo neto de efectivo vs. Rentabilidad esperada

Productividad de recursos intangibles vs. Patentes autorizadas

Globales, funcionales y específicos

Para evaluar adecuadamente la gestión del todo (sector empresarial), en forma global, y de cada una de los componentes llamados "Empresas Avícolas" es necesario, previamente, reformular, la misión, los objetivos que orientará su accionar y establecer sus propias metas de productividad y gestión. Esto es posible a través de los indicadores globales, funcionales o particulares y específicos.

a) Indicadores globales:

Los indicadores globales son aquellos que miden los resultados en el ámbito de la empresa y la calidad del producto y servicio que proporciona a los distintos clientes. A modo de ilustraciones, se pueden mencionar los siguientes:

- Tiempo de respuesta frente a los trámites o requerimientos solicitados.
- Grado de cumplimiento de los programas y proyectos con relación a lo programado dentro de la empresa.
- Ejecución presupuestaria relacionada con el presupuesto asignado.
- Prestaciones de servicios con relación a los solicitados.
- Costos de las prestaciones de servicios otorgados.
- Producción relacionada con la demanda de sus productos.
- Inventarios disponibles para mantener una producción equilibrada.

En todo caso es importante señalar, que por lo general estos indicadores miden aspectos cuantitativos tanto monetarios o no monetarios.

Una primera condición para crear indicadores globales es que la empresa haya sido capaz de definir los objetivos que orientan su quehacer productivo y luego traducir estos objetivos en metas de corto, mediano y largo plazo.

Los indicadores globales evalúan los elementos de la planificación estratégica, esto es la misión, los objetivos de la empresa, las metas de productividad y de gestión, anteriormente definidas.

Cabe tener presente, que son precisamente las metas las que darán origen al establecimiento de indicadores, toda vez que el aumento de los niveles de productividad debe ayudar a un mejoramiento de la gestión de la producción, para lo cual debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Que entregue información regular sobre la calidad de la gestión, para una mayor eficiencia en la asignación de recursos físicos, de Talentos Humanos y financieros.
- Que proporcione una base de confianza y de seguridad en el desempeño laboral.
- Que incremente la autonomía y responsabilidad de los directivos, en la medida que cuentan con información base sustentable de información para la toma de decisiones y en cuanto ayude a mejorar la coordinación con el resto del sector empresarial.
- Que revitalice espacios formales de planeación de metas y adquiera un ritmo coherente con lo ciclos vitales de la programación de las actividades a desarrollarse.

Algunas ilustraciones sobre Indicadores globales podrían ser los siguientes:

- Producto interno bruto
- Ingreso percápita
- Total de gasto del sector rural
- Gastos sociales
- Disminución de la pobreza
- Número de viviendas sociales construidas en un año
- Cantidad de kilómetros de pavimentación ejecutada a nivel provincial.
- Tasa de crecimiento poblacional.
- Otros

El siguiente esquema permite visualizar en mejor forma como se generan y controlan las metas:

b) Indicadores funcionales o particulares.

En este tipo de parámetros se debe tener presente la complejidad y variedad de las funciones que se desarrollan en las empresas de tamaño complejo hasta las menos dimensionales; pero que en todo caso cuentan con una estructura funcional.

Por lo tanto cada función o actividad, debe ser medida de acuerdo a sus propias características, considerando también la entidad de que se trata. Sin embargo, los mismos indicadores globales deben ser adaptados a las funciones o actividades específicas.

c) Indicadores específicos.

Básicamente los indicadores específicos se refieren a los mismos aspectos ya señalados en cuanto a los indicadores globales, sin embargo, a diferencias de éstos, que como hemos dicho se refieren al todo en términos de país, Institución, microempresas, empresas o industrias; los indicadores específicos se refieren a una función determinada, o bien o un área o proceso en particular.

Algunas ilustraciones de este aspecto serían los siguientes:

- Programas de capacitación ejecutados / programas presupuestados
- Número de expedientes tramitados
- Número de escuelas construidas en relación al año anterior
- Ingresos impositivos en relación al número de impuestos
- Infraestructura vial construida (nueva) o remodelada.
- Otros

Construcción de indicadores de gestión para el sector empresarial avícola.

La medición de indicadores de gestión, que en estricta lógica tendría que iniciarse por el proceso integral Planificación estratégica, debe involucrar en forma democrática y participativa a todos los Talentos Humanos implicados en la producción de un producto, servicio o función, por lo que su desarrollo e implementación debería beneficiar tanto a sus productores como a sus destinatarios.

A pesar de las dificultades que puedan enfrentar las organizaciones para aplicar estrategias de gestión, más propias del sector empresarial, aparece conveniente hoy en día, por ejemplo, que los productos avícolas y servicios colaterales se abran a la utilización de conceptos tales como "cliente" o "Producto", que aportan el sentido de un conjunto de obligaciones y derechos mutuos entre las respectivas unidades y las personas, instituciones o empresas con las que se relacionan.

Sus principales ventajas son:

- Introducir un proceso de proceso de participación en la responsabilidad que implica prestar el servicio o función, así como compartir el mérito que significa alcanzar niveles superiores de eficiencia.
- Adecuar los procesos internos, detectando inconsistencias entre los objetivos de la empresa y su quehacer cotidiano. Es frecuente que como resulta de la implementación de una propuesta para mejorar la productividad con base en los Indicadores de Gestión, se eliminen tareas innecesarias o repetitivas o se inicie un proceso de adecuación empresarial, inclusive ir tratando acerca del cambio de la cultura organizacional.
- Apoyar el proceso de planificación o de formulación de políticas de mediano y largo plazo, en la medida en que todos los implicados tienen la oportunidad de analizar el qué y el cómo de sus afanes cotidianos.
- Mejorar la información respecto del uso de los recursos y sentar las bases de un mayor compromiso y confianza entre los productores y de servicio, que facilite la relación entre las instituciones públicas, privadas y sectores sociales.
- Integrar como elemento motivador del trabajo, la satisfacción del empleado a sus expectativas y necesidades de realización personal y profesional, a las que todos tienen derecho, introduciendo sistemas de reconocimiento al buen desempeño tanto institucional como grupal e individual, sobre bases más objetivas.

En cuanto al relevamiento de Indicadores, los evaluadores utilizarán parámetros o indicadores convenientes como términos de referencia o estándares razonables de la gestión y control, contra los cuales se puedan realizar comparaciones y evaluaciones del grado de economía, eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos y en la administración de los recursos.

Si el responsable de la evaluación estima que los indicadores utilizados no son aplicables, deberá tratar de resolver las diferencias de criterios con la empresa, desarrollar sus propios indicadores o considerar medidas alternativas de evaluación.

Para obtener una medición más adecuada será conveniente aumentar el número de indicadores, incrementando de esta manera la probabilidad de lograr una estimación más precisa y disminuir el riesgo de error.

Los indicadores tendrán por función dar señales de alerta ante la ocurrencia o agravamiento de deficiencias en un área determinada.

Los indicadores son instrumentos que permiten medir, evaluar y comparar, cuantitativamente y oblicualitativamente las variables asociadas a las metas, en el tiempo, su propio comportamiento y su posición relativa respecto de sus similares de otras realidades.
Los indicadores que están en la Propuesta dirigidos a la empresa Avícola la Carolina pueden ser utilizados para evaluar el sector empresarial de esta línea de actividad como un todo y también respecto de todas las actividades que se ejecutan, para cualquier función, área o rubro que se quiera medir. Para construir

indicadores de gestión, que es responsabilidad básica de la gerencia o administración, se puede aplicar la siguiente metodología:

a) Definición de la empresa, función, área o rubro que se requiere medir.

Es importante tener muy claro al definir el parámetro, que es lo que se va a medir, la gestión global de toda la empresa, parte de ella o alguna área en particular y si esa actividad se encuentra ubicada en el nivel directivo-estratégico, nivel estratégico operativo, nivel de políticas y planes o en el ámbito de programas proyectos; toda vez que serán los responsables de cada área los que deberán efectuar la definición del indicador de que se trate.

b) Definición del objetivo que se persigue con el indicador.

Otro aspecto importante, es aclarar suficientemente, como se utilizará el indicador, de manera de poder administrar cualquier medida correctiva. En este aspecto, se deben responder las preguntas: ¿para qué se necesita el indicador?, ¿Qué persona o personas lo obtendrán?, ¿Qué se pretende medir?, ¿Quiénes lo utilizaran?, ¿Cuál es el propósito de la medición?, etc. todas estas interrogantes deben ser respondidas antes de la confección del indicador.

c) Determinación de la fuente de los datos.

Otro aspecto importante es establecer en forma anticipada de dónde se obtendrá la información que permita obtener el indicador de datos estadísticos, de registros informales u otros. En todo caso, cualquier que sea la fuente de origen de los datos, ellos deben cumplir con requisitos de calidad tales como: veracidad, pertinencia y oportunidad, además de estar debidamente respaldado.

d) Análisis de información.

Una vez implementado los parámetros, antes de su obtención y utilización posterior, se hace necesario que la información relacionada con ello, se encuentre debidamente validada y autorizada por los responsables de su emisión.

e) Determinación de la periodicidad del medidor.

Es necesario definir cada cuanto tiempo es conveniente cotejar la realidad con el indicador, toda vez que ello debe ser puesto en conocimiento, tanto del evaluador así como del evaluado.

f) Identificación del receptor del Informe de la evaluación

Se deben establecer claramente los usuarios del informe de la evaluación, ya sea que pertenezcan al nivel de gestión estratégico, logístico o táctico, es decir, se debe determinar quienes usaran la información en la toma de decisiones.

g) Revisión de los indicadores.

Los indicadores deben ser evaluados permanentemente con el propósito de readecuarlos a la realidad cambiante de la empresa Avícola.

h) Usuarios de la información fuente.

Así como el conocimiento de la fuente de información es importante, de la misma manera también lo es establecer con anterioridad quienes son los que manejan y utilizan esta información, toda vez que la decisión es resultado de todos los elementos que intervienen en el proceso comunicativo, esto es, el emisor, el receptor, el medio como se transmite y otros.

PARÁMETROS E INDICADORES DE GESTIÓN, DE GENERAL UTILIZACIÓN PARA INCREMENTAR NIVELES DE PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL.

Para la aplicación de esta propuesta, se requiere del conocimiento e interpretación de los siguientes parámetros: economía, eficiencia, eficacia, ecología, ética, calidad e impacto.

1. Economía.

Como elemento de la evaluación se definió como el uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible, con relación a la gestión de la empresa Avícola y sus programas a las condiciones y opciones que presenta el mercado.

El indicador de Economía, se relaciona con evaluar la capacidad de una empresa para general y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión empresarial. La administración de los recursos de todo tipo, exige siempre el máximo de disciplina y cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto, de la preservación del patrimonio y de la capacidad de generación de ingresos.

Algunos indicadores de economía de otras empresas similares pueden ser su capacidad de autofinanciamiento, la eficacia en la ejecución de su presupuesto, su nivel de recuperación de recursos colocados en manos de terceros, etc: Los siguientes son algunos indicadores de economía actualmente en uso:

- Porcentajes de recuperación de créditos de corto plazo.
- Cobranzas / Facturación
- Ingresos propios / Ingresos totales
- Aporte de beneficiarios al financiamiento de la actividad social / Inversión Comunitaria
- Ingresos de operación / Gastos de Operación.

Ilustraciones:

Costo del servicio prestado con relación al costo estimado del servicio
Costo de traslado de materia prima local con relación al costo de materia prima de otros sectores.

- Indicadores de insumos:

Establecen relaciones entre los insumos o recursos (Talentos Humanos, físicos, financieros y técnicos), necesarios en el desarrollo de la actividad de la empresa, por ejemplo: el número total de personas que laboran en la empresa, es por sí solo un indicador histórico que permite medir los incrementos o reducciones de la planta; al relacionarse con otras como el financiero, determina el nivel promedio del salario, los salarios por niveles, entre otros.

Los indicadores del Talento Humano establecen la intensidad con la cual se utiliza este insumo en los diferentes procesos, estableciendo relaciones entre: Sueldos y salarios, Gastos por servicios personales, Prestaciones sociales, con el número de personas proporcionan la siguiente información:

- Sueldos y salarios percápita
- Gastos por servicio personal percápita
- Prestaciones sociales percápita
- Horas Extras percápita.

Costo de Talento Humano:

$$\frac{\text{V/r. Total nómina personal por nivel (directivo, ejecutivo y operativo.)}}{\text{Valor total nómina personal de la empresa}} \times 100$$

Muestra la participación de los diferentes niveles del personal frente al gasto total de la nómina, indicando cuál de los niveles tiene mayor incidencia en el costo total.

$$\frac{\text{Gasto total de nómina}}{\text{Número total de empleados de planta en la empresa (o por niveles)}}$$

El resultado obtenido permite establecer el valor unitario promedio por empleado o niveles de la empresa.

$$\frac{\text{Gasto por servicios personales}}{\text{Gastos de funcionamiento}} \times 100$$

Muestra la proporción de los gastos por servicios personales con respecto al gasto funcionamiento.

$$\frac{\text{Horas Extras}}{\text{Horas Normales Totales}}$$

El resultado obtenido permite establecer el valor por cada hora extra por empleado.

Abastecimiento:

$$\frac{\text{Compras en el periodo (semestre, año, mes, hora, etc)}}{\text{Presupuesto compras}} \times 100$$

El resultado permite determinar cuánto del plan de compras se ha ejecutado, con respecto al presupuesto asignado en un periodo determinado.

$$\frac{\text{V/r Compra de Equipo de un Período}}{\text{Total Gastos Inversión}}$$

Del total destinado a gastos de inversión, muestra cuántos se ha ejecutado en la compra de equipo.

Índice de Participación de la Contratación

$$\frac{\text{Valor Total Contratación del Período}}{\text{Presupuesto de Inversión de la empresa}}$$

Este indicador mide la incidencia de la Contratación en el presupuesto de inversión de la empresa.

$$\frac{\text{Gastos de Inversión (por programa)}}{\text{Gastos de Funcionamiento (Talento Humano, oficio o actividad)}}$$

Por cada dólar invertido en el programa "Capacitación de mano de obra directa", se ha involucrado una determinada cantidad en dólares y una determinada cantidad de recursos, actividad u oficio.

Manejo del Talento Humano:

Gastos de Capacitación

$$\frac{}{\text{No. Total Personal permanente}}$$

Muestra el costo promedio de la capacitación del Talento Humano permanente si se capacitaron en su totalidad.

$$\frac{\text{Gastos de Capacitación}}{\text{No. Total de Talento Humano capacitado}}$$

Muestra el costo promedio del personal capacitado durante el período

$$\frac{\text{Nº. Total de Talento Humano capacitado} \quad \text{x } 100}{\text{Nº. Total de Talento Humano Permanente}}$$

Muestra cuánto del total de Talento Humano permanente ha sido capacitado.

$$\frac{\text{Gasto Talento Humano capacitado por Actividad}}{\text{Gasto Total de Capacitación}}$$

Muestra cuanto de los recursos para capacitación se ha utilizado por actividad
Gasto de Funcionamiento:

$$\frac{\text{Gastos de Mantenimiento}}{\text{Gastos Generales}}$$

El resultado establece cuanto de los gastos generales se están utilizando para mantenimiento.

$$\frac{\text{Gastos de Operación}}{\text{Número Total de Servicios Ofrecidos}}$$

Cuanto por servicio ofrecido se ha involucrado de gastos de operación (este indicador se utiliza en casos en los cuales se pueda cuantificar el servicio prestado).

- Análisis contratación administrativa:

Analice y evalúe, el comportamiento que tuvo la administración empresarial Avícola en la iniciación, ejecución, terminación y liquidación del contrato de acuerdo a las disposiciones legales, administrativas, económicas, financieras y técnicas, que debieron observarse en el proceso contractual, enmarcadas dentro de los principios fundamentales de control fiscal y la función administrativa.

Con base en la información anterior, se podrá evaluar:

- Que el objeto del contrato esté contemplado dentro de las políticas, planes y programas establecidos por la alta administración comunitaria.
- La disponibilidad presupuestal y registros contractual
- Compare los precios contractuales frente a los precios comerciales y establezca las diferencias en calidad y cantidad.
- El grado de cumplimiento en su ejecución según términos contractuales.
- Las repercusiones internas y externas ocasionadas por sobrecostos
- La oportunidad en la contratación
- Costos de los procesos legales o relación contractual (incumplimiento, mala calidad, entre otros).
- Verificación de los procesos de evaluación externa.

Efectuar el análisis al manejo dado al Talento Humano dentro de los procesos de selección, incorporación, clasificación, remuneración, capacitación, motivación, entre otros, en los diferentes niveles que conforman la planta de Talento Humano de la empresa las disposiciones legales, financieras, técnicas y los lineamientos trazados por la Gerencia, por ejemplo, estándares de productividad del Talento Humano nivel de rotación, sistema de motivación.

- Clasifique el Talento Humano permanente por niveles, en cantidad y costos (sueldos, salarios, aportes, pensiones, vacaciones, horas extras, etc.) y determine:
- Costo total de Talento Humano
- Costo de Talento Humano permanente por niveles
- Costo de Talento Humano contratado eventualmente.
- Costo promedio.

Con base en los datos obtenidos, analice:

- La participación de cada uno de los niveles frente al total de gastos de Talento Humano.
- La participación de gastos de Talento Humano frente a los gastos de funcionamiento
- Con la información anterior, establezca si la asignación de los recursos financieros para el manejo del Talento Humano fue razonable frente a la actividad o programa ejecutado.

- Análisis de recursos financieros.

Elabore un cuadro analítico en el que se describen los ingresos financieros en cuanto a su origen y aplicación, para evaluar:

Origen.-

- La participación de los diferentes rubros con respecto al total de ingresos
- Si los ingresos propios son representativos, evalúe la eficiencia en el recaudo de los mismos.

- Composición de los recursos de los créditos (internos y externos)

En cuanto a la aplicación:

- Determine la participación por ítems frente al total de gasto
- Analice la causa y el efecto del rubro de mayor participación
- De acuerdo con las características de la entidad, evalúe si el porcentaje para inversión se ajusta a los requerimientos y necesidad de la entidad en el logro de sus objetivos.

- **Análisis y evaluación de costos ociosos de los activos fijos de operación.**

Del total de activos fijos de operación (involucrados directamente al proceso de producción de un bien o prestación de un servicio), realice una prueba selectiva que permita determina, los activos operativos que se encuentran subutilizados o han sido destinados a actividades diferentes de su objeto social.

Mediante inspección ocular, cuestionarios, entrevistas al personal operativo, información contable entre otros; establezca las características del bien, y defina:

Costo de adquisición; Capacidad instalada; Capacidad de producción; Ajustes por inflación; Valorizaciones; Reparaciones, (Frecuencia y costo); Mantenimientos, (Programa y costo); Personal involucrado al manejo del bien; Tiempo utilizado en el período; Valor en libros; Depreciación del período; Depreciación acumulada; Vida útil del bien; Avance tecnológico y Adaptaciones.

Interrelacione la información obtenida en forma coherente y razonable para medir incidencias en los niveles o grados de productividad y la pérdida o lucro cesante. Multiplique el valor obtenido de estos activos por la tasa de mercado financiero (DTF), para determinar cuánto está dejando de percibir la entidad por tener en inoperabilidad dicho stock, si lo hay.
La incidencia de mantener costos ociosos, es el reflejo de una inadecuada administración de los recursos físicos que a su vez, se traduce en la disminución de los ingresos operativos y la cobertura de los bienes o servicios ofrecidos, lo cual repercute en un detrimento en el beneficio social reportado a la sociedad.

- Análisis de la relación beneficio -costo

Una manera de evaluar los programas de carácter social que la empresa debe emprender es por medio de la metodología Análisis Beneficio-Costo, donde se establece la rentabilidad social de los proyectos; y se contrastan los beneficios y los costos que se derivan de su ejecución. Dicho proceso se puede representar en un flujo por medio del cual se determina la racionalidad en la asignación de los recursos y el impacto social del mismo sobre los clientes.

Al realizar la evaluación social, se pretende saber qué es lo que quiere la sociedad y los precios de los recursos utilizados en la prestación o producción de un servicio, a fin de establecer la eficiencia asignación de los insumos con el máximo de beneficio.

Es importante definir los conceptos de costo y beneficio para la evaluación de los proyectos sociales cuando la empresa emprenda; así tenemos:

- Costo: es todo aquello que reduce al bienestar de la sociedad, y
- Beneficio: es todo aquello que eleva el bienestar de la sociedad

Conceptos que defieren sustancialmente de la definición de rentabilidad privada en donde:

- Costo: es todo aquello que se traduce en una erogación monetaria, y
- Beneficio: todo aquello que supone un ingreso monetario.

El análisis beneficio costo se realiza teniendo en cuenta las metodologías existentes para la evaluación de proyectos sociales.

2. Eficiencia

Como elemento de gestión, se definió como el grado de eficiencia que viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, por un lado; y, el manejo de los Talentos Humanos, económicos y tecnológicos para su obtención, por otro; incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades.

Eficiencia, es la utilización racional de los recursos disponibles, a un mínimo costo para obtener el máximo de resultado en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad.

Los indicadores de eficiencia miden los costos unitarios, la productividad de los recursos utilizados en la empresa, en un proyecto, programa, etc.

Los indicadores de eficiencia, miden la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto, pero de manera óptima. El indicador habitual de eficiencia es el costo unitario o costo promedio de producción, ya que relaciona la productividad física, con su costo.

En el ámbito de los productos avícolas existen muchas aproximaciones a este concepto. En general se pueden obtener mediciones de productividad física relacionando el nivel de actividad, expresado como número o cantidad de acciones, beneficios o prestaciones otorgadas; con el nivel de recursos utilizados (gastos en bienes y servicios, dotación de Talento Humano, horas extraordinarias, etc).

Otro tipo de indicadores de eficiencia es el que relaciona volúmenes de bienes y servicios o recursos involucrados, con los gastos administrativos incurridos por la empresa, comparando con un estándar ideal de acuerdo a esa relación. Algunos ejemplos de este tipo de indicadores son:

- Inspecciones promedios por habitante de la comunidad en que se desenvuelve la empresa (en específico).
- Autorización de registros solicitando productos /Dotación sección registros
- Talento Humano comunidades / Talento Humano de cada empresa avícola (solo del sector circundante al lugar de la Carolina)
- Valor subsidios entregados /Gastos administrativos
- Materia prima inspeccionada/ Jornadas hombres
- Gastos administrativos programas donaciones / Total donaciones otorgadas.
- Productividad en la producción esperada y en tiempos reducidos a los establecidos.

Ilustraciones:

Total horas-hombre disponibles con relación al total horas hombre utilizadas
Total de insumos utilizados con relación al total de insumos adquirido

Una actuación eficiente es aquella que con unos recursos determinados se obtiene un resultado máximo, o que con unos recursos mínimos se mantiene la calidad y cantidad de un servicio determinado. El estudio de la eficiencia comprende:

- El rendimiento del servicio prestado o del bien adquirido o vendido, en relación a su costo.
- La comparación de dicho rendimiento con una norma establecida previamente
- Las recomendaciones para mejorar los rendimientos estudiados.

Objetivos de estos indicadores:

- Medir la productividad administrativa y operativa en relación con el recurso utilizado frente al servicio prestado.
- Establecer el indicar principal de eficiencia (rentabilidad social), que permite valorar los costos y beneficios de la empresa Avícola a la sociedad.
- Identificar los procesos administrativos y operativos utilizados en la transformación de los recursos a fin de evaluarles la celebridad y los costos incurridos en el proceso productivo.
- Establecer la eficiencia en la utilización de los recursos en el logro de objetivos previstos.
- Aumento de la productividad en función de los estándares de calidad aplicados conforme indicadores.
- Determinar si la cobertura alcanzada en la producción o prestación del servicio, logro las metas establecidas al mínimo costo.

Evaluación

El análisis de la eficiencia agrupa la evaluación de los procesos (administrativos y financieros) y en función de su contribución a la conformación de valor a la sociedad; teniendo como herramientas fundamentales el indicador de Rentabilidad Social (supeditado a las características de la empresa en estudio) indicadores complementarios (desempeño, productividad, costo, proceso, entre otros) y otras herramientas de evaluación dadas por el análisis y la evaluación de los procesos y costos.

Indicadores de eficiencia.-

- Costo anual de mantenimiento de un equipo /número de unidades
- Costo de producir productos /número de usuarios
- Número total de servicios/ Número de usuarios que no fueron atendidos.

Este indicador permite medir la eficiencia operativa determinado el rendimiento de los activos dentro de la operación. Define el rendimiento de un administrador comunitario, considerando el patrimonio con relación a las variables: Superávit del ejercicio (estado de resultados) y Activos Fijos Revalorizados (Estado de Situación Financiera).

Es factible para organizaciones productoras de bienes y servicios; en las organizaciones que prestan servicios sociales por depender del presupuesto comunitario particular, no es aplicable.

$$\text{Rentabilidad Social} = \frac{\text{Superávit del Ejercicio}}{\text{Activos Fijos Revalorizados}}$$

- **Indicadores sociales**

En las entidades administrativas, prestadoras de servicios sociales y que se financian fundamentalmente con el presupuesto social, les corresponde utilizar indicadores sociales para medir el beneficio que estas instituciones aportan a la sociedad.

Para estos indicadores se obtiene información de la siguiente fuente: censos de población y vivienda, encuestas socioeconómicas de los hogares; encuestas de ingresos y gastos; estadísticas, etc. para su análisis es necesario que las entidades públicas dispongan de normas técnicas en el desarrollo de los planes y proyectos como son: coeficientes de rendimiento que miden la productividad al comparar los resultados obtenidos con los recursos establecidos; estadísticas históricas e indicadores comparativos relacionados con similares programas o proyectos; pero,

hay medidas estándar que permiten comparar resultados obtenidos de un proyecto con parámetros preestablecidos.

- Otros indicadores que contribuyen a una mejora de la productividad.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{Volumen de producción o prestación de servicios}}{\text{Volumen de insumos (Costos)}}$$

Es la relación de volumen de producción o servicios prestados en un período y los insumos utilizados en producción. El valor de los servicios prestados como de los insumos utilizados se pueden medir en unidades físicas o en dinero con relación al tiempo.

Este indicador muestra que por cada dólar de recursos invertido en el proceso productivo, la organización deberá obtener un nivel igual o mayor que uno por producto: es decir, que la combinación de los diferentes valores les permitirá recuperar la inversión y, además les contribuirá en el desarrollo de la empresa en el 9% por cada dólar invertido.

- Costos de operación

Relaciona los costos necesarios para la producción de un bien o prestación de un servicio, con la cantidad de beneficiarios, personal involucrado, servicio prestado, etc., para establecer el costo promedio, costo total y el costo unitario por servicio.

Eficiencia Administrativa

$$\frac{\text{Gasto Funcionamiento}}{\text{Usuario Atendidos por Clase de Servicios}}$$

Establece el costo promedio de funcionamiento por cada uno de los usuarios o beneficiarios del servicio prestado, se utiliza para cada programa o proyecto de inversión con relación a la población directamente beneficiaria.

Costo de Operación

$$\frac{\text{Costo de Programa Inversión}}{\text{Total Gastos de funcionamiento}}$$

Muestra la participación de los gastos de funcionamiento con respecto al valor de la inversión social del plan o proyecto de la referencia.

$$\frac{\text{Costo Total por Servicio}}{\text{Número Total de Usuarios Atendidos}}$$

Muestra el costo promedio por usuario atendido.

Eficiencia en el Servicio

$$\frac{\text{Volumen o cantidad de Servicios (Programas o Actividades)}}{\text{Número Total de Beneficiarios de Servicios Ofrecidos}}$$

Indica cuantos del total de usuarios con derecho al servicio han sido beneficiarios del mismo.

Oportunidad

$$\frac{\text{Tiempo programado Proyecto o Programa}}{\text{Tiempo Utilizado por programa o Actividad}}$$

Muestra el grado de cumplimiento del proyecto o programa por actividad.

Cantidad

$$\frac{\text{Número de Servicios Prestados (Programa o actividad)}}{\text{Número de Servicios Proyectados (Programa o Actividad)}}$$

Muestra cuanto del servicio proyectado se ha cumplido o qué cobertura ha tenido el servicio.

Productividad

$$\frac{\text{Tiempo programado para la producción}}{\text{Tiempo Utilizado para las unidades esperadas.}}$$

Muestra el grado de cumplimiento de la producción programada.

Cantidad

$$\frac{\text{Número de Servicios aliados a la producción}}{\text{Número de Servicios Proyectados en la producción}}$$

Muestra cuanto del servicio alcanzado en función de la producción obtenida.

3. Eficacia

Como elemento de gestión se definió como la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados. Ejemplo:

Total de productos procesados con relación a los programados.
Total de Talento Humano capacitados con relación al total programado de Talento Humano a capacitar

Existe eficacia cuando de una determinada actividad o servicio se obtienen los resultados esperados, independientemente de los recursos utilizados para obtener dichos resultados.

La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos; es decir, comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos. La evaluación de la eficacia de la empresa no puede realizarse sin la existencia de un plan, presupuesto o programa, en los que los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados.

La eficacia es el grado de cumplimiento de los objetivos previstos, por lo tanto su medición se expresa en un porcentaje de cumplimiento. Existen dos tipos de medición de eficacia: la que mide los hechos (eficacia parcial de los hechos) y la que mide los resultados (eficacia total de los resultados).

Los indicadores de eficacia evalúan el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

Es posible obtener medidas de eficacia, en tanto exista claridad respecto de los objetivos de la entidad. Así, instituciones que producen un conjunto definido de servicios o prestaciones, orientadas a una población acotada, pueden generar medidas de eficacia tales como cobertura de los programas, aceptabilidad de las prestaciones, grado de satisfacción de los usuarios, tiempo de tramitación de los beneficios y otros, como por ejemplo:

- Porcentajes de deserción en cursos de capacitación empresarial
- Porcentajes de incremento anual de materia prima.
- Inspecciones técnicas a instalaciones nuevas /total de instalaciones nuevas
- Controles anuales de calidad a productos / productos que se elaboran
- Denuncias recibidas por mal servicio /Denuncias resueltas
- Reclamos recibidos /Reclamos solucionados
- Indicadores de eficacia
- Reducción de accidentes laborales a través de un determinado programa
- Reducción de incendios de los bosques como consecuencia de una mayor vigilancia
- Cantidad de personas empleadas después de seguir un curso de formación comunitario.

Cobertura

$$\frac{\text{Número de Usuarios atendidos por servicio con la producción}}{\text{Número Potencial de Usuarios por Servicio con la producción}}$$

Muestra qué porcentaje de la población potencial para la atención, tuvo acceso o fue beneficiaria del servicio.

- Si el indicador es = 1 se cumplió la meta
  Si es < 1 se hablaría de una pérdida social al no cumplir con la meta establecida.
  Si es > 1 existe efectividad en la prestación del servicio.

Oportunidad

$$\frac{\text{Tiempo Ejecutado}}{\text{Tiempo Programado}}$$

Muestra el grado de cumplimiento con respecto al tiempo programado para la producción y de allí su productividad.

$$\frac{\text{Tiempo requerido por Servicio}}{\text{Número de Servicios Prestados}}$$

Mide la cantidad de tiempo que se requiere por servicio con base en la producción.

Cantidad

$$\frac{\text{Recurso utilizado (Dólares y Cantidades)}}{\text{Recurso Planteado (Dólares y cantidades)}}$$

Muestra el volumen de recursos utilizados frente a lo planeado en la producción total y parcial.

Volumen

$$\frac{\text{Gastos Ejecutados}}{\text{Gastos Programados}}$$

Muestra el grado de cumplimiento de los gastos establecidos frente a lo ejecutado presupuestariamente.

Eficacia en el desarrollo de Proyectos.

$$\text{Unidades de Metas Logradas X Tiempo Planeado}$$

Unidades de Metas programadas X Tiempo Real

Del resultado obtenido se puede concluir:

- Si E > 1 el proyecto es más que eficaz
- Si E = 1 el proyecto es eficaz
- Si E < 1 el proyecto es ineficaz o crítico

Actividades complementarias para el análisis:

Mediante la aplicación de encuestas y muestreo estadístico, seleccione el tipo de servicio a evaluar y los beneficiarios del mismo, que permitan determinar:

- Calidad del servicio de acuerdo con las normas y técnicas que lo reglamentan
- Oportunidad
- Tiempo promedio
- Agilidad en la prestación del servicio, etc.

Lo descrito tiene en cuenta las características del servicio prestado

4. Ecología

Con los indicadores ambientales se trata de lograr en términos medibles que se pueden identificar con una gama de metas; son básicamente medidas de ejecución que ayudan a describir cuantitativamente la calidad ambiental y permiten el monitoreo del progreso; su utilidad es proporcionar información ambiental de tipo socio-económica que se requiere para entender una producción determinada.

Los indicadores ambientales tienen las siguientes ventajas:

- Proporcionan información al público y a los que toman decisiones
- Permiten la comparación de tiempo y espacio
- Gestión de colección de información
- Permiten la medida de eficacia y la valoración del progreso
- Proporcionan un sumario de datos
- Permiten la valoración de componentes ambientales que no puede medir directamente.

Los indicadores ambientales se pueden dividir en dos tipos: indicadores ambientales de calidad e indicadores ambientales de ejecución.

Indicadores Ambientales de Calidad.- Miden la condición de las características ambientales claves. Las características seleccionadas deben ser significativas en términos del nivel de impacto o escasez o deben ser indicativas de que representan una medida global de calidad o tendencias básicas.

Indicadores ambientales de Ejecución.- miden la influencia de las actividades humanas en el medio ambiente. Incluyen indicadores secundarios que miden la calidad básica por procurar indicadores terciarios que valoran el efecto directo de políticas particulares. Ejemplos de estos indicadores incluyen el nivel de actividad económica, la opinión pública, el número de áreas protegidas y cantidad de energía generada.

El proceso de desarrollar e implementar indicadores es:

1. Identificar las metas sociales con que se relacionan los indicadores. La meta más importante que define el contexto de los indicadores es el desarrollo sostenible. Esta se conceptúa de la siguiente manera: "para asegurar la viabilidad del ecosistema; la protección, mantenimiento y sostenibilidad de los recursos naturales; y, la protección y realización de la salud y bienestar del ser humano".
2. Idear una estructura donde operen los indicadores. Esta es una forma de establecer los límites conceptuales de la investigación y asegurar la factibilidad técnica y el desarrollo ordenado de los indicadores.
3. Identificar criterios de selección para juzgar indicadores potenciales.- Los criterios más utilizados para clasificar los indicadores son los siguientes: validez científica, disponibilidad de datos para demostrar tendencias, reacción a cambios ambientales pertinencia de las metas y objetivos, comparabilidad con metas y, aplicabilidad a asuntos de prioridad.
4. Consultar con individuos que tienen la información, expertos y usuarios potenciales.- El desarrollo de indicadores preliminares supone consultas y revisiones extensivas.
5. Verificar que los indicadores comunican el mensaje a la audiencia deseada eficazmente.- el proceso debe comprobar y evaluar la eficacia de los indicadores.

6. Ética.

Aún no están desarrollados indicadores cuantitativos para medir el elemento ético, no obstante se requiere hacer un trabajo como evaluación de la gestión para confrontar la conducta ética, los valores y moral institucional con el Código de Ética empresarial, reglamento orgánico funcional y más normativa que permita la comparación entre lo escrito o lo estipulado versus el comportamiento y accionar de los administradores, funcionarios y empleados empresariales quienes están obligados a respetar estrictamente estas normas y a demostrar que su actuación es con transparencia y sin reñir con las leyes, normas y buenas costumbres que exige la sociedad.

7. Calidad.

Como elemento de gestión, se entiende como la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente. Calidad es la adecuación de un producto o servicio a especificaciones o

estándares establecidos por autoridades competentes o de aceptación general, con aptitud para satisfacer las necesidades del cliente o usuario.

Los indicadores de calidad miden la satisfacción de los clientes con los atributos del servicio, medidos a través del estándar, como por ejemplo: satisfacción de becarios; satisfacción de entidades contratantes de becarios; satisfacción de la población con el programa de vacunación, etc.

La medición de la calidad es mediante:

- Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares establecidos por los usuarios.
- Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares reconocidos.
- Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades del cliente o usuario.

El indicador Calidad de los Servicios, es una dimensión específica del concepto de eficacia que se refiere a la capacidad de la microempresa para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Son elementos de la calidad factores tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención.
Un modo directo de medir estos conceptos es a través de encuestas a los usuarios. Una manera indirecta de conocer su grado de satisfacción con el producto o servicio, es el resultado de procesar la información recibida a través de libros o buzones de reclamos.

Algunas relaciones que reflejan este concepto son, por ejemplo, número de reclamos sobre el total de casos atendidos, tiempo de tramitación de beneficios, tiempos de espera en oficina de atención al público o velocidad de respuesta frente a cartas, llamadas o reclamos por parte de los usuarios y otros. Algunos ejemplos sobre este tipo de indicadores actualmente en uso son:

Ejemplos:

Número de veces que se produce un producto en un año, por fallas en la materia prima
Cantidad de cursos de capacitación con relación al número de Talentos Humanos que cumplen satisfactoriamente sus labores en la empresa.

7. Impacto.

Es la repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental, de los productos o servicios prestados. Se mide el impacto a través de:

- Notas de prensa sobre la repercusión del producto o servicio producido en el ambiente económico, social o ambiental.

- Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades del cliente o usuario.
- Datos estadísticos o históricos sobre el deterioro ambiental, social o económico.

Ejemplos:

Total de Talentos Humanos involucrados por efecto del programa "Consumir productos avícolas son fuente de energía"

Los impactos medibles a través de la guía de evaluación son:

1. Impacto tecnológico: Cambios en tecnología y sus efectos en el desarrollo
2. Impacto empresarial: efectos en la capacidad empresarial y en el desempeño organizacional.
3. Impacto Económico: Efectos en las familias, comunidades, en el sector, la economía; etc; y análisis de costos-beneficios.
4. Impacto político: Efectos en los partidos políticos; cambios en el método de gobierno, y; efectos en la gobernabilidad.
5. Impacto Social y Cultural: Efectos en las familias (tamaño, estructura, papeles), en los patrones de empleo, en la comunidad, en la salud y en la educación.

Los índices de impacto son la medición de aquellos factores que determinan la competitividad de una empresa; los que hacen la diferencia frente a la competencia, por tanto, los que aseguran su permanece en el mercado, crecimiento y rentabilidad.

Los índices de impacto son pocos, pero vitales. Existen dos tipos:

a) Los fundamentales o competitivos
b) Los índices de impactos causales

- Índices fundamentales o competitivos

Son aquellos índices que las empresas deben monitorear en forma permanente como condición para mantener su competitividad.

Los índices fundamentales son cuatro:

Índice de productividad
Índice de satisfacción del cliente interno
Índice de satisfacción del cliente externo
Índice de competitividad

Índice de productividad.- es el resultado de la eficiencia y eficacia organizacional y lo debe generar el análisis de competitividad de la empresa.

Los índices de satisfacción del cliente interno.- se obtienen mediante mediciones periódicas de la cultura o del clima organizacional. En el entorno de hoy es muy importante que cada compañía desarrolle una LIBRETA DE CALIFICACIONES, mediante la cual haga seguimiento a cada uno de los factores claves de la satisfacción del cliente interno.

Los índices de satisfacción del cliente externo.- deben ser el producto de la evaluación sistemática y permanente que hace el cliente sobre el servicio que recibe. Cada organización debe diseñar y poner en marcha un sistema que le permita ESCUCHAR al cliente, recibir su evaluación y MEDIR la satisfacción con el servicio que recibe.

Al igual que con el cliente interno es indispensable obtener permanentemente los ÍNDICES DE SATISFACCIÓN, mediante la elaboración de una libreta de calificaciones. La libreta que realice cada organización será el producto de las investigaciones sobre el cliente.

Los índices de competitividad.- son el resultado de un análisis sistemático de la competencia.

Cada empresa debe definir factores de comparabilidad con sus competidores, monitorearlos automáticamente. Esta comparación debe ser sobre parámetros claramente definidos, identificando los competidores y los factores de comparabilidad.

En el análisis de competitividad sería muy importante introducir factores de otras microempresas líderes en el sector o fuera de él, con desempeño superior y que se puede compara con ellas. En otras palabras es introducir el BENCHMARKING, como un elemento importante de comparabilidad y por tanto de competitividad.

- Índices de impacto causales.

Los índices de impacto causales son aquellos factores internos o externos que generaran satisfacción o insatisfacción y que tienen efectos sobre los índices fundamentales.

Es decir, aquellos que afectan la rentabilidad, el servicio al cliente interno y externo, así como los índices de competitividad.

Son ejemplos de índices de impacto causales:

- Índices de reclamos
- Índices de respuesta a reclamos
- Índices de despachos
- Índices devoluciones
- Índices de visita a clientes
- Índices de post-venta

- Índices de desperdicios
- Índices de no calidad
- Índices de rotación
- Índices de reclamos de clientes internos
- Índices de cartera vencida
- Índices de recuperación de cartera
- Índices de respuesta a la competencia
- Índices de respuesta al mercado.

Aquí, como en los demás índices, cada microempresa debe realizar el ejercicio de seleccionar aquellos de mayor impacto en el negocio. De nuevo, debe utilizarse como criterio al seleccionar LOS POCOS VITALES y no LOS MUCHOS TRIVIALES.

El análisis estratégico, así como el seguimiento de la gestión debe hacerse alrededor de áreas estratégicas, que se han denominado pocos vitales.

Lógicamente, la agregación de factores depende del nivel de análisis. Así, en el nivel corporativo los índices son macro, en las unidades estratégicas y operativos el análisis es mucha más micro y por tanto, mas desagregado.

8. Indicadores financieros básicos.

Los indicadores son los cocientes que permiten analizar rendimientos. Se convierten en importantes cuando comparan diversos períodos.

- Indicadores que miden la liquidez

a) Capital de trabajo = Activo Corriente – pasivo Corriente

b) Índice de Independencia Financiera $\dfrac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$

c) Índice de Solvencia (Relación Corriente) o de Equilibrio Financiero a Corto Plazo $\dfrac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$

d) Equilibrio financiero a Largo plazo $\dfrac{\text{Capital}}{\text{Activo no corriente}}$

e) Índice de Liquidez Inmediata Temporales $\dfrac{\text{Efectivo} + \text{Invent.}}{\text{Pasivo Corriente}}$

f) Índice de Liquidez (Prueba Acida) $\dfrac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$

g) Índice de Semi – Liquidez $\frac{\text{Activo no Corriente}}{\text{Activo Total}}$

h) Liquidez del Activo corriente $\frac{\text{Inventarios}}{\text{Activo Corriente}}$

i) Rotación de productos Terminados $\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inv. Promedio de Prod. Terminados}}$

j) Plazo Medio de productos Terminados $\frac{\text{360 Días}}{\text{Rotación de productos Terminados}}$

k) Rotación de Materias Primas $\frac{\text{Costo de Materia prima Utilizada}}{\text{Inv. Promedio de Materias primas}}$

i) Plazo Medio de Materias primas $\frac{\text{360 días}}{\text{Rotación Materias primas}}$

m) Rotación de Cuentas por Cobrar $\frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$

n) Plazo Medio de Cuentas por Cobrar $\frac{\text{360 Días}}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$

Ñ) Rotación de Cuentas por Pagar $\frac{\text{Compras Anuales a Crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Pagar}}$

o) Plazo Medio de Cuentas por Pagar $\frac{\text{360 Días}}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}$

- Indicadores que miden el endeudamiento

a) Índice de Solidez (Endeudamiento) $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$

b) Índice de pasivo a Capital permanente $\frac{\text{Pasivo a Largo Plazo}}{\text{Capital Permanente}}$

c) Índice de pasivo a Patrimonio $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$

- Indicadores que miden la rentabilidad

a) Rentabilidad Global $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$

$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$

Margen de Ventas x Rotación del Activo

b) Rentabilidad sobre el Patrimonio $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Promedio}}$

c) rentabilidad sobre el Capital Social $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Social Promedio}}$

d) Utilidad por Acción $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Acciones en Circulación}}$

e) Rentabilidad por Acción $\frac{\text{Utilidad por Acción}}{\text{Valor Nominal de la Acción}}$

f) Dividendo por Acción $\frac{\text{Dividendos Declarados}}{\text{Acciones en Circulación}}$

g) Valor en Libros por Acción $\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Acciones en Circulación}}$

h) Rentabilidad Operativa de la inversión $\frac{\text{Resultado Neto Total}}{\text{Activo Total}}$

i) Rentabilidad Operativa del Neto — Resultado Operativo / Capital propio — Patrimonio Neto

j) Rentabilidad Total del Capital propio — Resultado Neto Total / Patrimonio Neto

- Indicadores que miden el rendimiento

a) Rendimiento de las ventas Operativo — Resultado neto / Ventas Totales

b) Rendimiento del Operativo — Pasivo Total / Activo Total x Resultado Neto / Pasivo Total

Capital Ajeno

c) Rendimiento del Endeudamiento — Rendimiento Capital Ajeno / Intereses Pagados

- Indicadores que miden la capacidad de pago

a) Cobertura de Intereses — Utilidad en Operación / Total de Intereses

b) Cobertura Total — Utilidad + depreciación + Intereses / Total de Cuotas de Principal e Intereses

C) Cobertura del Pasivo Amortización — Utilidad + Depreciación + / Cuotas de Principal Deuda a Largo Plazo

- Índices de Gestión Financiera.

Solvencia — Activos Circulantes / Pasivos Circulantes

9. Indicadores que permiten medir los niveles de productividad con base en la presupuestación

Aquellos que deben ser aplicables atendiendo la necesidad de recursos que financien la programación de actividades que la empresa debe emprender.

- Índices de efectividad de los programas

$$\frac{\text{Recursos realmente invertidos}}{\text{Recursos planeados}}$$

Permite determinar en qué medida las previsiones de recursos se han ajustado a las demandas reales que ha planeado la ejecución del programa. Su resultado permite la revisión presupuestaria (que es potestad de la Junta de Accionistas o de los dueños de la empresa). Optimo igualdad de recursos. Índice con tendencia creciente.

$$\frac{\text{Actividades realizadas durante la ejecución del programa}}{\text{Actividades planeadas}}$$

Cuantifica el logro de los objetivos y metas que sirven de base a los programas, permite determinar en qué medida las desviaciones entre los objetivos originales y los resultados pueden ser por la forma como se lleva a cabo las actividades / proyectos. Lo óptimo es el cumplimiento de todas las actividades programadas. Tendencia creciente y positiva.

$$\frac{\text{Resultado real observado en la obtención de los objetivos y metas}}{\text{Producto programado a través de la ejecución del programa productivo}}$$

La medición del producto debe considerar los factores exógenos, evaluación financiera y social de proyectos de inversión pública.

La efectividad del programa, se evalúas partiendo del examen de resultados finales. Lo óptimo es el menor costo y mayor productividad.

Eficiencia de programas $\frac{\text{Comparación del producto (bienes y servicio finales)}}{\text{Insumos requeridos para su producción}}$

Es un índice de productividad. Rendimientos constantes a escala, crecientes y decrecientes. Los cambios en el índice se deben a: 1) Innovaciones tecnológicas, 2) Cambios en la organización de la producción, 3) Cambios en la utilización de los insumos y 4) Implementación de sistemas de capacitación. Lo óptimo es el rendimiento creciente a escala, índice con tendencia creciente y positiva (mayor producción con menos insumos)

Índice de Eficiencia

$$\frac{\text{Resultados medios en términos de la obtención de una meta o un objetivo}}{\text{Recursos realmente invertidos (insumos)}}$$

Relaciona las actividades con los objetivos y las metas con los recursos disponibles para su ejecución. Refleja la optimización en la utilización de los recursos e insumos (calidad).

$$\frac{\text{Producción efectiva del producto N}}{\text{Producción programada standard}}$$

En las empresas productivas avícolas, se debería optimizar la utilización de todos los recursos productivos: humanos, tecnologías, materiales, financieros.

$$\frac{\text{Producción efectiva del producto N}}{\text{Capacidad Instalada standard}}$$

Indicador que mide la óptima utilización de la capacidad instalada. Se vincula con los conceptos de Costo y Producto Marginal.

$$\frac{\text{Productividad del trabajo efectivo}}{\text{Productividad del trabajo programado}}$$

Cumplimiento de adecuados niveles de productividad, por óptima utilización de recursos.

- Índices financieros presupuestarios

a) Dependencia Financiera de Transferencia de donantes $= \frac{\text{Ingresos de Transferencias}}{\text{Ingresos Totales}}$

Mide el nivel de dependencia financiera de la entidad de las transferencias de las entidades de las transferencias obtenidas del sector donante. Lo óptimo de la tendencia decreciente índice menor a 1.

b) Autonomía financiera $= \frac{\text{Ingresos propios}}{\text{Ingresos totales}}$

Permite cuantificar la capacidad institucional para autofinanciarse por su gestión o para generar recursos propios. Lo óptimo de la tendencia creciente índice tender a 1.

c) Solvencia financiera $= \frac{\text{Ingresos corrientes}}{\text{Gastos corrientes}}$

Cuando los ingresos corrientes son más que suficientes para cubrir los gastos corrientes, se obtienen un superávit presupuestario en cuenta corriente, caso contrario aparecerá un déficit. Lo óptimo es que el índice creciente.

d) Autofinanciamiento del servicio =

$$\frac{\text{Ingresos propios de explotación del servicio}}{}$$

Gastos totales de operación del servicio

Permite verificar si con el producto de la gestión, puede financiarse su proceso productivo, se refiere a autofinanciar la gestión del proceso institucional para la generación del producto esto es de bienes o servicios. Se sustenta es el establecimiento de sistemas de costos por procesos no óptimo es que el índice mayor e igual a 1, para la obtención de excedentes en el proceso productivo.

e) Autosuficiencia $\frac{\text{Ingresos propios}}{\text{Gastos corrientes}} \times 100$

Mide la capacidad de financiar con ingresos propios los gastos corrientes. Lo óptimo es que el índice superior al 100%, para la obtención de excedentes.

$$\frac{\text{Gastos en Remuneración}}{\text{Ingresos Propios}} \times 100$$

Capacidad de financiar con ingresos de autogestión, los gastos de remuneración, lo óptimo es que el índice con tendencia creciente y superior al 100%.

- **Índices de ingresos presupuestarios**

a) Con respecto al total de Ingresos:

1. $\frac{\text{Ingresos corrientes}}{\text{Total de ingresos}} \times 100$

$$\frac{\text{Impuestos}}{\text{Total de ingresos}}$$

$$\frac{\text{Venta de Bines}}{\text{Total de Ingresos}}$$

$$\frac{\text{Renta de inversiones y multas}}{\text{Total de ingresos}}$$

$$\frac{\text{Transferencias corrientes}}{\text{Total de Ingresos}}$$

2. $\frac{\text{Ingresos de capital}}{\text{Total de Ingresos}}$

3. Fuentes de financiamiento

Total de ingresos

b) Con respecto a la clasificación del ingreso

1. $\frac{\text{Ingresos de cada grupo}}{\text{Corrientes}}$

$\frac{\text{Impuestos}}{\text{Ingresos corrientes}}$

$\frac{\text{Tasa de contribuciones}}{\text{Ingresos corrientes}}$

2. $\frac{\text{Ingresos de cada grupo}}{\text{Transferencias corrientes}}$

$\frac{\text{Transferencias corrientes del sector público}}{\text{Transferencias corrientes}}$

$\frac{\text{Transferencias corrientes sector externo}}{\text{Transferencias corrientes}}$

3. $\frac{\text{Ingresos de cada grupo}}{\text{Ingreso de capital}}$

$\frac{\text{Venta de activos de larga duración}}{\text{Ingresos de capital}}$

$\frac{\text{Transferencias de capital}}{\text{Ingreso de capital}}$

c) Tasas de crecimiento

$$\frac{\text{Ingreso año n}}{\text{Ingreso n -1}}$$

Su análisis permite establecer políticas correctivas al sistema de determinación y recaudación de ingresos o analizar el efecto de la adopción de determinados procedimientos.

- **Índices de gastos presupuestarios**

a) Con respecto al total de gastos = $\frac{\text{Gastos corrientes}}{\text{Total de gastos}}$

$$\frac{\text{Gastos de producción}}{\text{Total de gastos}}$$

$$\frac{\text{Gastos de inversión}}{\text{Total de gastos}}$$

$$\frac{\text{Gastos de capital}}{\text{Total de gastos}}$$

b) Con respecto a cada grupo de Gastos $\frac{\text{Gastos en personal}}{\text{Total de gastos}}$

$$\frac{\text{Servicio básicos}}{\text{Total de bienes y servicios de consumo}}$$

$$\frac{\text{Transferencias a entidades de Gobierno Seccional}}{\text{Total Transferencias Corrientes}}$$

$$\frac{\text{Gasto en personal}}{\text{Total de gastos}}$$

- **Análisis del ingreso efectivo**

$$\frac{\text{Ingreso efectivo}}{\text{Valor codificado}}$$

Este indicador permite establecer el grado de recaudación de cada ítem de ingreso en un período de tiempo, el indicador citado se relaciona con:

$$\frac{\text{Ingresos efectivos}}{\text{Ingresos previstos}}$$

Análisis de reformas presupuestarias de ingresos y gastos

$$\frac{\text{Monto reformas presupuestarias}}{\text{Estimación inicial}}$$

El índice elevado refleja que es necesario fortalecer la fase de programación presupuestaria, se debe analizar la periodicidad y el monto de las mismas.

3.6 Impacto

Con la implementación de esta propuesta, se obtendrán los siguientes beneficios:

- Identificación de los nudos críticos.
- Recuperación de clientes
- Fortalecimiento de la producción en serie
- Diversificación de productos
- Incremento de la productividad
- Mejora de niveles de rentabilidad empresarial
- Apertura de nuevas zonas de expendio.
- Automatización de procesos.
- Talento Humano más comprometido con la empresa.
- Planificación empresarial con responsabilidad social.

3.7 Evaluación de la Propuesta

Implica establecer lo que hemos conseguido de la propuesta, ¿cómo evaluamos los resultados?, ¿con qué instrumentos?, ¿a quiénes?

Se deberá evaluar de forma permanente con la presencia de los investigadores del presente trabajo.

Los instrumentos para evaluar serán fundamentalmente los indicadores de gestión.

Se observara los niveles de productividad que se vayan alcanzando.

RECOMENDACIONES

- Para alcanzar mejora de la productividad con base en Indicadores de Gestión se recomienda la aplicación de la propuesta para ello se debe contar con el apoyo incondicional de la gerencia de la empresa, para alcanzar los objetivos.

- La composición de los equipos de trabajo encargados de la productividad empresarial se mantenga durante el proceso de la implementación de los Indicadores de Gestión, pues es necesario la participación continua y comprometida de todas las personas de la empresa.

- Para facilitar la implementación y para lograr el máximo aprovechamiento de los Indicadores de Gestión, la empresa debería implementar previamente un programa de difusión y capacitación a todos los Talentos Humanos para que se alineen a esta estrategia de cambio y mejorar la productividad, y de esta manera garantizar la mejora continua y la aplicación exitosa de la propuesta

- Se recomienda a la empresa avícola La Carolina tomar como base este trabajo de investigación para generar mayor productividad a través de indicadores de gestión.

BIBLIOGRAFÍA

- AMARU M, Antonio. Fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios. Año 2011.Colombia. Editorial, Prensa Moderna Impresores.
- ARRONA HERNÁNDEZ, Felipe. Calidad, El secreto de la productividad Año 2011. México: Editorial Técnica S.A.
- ESTUPIÑAN, Alirio. Diseño de indicadores de gestión de producción en la industria de producción de alimentos. España, 2009
- HERRERA, Benjamín. Módulo de Gestión de Indicadores. Año 2008. Editorial Criollo Bravo.
- MOSCOSO, Juan. Indicadores De Gestión. Año 2011. Chile Editorial Conama
- TAPIA AYALA; Francisco, El Contador Público y la Productividad de la Empresa. Año 2009. México. Editorial: Instituto Mexicano de Contadores Públicos
- VELOZ, Ernesto. Texto Básico de Proyectos Año 2010. Chimborazo-Ecuador
- Plan Estratégico de la Empresa Avícola La Carolina.
- Información Avícola La Carolina (Gerente de la Empresa)
- Constitución de la República del Ecuador RegistroOficial 449 de 20-oct-2008, Ultima modificación: 13-jul-2011
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor Registro Oficial Suplemento 116 de 10-jul-2000. Última modificación: 13-oct-2011
- Código de Trabajo. Registro Oficial Suplemento 167
- Ley orgánica de regulación y control del poder de mercado. Promulgada 29 de septiembre de 2011

NETGRAFÌA

- http://www.iess.gob.ec/es/sector-publicoRegistro Oficial 317
- www.wikipedia.com/w/EN+LAS+EMPRESAS
- www.monografias.com Administración y Finanzas
- www. Master de Desarrollo Local. Cuadro de mando Integral
- http: La-importancia-de-la-productividad-empresarial

ANEXOS

ANEXO Nº 1

[12]REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE AVÍCOLA LA CAROLINA

CAPÍTULO I

Ámbito de aplicación

1. Están sujetos al presente Reglamento, todas las personas que desempeñen cualquier cargo a favor de la Avícola la Carolina
2. El presente Reglamento es de observancia obligatoria tanto para la empresa como para los trabajadores a su servicio incluyendo, desde luego, a todos los trabajadores que ingresen con posterioridad a la fecha de depósito del mismo.
3. El personal de la empresa está obligado a cumplir también con las disposiciones de orden técnico y administrativo que dicte la misma, las cuales les serán dadas a conocer a través de los medios adecuados para el caso.

CAPÍTULO II

Ingreso a la empresa

4. En los casos en que sea necesario que el trabajador obtenga aprobación expresa de las autoridades para desempeñar el trabajo contratado, será requisito indispensable que presente dentro a los 2 días a su ingreso, las licencias, autorizaciones o documentos respectivos; de no hacerlo en dichos términos, se suspenderá la relación laboral hasta su presentación, otorgándose una prórroga por igual período a su vencimiento, previo a la terminación de la relación laboral por inhabilidad manifiesta para desempeñar el trabajo.

[12] Información de la Avícola la Carolina (Reglamento Interno)

CAPÍTULO III

Organización del personal

5. Los trabajadores se clasifican de acuerdo con la duración del contrato en:
    - Trabajadores permanentes: aquellos cuya relación de trabajo tiene el carácter de tiempo indeterminado conforme al contrato individual o colectivo de trabajo.
    - Trabajadores temporales: aquellos que han sido contratados para la ejecución de trabajos temporales o transitorios, ya sea por obra o por tiempo determinado, considerándose en este caso los contratos como terminados y sin responsabilidad para la empresa, al modificarse o concluir los objetivos que motivaron su celebración.

CAPÍTULO IV

Lugar y tiempo de trabajo

6. Los trabajadores iniciarán y terminarán sus labores en los lugares que la empresa les designe y deberán atender a cualquier otra actividad conexa a su ocupación principal cumpliendo las 8 Horas diarias que estipula el código de Trabajo.
7. Al iniciarse la jornada de trabajo diariamente, los trabajadores deberán firmar su entrada de asistencia y de inmediato procederán a instalarse en los lugares de trabajo.
8. En los días y horas que se establezcan para la limpieza del área de trabajo, maquinaria, aparatos e instrumentos de trabajo o por cualquier otra causa, en los que el trabajador no se pueda dedicar a las labores que habitualmente desempeña, la empresa tiene el derecho de utilizar sus servicios y el trabajador el deber de prestarlos, en cualquier otra labor compatible que se le asigne, sin menoscabo de la retribución de su categoría. Al terminar esta circunstancia extraordinaria, el trabajador regresará a su puesto habitual.

CAPÍTULO V

Jornada de trabajo

9. La jornada semanal de trabajo será de 8 horas tratándose del turno diurno. El horario u horarios que regirán en los distintos departamentos de la empresa será de lunes a viernes de las 8 a las 17H00, con una hora para tomar alimentos.
10. Los alimentos serán tomados por los trabajadores fuera del centro de trabajo, por lo que dicho período queda fuera de la jornada laboral.
11. El horario señalado podrá ser modificado a petición de la empresa y por necesidades de la misma, previo convenio con los trabajadores.
12. Los trabajadores, sin excepción alguna, deberán estar en sus lugares de operación e iniciar sus labores exactamente a la hora señalada en el artículo 10; sin embargo, se contará con una tolerancia de 15 minutos, pasados los cuales se considerará como retardo al inicio de labores.
13. Cuando por requerimiento justificado de la empresa sea necesario prolongar la jornada, los trabajadores requeridos continuarán en el desempeño de sus labores, previa autorización por escrito de la empresa.
14. Los trabajadores ejecutarán su trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados en los términos convenidos.

CAPÍTULO VI

Días de descanso y vacaciones

15. Son días de descanso obligatorio con goce íntegro de salario, los siguientes:

• 1° de Enero	• 10 de Agosto
• Lunes y Martes de Carnaval	• 2 y 3 de Noviembre
• 1° de mayo	• 25 y 31 de Diciembre
• 24 de Mayo	• Y los demás que determine el Gobierno Vigente en el Ecuador.

16. La empresa concederá a sus trabajadores vacaciones anuales conforme al a la ley, en la inteligencia de que tales días serán pagados con salario íntegro.
17. Para el cómputo de las vacaciones del personal se incluirán únicamente los días laborables, entendiéndose como tales los que no estén incluidos en el descanso semanal, ni los días de descanso señalados en el artículo 19 de este reglamento.

CAPÍTULO VII

Permisos

18. Los trabajadores están obligados a solicitar los permisos para faltar a sus labores, por escrito dirigido a su jefe inmediato.
19. Toda falta no amparada con autorización escrita, se computará como injustificada.
20. Son consideradas faltas justificadas, sin el requisito del permiso autorizado por escrito, las que obedezcan a casos fortuitos o fuerza mayor debidamente comprobada. La comprobación de la justificación deberá ser hecha por el trabajador dentro de las 48 horas siguientes al inicio de la jornada a la cual no asistió.
21. El trabajador que necesite retirarse de la empresa durante la jornada de trabajo por enfermedad, razones personales o extraordinarias, deberá solicitar el permiso a su jefe inmediato, quien le entregará la autorización correspondiente por escrito.

CAPÍTULO VIII

Lugar y días de pago

22. Los salarios de los trabajadores serán cubiertos en el lugar donde se presten los servicios, y dentro de las horas de trabajo.
23. Todos los trabajadores están obligados a firmar los roles de pago o cualquier documento que exija la empresa como comprobante del pago de los salarios. La negativa del trabajador a otorgar la firma de dichos documentos, relevará a la empresa de entregar los salarios respectivos.

24. Para los efectos del pago de vacaciones, la empresa pagará a los trabajadores los salarios correspondientes al período respectivo, el día anterior al inicio de su disfrute.

CAPÍTULO IX

Medidas de higiene y seguridad

25. La empresa establecerá las medidas de higiene y seguridad que determine el Ministerio de Salud Pública referidas a la actividad de la empresa, las adicionales que estime convenientes, y las que las autoridades competentes les señalen.
26. Para verificar el cumplimiento de las obligaciones que en este capítulo se establecen, se constituirá en la empresa una Comisión Mixta Permanente de Higiene y Seguridad, compuesta por igual número de representantes de los trabajadores y de la empresa, y cuyas funciones se desempeñarán dentro de las horas de trabajo sin menoscabo de su sueldo, debiendo reunirse el primer viernes de cada mes.
27. El personal se abstendrá de realizar todo acto que pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros y de la Avícola.
28. Por ningún motivo, los trabajadores durante los períodos de incapacidades temporales médicas, ni las trabajadoras durante las incapacidades postnatales deberán presentarse en los centros de trabajo, salvo para la entrega de los certificados correspondientes expedidos por el IEES.
29. Cuando el trabajador sufra un accidente de trabajo, deberá dar aviso inmediato al jefe directo y al jefe de personal, a fin de que se adopten con toda urgencia las medidas pertinentes.
30. En cada uno de los departamentos existirá un botiquín de emergencia con todos los implementos y útiles necesarios para la atención de los trabajadores que, en caso de accidente o enfermedad, requieran de un auxilio inmediato.
31. Para evitar accidentes de trabajo, los trabajadores deberán observar las siguientes reglas:

- Seguirán con todo cuidado y esmero las instrucciones que dicte la empresa respecto a la ejecución de sus trabajos, previsión de riesgos y observancia de medidas de cualquier índole encaminadas a tal efecto.
- Usarán en todo caso el equipo e instrumentos de protección personales que sean necesarios en el desempeño de su trabajo.
- Queda estrictamente prohibido correr o fumar dentro del centro de trabajo.

32. Cuando algún trabajador contraiga alguna enfermedad contagiosa, éste o cualquier otro trabajador de la empresa que tuviere conocimiento del hecho, están obligados a dar de inmediato aviso a su jefe inmediato, a fin de que el trabajador enfermo pueda ser examinado por los médicos del IEES.

    De acuerdo con el dictamen médico, la empresa deberá tomar las medidas que sean necesarias para evitar el contagio de la enfermedad.

CAPÍTULO X

Medidas Disciplinarias

33. Son causas de rescisión del contrato de trabajo, las señaladas en la Ley del Código del Trabajo.
34. Todas las faltas que impliquen incumplimiento de este Reglamento, o a la Ley del Código del Trabajo, o al contrato de trabajo, que no ameriten la rescisión del contrato, serán sancionadas por la empresa con suspensión de labores hasta por ocho días.
35. El Jefe de Recursos Humanos en cada caso hará las investigaciones correspondientes, escuchando siempre al trabajador, y como regla general notificará las normas disciplinarias por escrito.
36. El tiempo no laborado por atrasos e inasistencia, se descontará del sueldo del trabajador.
37. Los trabajadores que abandonen injustificadamente su lugar de trabajo con anticipación a la hora de la salida, serán sancionados con una amonestación o hasta con un día de suspensión, sin goce de sueldo, dependiendo de las consecuencias de su abandono en las actividades, la

que además podría dar como resultado una causal de rescisión, en caso de causar un grave daño al patrimonio de la empresa.

38. Cualquier otra infracción a las disposiciones del presente reglamento será sancionada con una amonestación o con un día de suspensión de actividades, bajo el descuento salarial correspondiente, según la gravedad de la infracción.

Transitorios

Primero. La Comisión para la elaboración del presente documento deberá depositar el mismo al Gerente, dentro de los 8 días siguientes a su firma.

Segundo. El presente Reglamento deberá ser distribuido a todos los trabajadores que actualmente laboren en la empresa y a los que ingresen con posterioridad.

Tercero. Su vigencia iniciará a partir del día siguiente en que sea depositado ante el Gerente.

Cuarto. Este Reglamento no podrá ser modificado sino de común acuerdo entre empresa y trabajadores, notificando los cambios a la Gerencia, así como a todos los trabajadores de la organización.

ANEXO Nº 2

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA
ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

Objetivo: Evaluar el nivel de conocimiento que tienen los directivos de la empresa a cerca de los indicadores de gestión y productividad de la organización.

Entrevista aplicada a los directivos de la empresa Avícola "La Carolina", de la Ciudad de Ambato, periodo 2012 – 2013"

DATOS INFORMATIVOS

Edad……..

Entrevistado (a)……..

Lugar y fecha: ……..

Objeto de estudio ……..

N°	ITEMS	ESCALA				
		1	2	3	4	5
1	¿Le entregan información donde diga si la empresa cuenta con algún indicador de gestión?					
2	¿Tiene Ud. conocimiento sobre el tema de Indicadores de gestión?					
3	¿Se mide el cumplimiento de la gestión que se realiza en la empresa?					
4	¿Se controla la situación productiva de la empresa?					
5	¿Se siguen procesos para el manejo económico y productivo de la empresa?					
6	¿Utilizan indicadores de gestión en el área de producción?					

Equivalencia: 1=Nunca; 2=Muy pocas Veces; 3=Algunas Veces; 4=Casi siempre; 5= Siempre.

ANEXO Nº3

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA
ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

Objetivo: Determinar la relación entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la empresa Avícola "La Carolina"

Encuesta aplicada a los empleados de la empresa Avícola "La Carolina", de la Ciudad de Ambato, periodo 2012 – 2013"

DATOS GENERALES

Profesión…….
Grado de estudios……
Edad……
Fecha……

N°	ITEMS	ESCALA				
		1	2	3	4	5
1	¿Se mide la productividad en la empresa?					
2	¿Podría incrementarse un proceso para mejorar la productividad en la empresa?					
3	¿Los montos de producción diaria en la empresa son satisfactorios?					
4	¿Se controla el uso de materias primas en el área de producción?					
5	¿Se controla el rendimiento de la mano de obra en el área de producción?					
6	¿Existe un proceso previo al análisis de la productividad de la empresa?					
7	¿En la empresa la información fluye con normalidad?					

Equivalencia: 1=Totalmente en Desacuerdo; 2=En desacuerdo; 3=Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 4=De acuerdo; 5=Totalmente

ANEXO 4

INSTALACIONES Y VISITA DE LA EMPRESA

INSTALACIONES







CASERIO 1



CASERIO 2














Cel: 093199493
LA CAROLINA
HUEVO GIGANTE DE NUESTRO

ANEXO 5

CERTIFICADO DE INVESTIGACIÓN

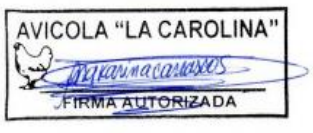
Sra. Ana Karina Carrasco Sierra en mi calidad de Gerente propietaria de la Empresa Avícola La Carolina, a petición de la parte Interesada.

CERTIFICO:

Que los Sres. **FRANCISCO ANTONIO CAMINO LARA y MARCELA CAROLINA CHACÓN CASCO**, estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Carrera Ingeniería Comercial, de la Universidad Estatal de Bolívar, llevaron a cabo el trabajo de investigación para la elaboración de la Tesis de Grado, titulada: **"LA PRODUCTIVIDAD CON BASE EN INDICADORES DE GESTIÓN EN LA EMPRESA AVÍCOLA "LA CAROLINA", DE LA CIUDAD DE AMBATO, PERIODO 2012 – 2013".** Obteniendo los resultados deseados en la investigación.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, autorizando a los estudiantes, presentar este documento en la Universidad Estatal de Bolívar.

Ambato, 19 de Febrero del 2014



SRA. ANA KARINA CARRASCO SIERRA

GERENTE PROPIETARIA