



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Técnica Particular de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para la  
“Compañía AGRISAMO S.A.”, de la ciudad de Otavalo.  
Período 2008.**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD  
Y AUDITORÍA.**

**AUTORA: SANTYA DEL ROCÍO LÓPEZ VEGA.**

**DIRECTORA: MAGÍSTER LIZ VALLE CARRIÓN.**

**CENTRO UNIVERSITARIO IBARRA**

**2009**

Magíster Liz Valle Carrión

**DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de tesis realizado por la estudiante SANTYA DEL ROCÍO LÓPEZ VEGA, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, octubre del 2009

Mgs. Liz Valle Carrión

“Yo SANTYA DEL ROCÍO LÓPEZ VEGA declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Santya del Rocío López Vega

Autora

## **AUTORÍA**

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Santya del Rocío López Vega

## *DEDICATORIA*

*Con amor para mis queridos padres por todo  
su esfuerzo, humanidad y cariño que  
cobijaron toda mi vida.*

*Y con amor para mi pareja, quien ha sido  
pilar fundamental en esta etapa  
tan importante.*

*Santya López*

## *AGRADECIMIENTO*

*A Dios por haberme permitido vivir esta etapa tan gratificante en mi vida.*

*A la Universidad Técnica Particular de Loja por abrir sus puertas a la profesionalización de personas con afán de superación.*

*De manera especial a la Magíster Liz Valle, Directora de tesis por su tiempo, paciencia y generosidad en guiar este trabajo hacia la culminación exitosa.*

*Al Gerente de la Compañía AGRISAMO S.A., Ing. Nelson López por todo el apoyo y colaboración brindados durante mi pasantía de investigación.*

*La autora*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Certificación.....	ii
Declaración y cesión de derechos .....	iii
Autoría.....	iv
Dedicatoria .....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de contenidos.....	vii
Resumen Ejecutivo.....	xi
CAPÍTULO I.....	1
1. Antecedentes de la empresa .....	2
1.1. Descripción de la empresa.....	2
1.2. Gestión administrativa, financiera y contable.....	2
1.3. Base legal .....	3
1.4. Plan estratégico de la compañía AGRISAMO S.A.....	7
1.4.1. Introducción.....	7
1.4.2. Misión.....	8
1.4.3. Visión .....	8
1.4.4. Valores .....	8
1.4.5. Objetivos .....	8
1.4.5.1. Objetivos generales.....	8
1.4.5.2. Objetivos estratégicos .....	9
1.4.5.3. Objetivos financieros .....	10
CAPÍTULO II.....	12
2. Marco teórico.....	13
2.1. Planificación.....	13
2.1.1. La planificación en general .....	13
2.1.1.1. Principios de la planificación.....	15
2.1.1.2. Pasos del proceso de planificación.....	16
2.1.1.3. Elementos básicos de los procesos de planificación .....	17
2.1.1.4. Limitaciones de la planificación .....	18
2.1.1.5. Elementos que se deben tomar en cuenta para realizar un buen plan .....	19

2.1.1.6. Importancia de la planeación .....	20
2.1.1.7. Tipos de planificación.....	21
2.1.2. Planificación estratégica .....	22
2.1.2.1. Premisas para la planeación estratégica .....	22
2.1.2.2. Planificación estratégica - Concepto.....	23
2.1.2.3. Rol de la planificación estratégica en la gerencia .....	25
2.1.2.4. Elementos de un plan estratégico.....	25
2.1.2.5. Ventajas de los procesos de planificación estratégica .....	26
2.1.3. Planificación corporativa.....	27
2.1.3.1. Concepto.....	27
2.1.3.2. Características .....	27
2.1.3.3. Elementos de la planificación corporativa .....	28
2.1.4. Planificación táctica o normativa.....	28
2.1.4.1. Concepto.....	28
2.1.4.2. Características de la planificación táctica .....	29
2.1.4.3. Importancia de la planificación táctica o normativa .....	30
2.1.5. Planificación operativa.....	30
2.1.5.1. Concepto .....	30
2.1.5.2. Características .....	31
2.1.6. Relaciones entre los tipos de planificación .....	32
2.1.6.1. Relación de la planeación operativa con la planeación táctica.....	32
2.1.6.2. Relación de la planificación estratégica y planificación operativa .....	32
2.2. Indicadores.....	32
2.2.1. Concepto.....	32
2.2.2. Características de un indicador .....	33
2.2.3. Niveles de aplicación.....	34
2.2.3.1. Indicadores estratégicos.....	34
2.2.3.2. Indicadores de gestión .....	34
2.2.3.3. Indicadores de servicio .....	35
2.2.4. Aspectos que se deben considerar en la formulación de los indicadores .....	35
2.2.5. Dimensiones que se pueden evaluar por medio de indicadores .....	36
2.2.6. Clasificación de los indicadores.....	37



2.2.6.1. Indicadores financieros.....	38
2.2.6.2. Indicadores de gestión .....	38
2.2.6.3. Manejo y presentación de los indicadores .....	39
2.3. Cuadro de mando integral .....	59
2.3.1. Cuadro de mando integral .....	59
2.3.2. Perspectivas del cuadro de mando integral .....	60
2.3.2.1. Perspectiva financiera .....	63
2.3.2.2. Perspectiva del cliente.....	63
2.3.2.3. Perspectiva del proceso interno.....	63
2.3.2.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	64
2.3.3. El cuadro de mando integral como sistema de gestión estratégica.....	64
2.3.4. Medidas de los resultados, corazón del cuadro de mando integral.....	65
2.3.4.1. Indicadores de la perspectiva financiera.....	66
2.3.4.2. Indicadores de la perspectiva del cliente .....	67
2.3.4.3. Indicadores de la perspectiva del proceso interno .....	67
2.3.4.4. Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de los empleados .....	68
 CAPÍTULO III.....	 70
3.1. Introducción .....	71
3.2. Análisis actual de la ganadería y producción en la Hacienda Santa Mónica...72	
3.3. Identificación de áreas y procesos relevantes en la Hacienda Santa Mónica .75	
3.3.1. El personal y su capacitación .....	76
3.3.1.1. Indicador de capacitación del personal.....	78
3.3.1.2. Indicador de motivación del personal.....	80
3.3.2. Higiene y salud en el proceso de producción.....	82
3.3.2.1. Indicador de ufcs/ml de leche .....	83
3.3.2.2. Indicador de ufcs/ml. leche con respecto al 2007 .....	85
3.3.2.3. Indicador de existencia de mastitis .....	88
3.3.3. Satisfacción del cliente .....	90
3.3.3.1. Indicador de cumplimiento de buenas prácticas agropecuarias	92
3.3.4. Volumen de productividad .....	94
3.3.4.1. Indicador de producción leche litros por día por vaca, año 2008.....	95

3.3.4.2. Indicador de volumen de producción total año 2008 con respecto al año 2007 .....	97
3.3.5. Reducción de costos en el proceso de producción .....	99
3.3.5.1. Indicador de costo de medicina veterinaria año 2008 con respecto al año 2007 .....	100
3.3.6. Ingresos operacionales.....	102
3.3.6.1. Indicador de ingresos por venta de leche .....	102
3.4. Cuadro de mando integral de la Compañía AGRISAMO S.A. ....	105
3.5. Informe .....	107
 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	108
Conclusiones .....	109
Recomendaciones.....	111
 BIBLIOGRAFÍA.....	114
 ANEXOS .....	116
 <i>INDICE DE FIGURAS</i>	
Figura 1: Organigrama de la compañía AGRISAMO S.A. ....	5
Figura 2: Mapa de procesos de la Hacienda Santa Mónica .....	6
Figura 3: Elementos básicos de la planificación.....	18
Figura 4: Tipos de planificación .....	21
Figura 5: Cuadro de mando integral.....	62
 <i>INDICE DE CUADROS</i>	
Cuadro 1: Inventario de Semovientes Hda. Santa Mónica a Diciembre 2008 .....	73
Cuadro 2: Resumen de encuesta realizada al personal de Hda. Santa Mónica .....	77
Cuadro 3: Incidencia de Mastitis años 2007 y 2008 en Hda. Santa Mónica .....	87
Cuadro 4: Gasto en Medicina veterinaria años 2007 y 2008 en Hda. Santa Mónica ..	99

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo está basado en la investigación realizada a la Compañía AGRISAMO S.A. propietaria de la Hacienda Santa Mónica, una empresa destinada a la producción agrícola ganadera, el mismo que se realizó aplicando trabajo de campo en sus instalaciones, donde se pudo recabar la información tanto cualitativa y cuantitativa necesaria para realizar este informe, aplicando indicadores que desde nuestro punto de vista permitan evaluar y conocer la gestión realizada en el período 2008, tanto por los directivos como promotores de cambio y excelencia y de todo el aparato productor de la misma, fundamentos que permiten proponer mejoras hacia conseguir los objetivos planteados.

En la actualidad la situación política, económica y social de nuestro país está atravesando grandes cambios y difíciles momentos para el sector productivo, eso influye directamente en la empresa ya que se deben hacer ajustes para soportar y mantenerse en el tiempo, además existe sobreproducción de leche en el Ecuador, que da como resultado gran cantidad de oferta de leche cruda, que amerita que como empresa quiera competir con honestidad y salubridad en la producción de leche, que le permita mantenerse en el mercado y generar trabajo a las familias, además de tributos al gobierno, impuestos que serán utilizados para el desarrollo de la comunidad.

Los directivos de la empresa deben responder a las circunstancias de incertidumbre del entorno y del mercado que cada vez es más exigente con respecto a la demanda de productos de calidad sobre todo.

Dentro de la organización, este contexto se ve reflejado en la necesidad de tomar decisiones rápidas pero acertadas y consistentes con todos los factores enunciados y es ahí donde la gestión por parte de los directivos cobra vital importancia demostrando su capacidad de proyectarse hacia los desafíos de crecimiento y de mejor control.

Este informe sobre diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión de la Compañía AGRISAMO S.A., muestra con claridad y facilidad los temas inmersos, con un juicioso análisis que cubre campos críticos de la dirección estratégica hacia el cumplimiento de los objetivos planteados, es una herramienta de evaluación, comunicación e información de los resultados de la gestión realizada en el período 2008, se complementa con gráficos estadísticos que permiten visualizar más concretamente la situación de cada variable

analizada, de esta manera responde a las nuevas necesidades de la organización, de poseer una directriz para evaluar e implementar cuadros de mando que en particular direccionen la integración de la empresa en todos sus niveles en la cadena de valor.

En el primer capítulo se enuncia los antecedentes de la compañía AGRISAMO S.A., con su descripción, la estructura de su gestión administrativa, financiera, contable y todos los detalles de su constitución legal, se presenta su organigrama y mapa de procesos que nos permiten visualizar su estructura y funcionalidad.

Basado en la información existente y proporcionada por sus directivos se desarrolló su plan estratégico para los períodos futuros haciendo constar su misión y visión, puntales fundamentales para dirigirse hacia el planteamiento de los objetivos.

En el segundo capítulo de este informe se presenta el Marco teórico mediante una exposición sencilla, clara y concisa de conceptos captados de textos de diferentes autores, y que fueron resumidos para su comprensión, los mismos que versan sobre la planificación, sus pasos, limitaciones, describe los elementos importantes a tomarse en cuenta para realizar planes de relevancia que eviten pérdidas de tiempo, además de los tipos de planificación existentes con sus diversas características, ventajas, relaciones y de los compromisos que asumen los diferentes niveles de responsabilidad dentro de la organización.

También se presenta conceptos sobre indicadores, su clasificación, manejo y se enumera algunos de ellos, se ha puesto mayor énfasis en los indicadores de gestión que es nuestra competencia en este trabajo de investigación como base instrumental para el desarrollo de la aplicación en el ejercicio a evaluarse.

Al final del capítulo se aborda un apartado sobre el tema de Cuadro de Mando Integral como un sistema de aplicación y comunicación, su concepto, ilustración y las diferentes ventajas que ofrece poner en práctica su diseño como herramienta útil en la gestión de calidad de la empresa, se precisa sobre las cuatro perspectivas más relevantes que lo integran y como se aplican dentro de la organización basándose en los objetivos planteados en el plan estratégico de la empresa.

El tercer capítulo proporciona cuidadosamente la propuesta basada en los conceptos del marco teórico, apoyados en los capítulos anteriores y presenta el diseño en sí de los Indicadores aplicados en la compañía AGRISAMO S.A., con el fin de evaluar la gestión del período 2008, cada indicador ha sido elaborado partiendo de la recopilación, ordenamiento y relevancia de datos en la empresa, se ha hecho preciso su estudio, seguimiento y análisis cuidadoso para su presentación, consta de una ficha técnica que describe los datos tomados en cuenta para formular el indicador y obtener los resultados, además se complementa con un gráfico estadístico de fácil comprensión a su presencia, acompañado de su respectivo análisis. Estos indicadores fueron escogidos de acuerdo a áreas relevantes en la cadena de producción en este caso.

Se establece un informe de los hallazgos encontrados durante la realización de la práctica de investigación.

Las conclusiones y recomendaciones se han desarrollado en función de los resultados producidos.

# **CAPITULO I**

## **ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

## **1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

### **1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

La Compañía AGRISAMO S.A. creada en 1983, propietaria de la Hacienda Santa Mónica, desde sus inicios y hasta la actualidad sigue destinada a la producción agrícola ganadera y productos lácteos, actualmente esta conformada por 97 hectáreas de terreno como cuerpo cierto, ubicadas en la Provincia de Imbabura, cantón Otavalo, Parroquia Ilumán, en la Vía Otavalo a Ibarra, en la panamericana Norte kilómetro 5, se encuentra aproximadamente a 2400 msnm, con una temperatura que oscila entre 19 a 22 grados centígrados y un clima templado, su tipo de suelo es limo arcilloso, su producción está basada en la crianza de ganado de raza Holstein, pie de cría, cuyo objetivo principal es la producción de leche cruda y mejoramiento de la raza en base de alta cruce (inseminación artificial con reproductores importados).

Es una unidad económica de producción que combina factores y servicios productivos, a fin de producir leche, que destina al mercado, por lo tanto es una unidad de control y de toma de decisiones de la producción animal, que analiza el conjunto de sistemas de explotación y técnicas de producción, asignación de recursos para la obtención de un mejor producto, apoyándose en las técnicas de gestión pecuaria.

Esta propiedad tiene como característica principal para el desarrollo agropecuario, que cuenta con suelo arcilloso de fácil permeabilidad, ligeramente inclinado y perfectamente apto para riego por gravedad y aspersion, un 3% aproximadamente de la propiedad está cubierto por infraestructura, un 2% por huerto, árboles y pequeñas laderas colindantes, y el resto por potreros y pastizales.

### **1.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y CONTABLE**

En lo referente a la parte administrativa, el reto más importante de la compañía, es poder garantizar la estabilidad a largo plazo de la empresa, mediante la producción sostenida y el mejoramiento de la calidad de leche producida, es necesario trabajar para incrementar la eficiencia productiva en los hatos lecheros a la vez que mantener

los más estrictos estándares de calidad de la leche. En la actualidad las necesidades de la Industria lechera están plasmadas en los parámetros exigidos por ellos, por lo cual el plan estratégico de la empresa debe ser revisado continuamente. Al momento la compañía AGRISAMO S.A., tiene como único cliente a la compañía ECUAJUGOS, con su nombre comercial NESTLÉ del Ecuador, quienes compran toda la producción diaria de leche.

Con respecto a lo contable, se viene desempeñando las labores habitualmente, llevando los libros contables de una manera básica para solo cumplir con lo legalmente requerido en la parte tributaria y lo concerniente a la Intendencia de Compañías, además se utiliza en parte un sistema informático llamado "GANASI" para el control determinado de la ganadería.

La estructura base se encuentra, ya que los estados financieros que arrojan la información nos permitirán interpretar los resultados y así tener un panorama más claro y útil que servirá financieramente para la toma de decisiones por parte de sus directivos y administración, pudiendo realizar investigaciones técnicas y servicio de apoyo en base a la experiencia de técnicos zonales y con el cumplimiento justificado de lo legalmente exigido por las leyes ecuatorianas.

### **1.3. BASE LEGAL**

La compañía AGRISAMO S.A., se creó como una empresa familiar, que se dedicaría a la producción agrícola y ganadera, con la proyección de industrializar el producto y convertirlo en derivados de productos lácteos para el consumo humano, con los nuevos requerimientos de sanidad y calidad que garanticen la alimentación.

La compañía se constituyó legalmente como sociedad anónima con escritura pública de fecha 05 de julio de 1983, ante el Doctor Rodrigo Salgado Valdéz, Notario Décimo Primero del Cantón Quito, e inscrita en el Registro de la Propiedad y mercantil de Otavalo con los Números 699 y 30 respectivamente, junto con la Resolución de la Superintendencia de Compañías Nro. 12639.

El capital Social de la compañía fue de TRES MILLONES TRESCIENTOS MIL SUCRES, dividido en tres mil trescientos acciones nominativas ordinarias de un mil



sucres cada una y numeradas del cero cero cero uno al tres mil trescientos, con la participación de cinco personas en calidad de accionistas, todos ellos de carácter familiar, de nacionalidad ecuatoriana, cuyo representante legal fue y es actualmente el Ing. Nelson Gustavo López Ortiz, de nacionalidad ecuatoriana.

Los comparecientes manifiestan su voluntad de constituir. La compañía es de nacionalidad ecuatoriana y su domicilio principal está ubicado en el llano denominado El Carmen, parroquia Ilumán, cantón Otavalo, provincia de Imbabura.

El objeto social de la compañía es la crianza de ganado vacuno, caballar, porcino, ovino y aves de corral y su comercialización, la industrialización de la leche en quesos, yogurt, crema, mantequilla y afines. Podrá dedicarse al cultivo y explotación de árboles madereros como eucalipto, ciprés, pino, árboles de aguacate, leguminosas y plantas de clima templado. Para el cumplimiento de su objeto social, la compañía podrá asociarse con personas naturales o jurídicas de igual o distinto objeto, así también como realizar toda clase de actos y contratos permitidos por la ley y que guarden relación con su objeto social.

En lo concerniente a la propiedad de las acciones, traspasos, constitución de gravámenes, pérdidas o deterioros, se estará a lo dispuesto en la ley de compañías, Los accionistas tendrán derecho preferentemente para suscribir los aumentos de capital y que se acordare en legal forma, en las proporciones y dentro del plazo señalado en la ley de compañías, La compañía estará gobernada por la junta general de accionistas y administrada por el Gerente y Presidente.

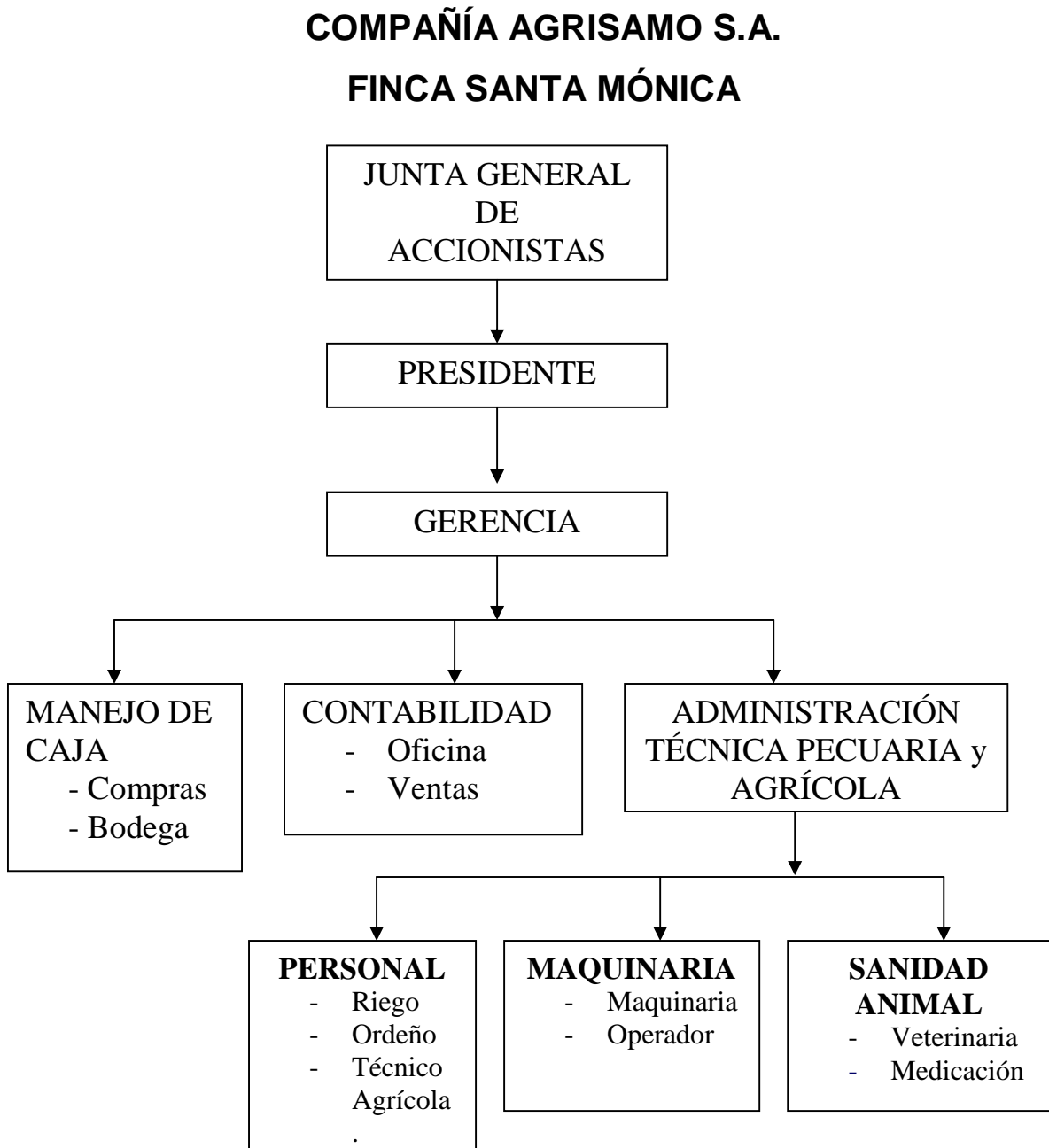
El ejercicio económico de la compañía comprende del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año.

Según escrituras notariadas, legalizadas y registradas se encuentra un aumento de capital y reforma de estatutos el 07 de diciembre 1999, contando con un capital a esa fecha de 30'500.000 sucres.

Luego igualmente registrado se encuentra un aumento de capital y reforma de estatutos, con fecha 07 de abril 2003, su capital actual está en 20.000 dólares

americanos, dividido en 20.000 acciones de 1 dólar, numeradas del 1 al 20.000, en los mismos porcentajes para cada accionista.

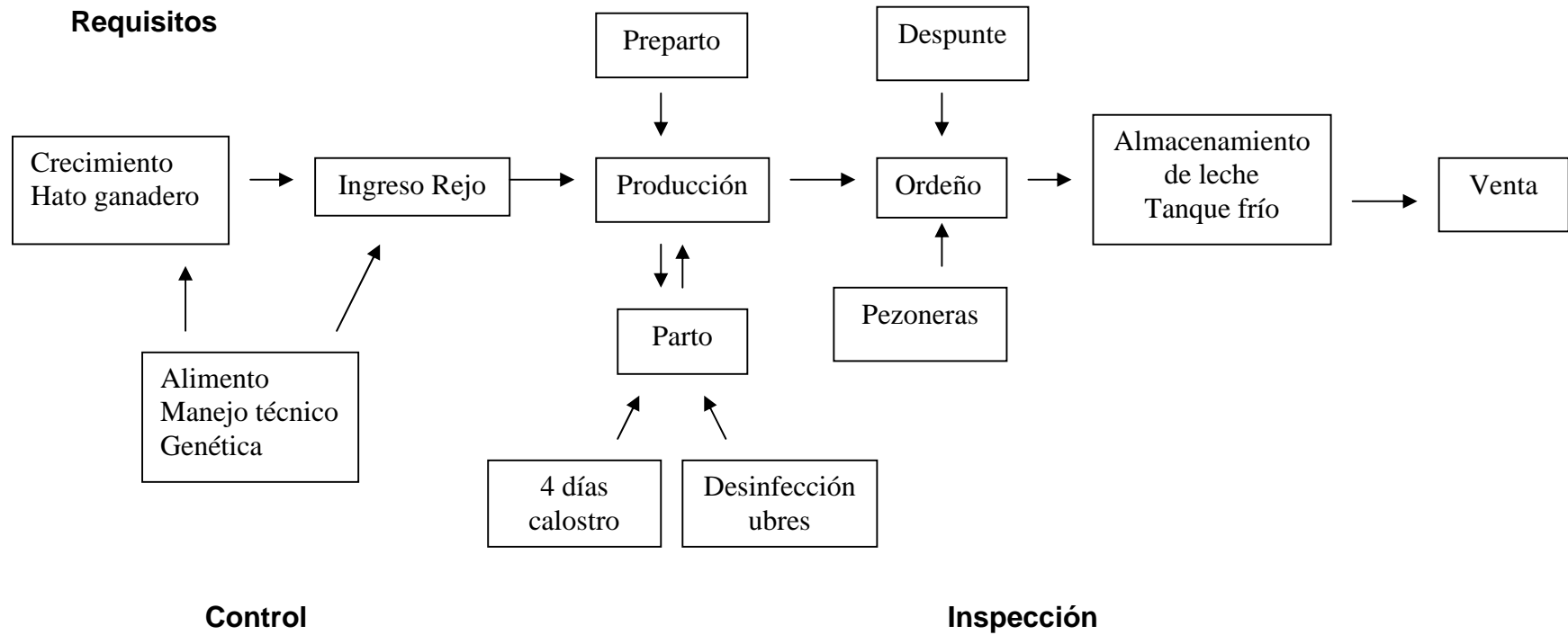
**Figura 1: ORGANIGRAMA DE LA COMPAÑÍA AGRISAMO S.A.**



**Fuente:** COMPAÑÍA AGRISAMO S.A.

**Elaborado por:** Santya López

**Figura 2: MAPA DE PROCESOS HDA. SANTA MÓNICA**



**Fuente:** Gerente Compañía AGRISAMO S.A. – Hda. Santa Mónica

**Elaborado por:** Santya López

## **1.4. PLAN ESTRATÉGICO DE LA COMPAÑÍA AGRISAMO S.A.**

### **1.4.1. INTRODUCCIÓN**

AGRISAMO S.A. es una compañía que se agrupó con fines de realizar una unidad económica familiar, destinando la ganadería como estrategia para la producción lechera y reproducción animal de alta genética, para la zona Norte del país, en especial, en vista de las facilidades que esta zona ofrece como: clima, mano de obra, accesos rápidos y mercados fuertes, tomando todo esto como política económica y favorable.

Se considera el plan estratégico para el presente período 2007 a 2010.

Este plan estratégico se basa en los aspectos de:

- Mejoramiento genético bovino para obtener mayor producción lechera y rendimiento animal mejorado.
- Evaluación de resultados alcanzados año tras año.
- Aplicación de técnicas mejoradas para la reproducción bovina.
- Control efectivo para la saludable alimentación del ganado.
- Gestión de la planificación administrativa empresarial.
- Gestión integral como reto a los índices profesionales que conjuguen el más alto nivel en el área de producción de lácteos y semovientes, de su dirección para el mejor servicio.

Este plan estratégico es una herramienta desde donde partimos para lograr objetivos que sean reales de alcanzar, considerando oportunidades, experiencias y debilidades, que como empresa está expuesta normalmente.

#### **1.4.2. MISIÓN**

Producir leche y derivados de alta calidad, así como ganado sano de alta cruce, para el sostenimiento y mejoramiento de la salud alimentaria diaria de la familia ecuatoriana.

#### **1.4.3. VISIÓN**

Estar entre los mejores productores del Norte del país, que garantice la producción lechera saludable, con los más altos índices de calidad e higiene en sus procesos de producción y mantenimiento, para ser atractivos proveedores de fábricas, procesadoras y distribuidoras de lácteos.

#### **1.4.4. VALORES**

- Calidad
- Higiene
- Honestidad
- cumplimiento
- Salubridad
- Lealtad
- Perseverancia
- Compromiso
- Confianza
- Responsabilidad

#### **1.4.5. OBJETIVOS**

##### **1.4.5.1. OBJETIVOS GENERALES:**

- Actualización tecnológica para el tratamiento e higiene adecuados de la leche entera producida, equipos automáticos de ordeño (tanque enfriador).

- Actualización en técnicas saludables de inseminación artificial.
- Alcanzar los más altos índices de calidad de producto producido.
- Mayor eficiencia en fertilización, riego y manejo de pastizales, que son el alimento primordial para el hato ganadero.
- Adecuaciones necesarias para control de salud de los bovinos.
- Toma de decisiones acertadas con respecto a inversiones que se puedan ejecutar en la propiedad para incrementar ingresos.
- Reducción de costos de manejo y producción.
- Elaborar estudios técnicos, económicos necesarios para análisis y seguimiento de la actividad ganadera.
- Proteger y mejorar la genética de la ganadería bovina.

#### **1.4.5.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Entregar leche cruda caliente y fría, sin que pierda sus atributos propios y de calidad para el consumo.
- Especializar por lo menos al 85% del personal, para que esté habilitado, que conozca y sea capaz de cumplir con los parámetros de exigencia del producto.
- Aumentar el volumen de producción diaria de leche, reduciendo costos de producción, sin castigar su calidad.
- Aprovechamiento de la extensión de terreno con el registro y la optimización de la rotación de potreros.

- Cumplir el 100% de los requerimientos de calidad de leche exigido por el cliente, mediante la aplicación de técnicas proporcionadas por el mismo.
- Lograr bajar la incidencia de enfermedades infectocontagiosas del ganado, en un 50%, como mastitis clínica y subclínica, fiebre aftosa, por medio de la prevención calificada, con un tratamiento más personalizado de cada vaca.
- Incremento sostenido del hato en un 15%.
- Llegar a un promedio equitativo de producción por vaca, siendo excelente con 20 litros día, aceptable con 17 litros día, parámetros aplicados a nuestro medio.
- Lograr una reducción de enfermedades en un 80%, reduciendo las CBT (contaje de bacterias totales, indicadas por las ufcs (unidades formadoras de colonias) a parámetros aceptables exigidos en la industria, que es aceptable hasta 30000 ufcs/ml. de leche.
- Aprovechar y superar la media de 3 vacas a 3.5 vacas, por hectárea de alimento, para aprovechar la extensión de terreno con relación a la producción.

#### **1.4.5.3. OBJETIVOS FINANCIEROS**

- Aumentar la producción lechera en un 20% anual.
- Reducción de costos en un 10%, en manejo de sanidad pecuaria.
- Reducir en un 20% los stocks en inventarios de: medicamentos, fertilizantes, repuestos agrícolas, semillas, trabajando con flujo de capital propio.

- Inversión adecuada en tratamiento de potreros que optimicen la producción de pastizales.
- Conseguir incentivos en el precio recibido por la venta de leche al cliente, resultado de aplicar técnicas enmarcadas en la calidad en el proceso de producción exigidos en la actualidad.
- Aumentar la rentabilidad en ingresos por la producción de leche en un 20%, con respecto al año anterior, haciendo ajustes necesarios entre costos y producción.



## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. PLANIFICACIÓN

#### 2.1.1. LA PLANIFICACIÓN EN GENERAL

La planificación es algo esencial en el trabajo de un gestor, es la herramienta de acción clave para conseguir las metas en la consecución de resultados, nos permite decidir que vamos hacer.

“La planificación abarca la fijación de objetivos, la formulación de estrategias para alcanzarlos y la elaboración de los planes, que expresan decisiones anticipadas y constituyen un esquema para la acción, tiene muchos beneficios pero sobre todo clarifica muchas dudas acerca del trabajo a realizar, al proporcionar un marco racional para orientar la conducta futura de la organización, lo que es necesario para coordinar e integrar todas las actividades mediante las que se va a desarrollar la estrategia.”<sup>1</sup>

En este sentido, cabe afirmar que la planificación no debe quedarse en un mero ejercicio analítico, intelectual o de diagnóstico de la realidad, sino que debe tener un carácter eminentemente práctico, orientado a la acción y a la transformación de la realidad en un futuro más o menos inmediato.

La planificación no solo debe orientar la toma de decisiones, sino que también debe responder a criterios de racionalidad y transparencia, permitiendo así fundamentar nuestras acciones y explicar a los demás cómo y porqué tomamos las decisiones, sometiendo a éstas y a los motivos que las impulsan al escrutinio y crítica externos.

A la planificación se la concibe ya como una actitud, un estilo de vida, pues puede disminuir la incertidumbre de lo que puede pasar, aplica el ejercicio de prospectiva, que no puede ser certeza, pero sí puede ayudarnos a prevenir y actuar ante acciones y cambios eventuales sujetos a ciertas dosis de

---

<sup>1</sup> Laborda Castillo, Leopoldo: Fundamentos de Gestión empresarial.- Teoría y práctica desde un enfoque sistémico.- Valletta Ediciones 2004.

imprevisibilidad e incertidumbre, que nunca pueden borrarse y que son parte del normal desenvolvimiento de la empresa a que estamos expuestos en un mundo en constante cambio.

El proceso de planificación no termina con el diseño de un plan concreto, sino que es un proceso dinámico, flexible, que requiere control continuo y reajuste para adaptarlo a las circunstancias, para luego hacer la evaluación de resultados y aprender de ellos para una retroalimentación positiva, mediante procesos de aprendizaje para nuestra empresa.

“La planificación y la gestión no deben concebirse como un conjunto de soluciones universales para todo tipo de situaciones, éstas deben ser “procesos a medida” de las características específicas e idiosincrasia de cada organización.”<sup>2</sup>

Se reconoce que la planificación es tan importante, debe ser impulsada desde los niveles directivos y contar con la participación e integración de los demás miembros de los niveles de la organización, porque planificar se basa en un todo integrado, buscar la ventaja competitiva para brindar a los clientes calidad en bienes y servicios, además de lograr un mayor rendimiento de la inversión para hoy y siempre, es cuestión de cultura de valores, de actitudes y de prever el trabajo a realizar.

La planificación, por lo tanto debe fijar el tracto sucesivo, camino a seguir, basándose en principios y operaciones, es un proceso que siempre requiere tomar decisiones enfocadas a conseguir metas deseadas, teniendo en cuenta desde donde partimos, características del hoy y los factores internos y externos que pueden influir para alcanzar los objetivos. Esto implica conjugar varias acciones como: previsión (anticiparse a los hechos), visualización (enfoque hacia el futuro anhelado) y de predeterminación (escoger acciones para lograr acercarnos lo más posible al futuro).

---

<sup>2</sup> Cámara López, Luis.- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.- Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción laboral.

Realizar un plan de acción nos ayuda a construir un futuro deseado, más no adivinarlo, consecuentemente vamos a ser más eficientes evitando el elevado costo que implica hacer las cosas mal, repetir trabajos, corregir errores continuos, evitar posibles pérdidas tanto económicas y de tiempo, nos da la visión clara de lo que queremos hacer, qué se va a hacer, como se va a hacer, en donde y cuando se va a realizar dicho evento. Con esto conseguiremos la ausencia de deficiencias, fallas durante el proceso de producción de bienes y servicios, en este caso procesos de cría, alimentación, salud, y producción ganadera, documentos incorrectos, desechos, cambios en la ingeniería del diseño, y podremos mejorar consecuentemente los resultados.

#### 2.1.1.1. PRINCIPIOS DE LA PLANIFICACIÓN

- **Factor Limitante:** Al seleccionar alternativas, cuanto más se puedan reconocer y resolver los factores limitantes o esenciales con más claridad y precisión se podrá seleccionar la más probable.
- **Compromiso:** La planificación lógica, abarca un período de tiempo en un futuro necesario para prever y accionar para el logro de los compromisos incluidos en una decisión.
- **Flexibilidad:** Cuanto mayor sea la flexibilidad que se pueda imprimir a los planes, menor será el peligro de pérdidas por sucesos inesperados.
- **Cambio de Rumbo:** Cuanto más se comprometen con el futuro las decisiones de la planificación, tanto más importante es para un analista o planificador revisar periódicamente los acontecimientos y las expectativas, y diseñar los planes necesarios para mantener el curso hacia las metas.
- **Racionalidad:** Se basa en la selección de alternativas de forma inteligente, analizando sus ventajas, que permita el máximo aprovechamiento de los recursos.

- **Previsión:** Surge del análisis del pasado, del presente y de la proyección de las tendencias detectadas a una fecha futura.
- **Nacionalidad/universalidad:** Consiste en establecer objetivos claros y precisos encuadrados dentro de la realidad, que correspondan a la dinámica socio - económica local, o en el ámbito que abarcará el plan, previendo las consecuencias que producirá su aplicación.
- **Unidad:** Integración de los diferentes planes a manera de obtener un todo orgánico, coherente y compatible.
- **Continuidad:** Los planes deben darse como un proceso continuo. No se deben abandonar las metas. La planificación no tiene fin en el tiempo.
- **Inherencia:** La planificación es necesaria para prepararse a los cambios, la conducción empírica de toda empresa, trae resultados negativos.
- **Simplificación y Estandarización:** Significa que las metas deben ser simples y que los productos deben tratar de estandarizarse, al igual que sus procedimientos.

#### **2.1.1.2. PASOS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN**

El proceso de planeación incluye los siguientes pasos principales:

- Definición de los objetivos organizacionales.
- Determinar dónde se está en relación a los objetivos.
- Desarrollar premisas considerando situaciones futuras.
- Identificar y escoger entre cursos alternativos de acción.
- Puesta en marcha de los planes
- Evaluación de los resultados.
- Retroalimentación.

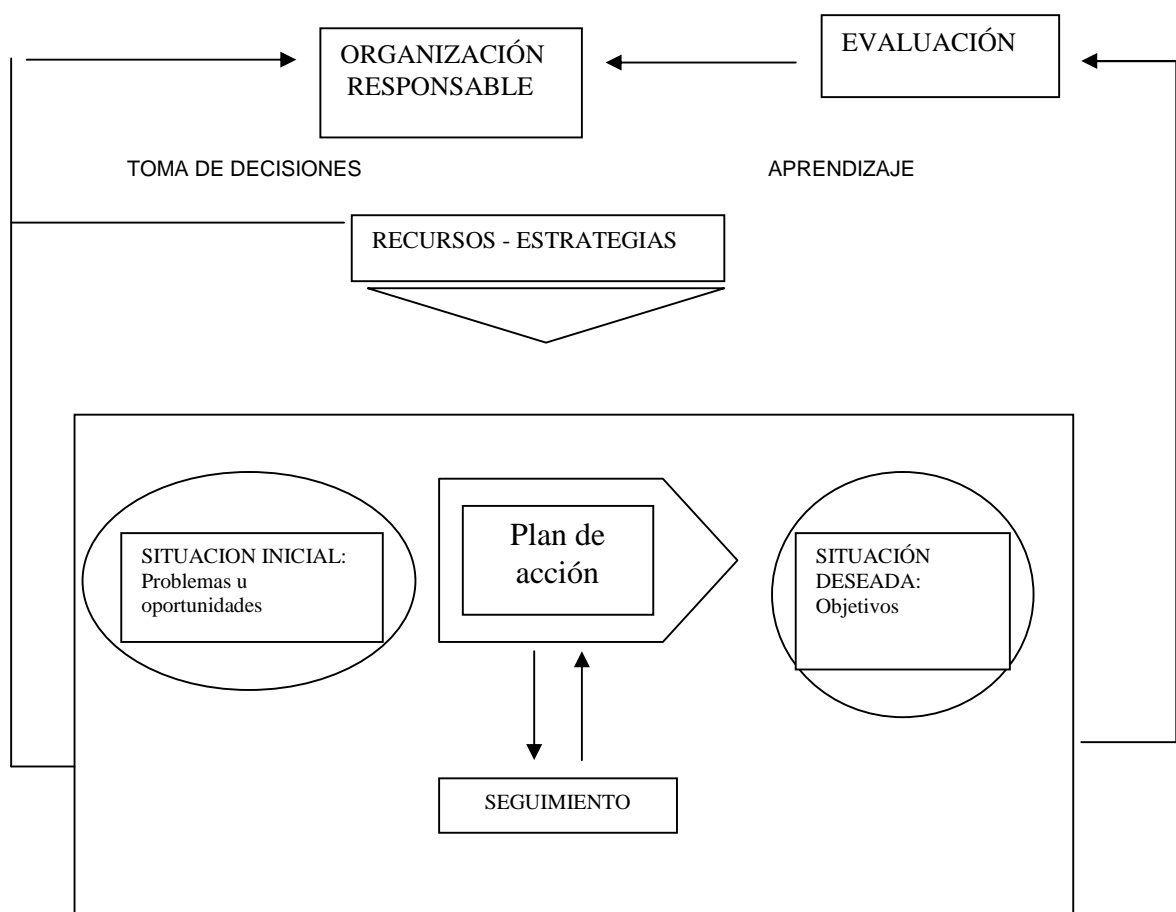
### **2.1.1.3. ELEMENTOS BÁSICOS DE LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN**

Generalmente un proceso de planificación contiene los siguientes elementos:

- a) Una situación inicial que se desea transformar, pueden ser necesidades, problemas, falencias, debilidades internas, etc., que deben ser analizadas profundamente para resolverlas, o pueden también ser oportunidades que se quieren aprovechar, dentro de estas podemos mencionar: obtención de recursos para definidas actividades, participación en otros proyectos, etc.
- b) La existencia de unos colectivos que van a ser afectados puede ser positiva o negativamente, por la transformación a sufrir, en especial de los grupos meta, cuyas cualidades van a ser determinadas.
- c) La existencia de una organización o grupo operativo que tenga interés en ser modificado desde su etapa real como punto de partida y que se responsabilice de impulsar los cambios.
- d) Un escenario de futuro mejorado que se avizora con el establecimiento de objetivos relacionados entre sí y desplegados en distintos niveles, tanto estratégicos, tácticos y operativos.
- e) Que exista la disposición para inyectar recursos determinados sean humanos, financieros, materiales, técnicos, de información, etc.
- f) Un proceso racional de análisis de posibilidades (estrategias) de acción, encaminado a cumplir los objetivos.
- g) Diseño del plan de acción que contenga, asignación de responsabilidades y cuantificación de recursos a través de un presupuesto.
- h) La ejecución del plan y su continuo control, para tomar medidas correctivas si es el caso, cuando exista distanciamiento de lo planificado.

- i) Evaluación de resultados obtenidos de los diferentes niveles y la obtención de información que ayudará como herramienta para futuras planificaciones y retroalimentación.

**Figura 3: ELEMENTOS BÁSICOS DE LA PLANIFICACIÓN**



**Autor de gráfico:** Luis Cámara López

**Fuente:** Planificación estratégica.- Luis Cámara López

#### 2.1.1.4. LIMITACIONES DE LA PLANIFICACIÓN

Son obstáculos que deben tomarse en cuenta al efectuarla, algunas de ellas son mencionadas a continuación:

- No se puede contar con la información precisa en relación con el futuro.
- En la planeación siempre deben referirse a las actividades que van a realizarse en un plazo más o menos próximo, dependiendo del tipo de planificación.
- En ninguna empresa se pueden estimar con certeza lo que realmente va a suceder, dada la incertidumbre que se tiene.
- Los planes se deben juzgar a la luz de las relaciones de trabajo que existen.
- Siempre se deben tomar en consideración cuales serán las modificaciones que puedan afectar por medios tanto sociales como económicos, así como de cualquier índole.
- Por muchas razones no es posible fijar condiciones futuras con exactitud matemática.

#### **2.1.1.5. ELEMENTOS QUE SE DEBEN TOMAR EN CUENTA PARA REALIZAR UN BUEN PLAN**

Un buen plan debe poseer objetivos claros, actividades igualmente claras para cada objetivo, secuencia perfectamente definida y puntos en los cuales sea posible verificar el proceso.

1. **Los propósitos:** Las aspiraciones fundamentales de tipo cualitativo.
2. **La investigación:** Determinación de todos los factores que influyen, así como de los medios óptimos para conseguirlos.
3. **Los objetivos:** Los resultados que la empresa desea obtener, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.
4. **Las estrategias:** Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos para logro de objetivos.



5. **Políticas:** Son guías para orientar la acción, lineamientos a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.
6. **Programas:** Son esquemas en donde se establece la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido.
7. **Presupuestos:** Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de la realización de dicho plan.
8. **Procedimientos:** Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

#### 2.1.1.6. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

A pesar que en muchas ocasiones existe la incertidumbre, se pueden obtener muchas ventajas al planear tales como las siguientes:

- La planeación representa la base sobre la cual se ha de edificar la supervisión y el éxito de las empresas.
- Permite saber cuál es la acción necesaria para alcanzar los resultados deseados.
- Permite saber cuáles son los elementos básicos que se necesitan para llevar a cabo las operaciones.
- Reduce costos en las operaciones mismas de la empresa.
- Permite una organización adecuada de todos los procesos.
- Reduce el trabajo improductivo.
- Permite llevar a cabo el trabajo necesario.
- Se logra acortar el tiempo en que se deberán realizar las operaciones en la empresa.
- Facilita la delegación de autoridad.
- Posibilita la delegación específicamente y señalar a quién se delega.

- Es posible el objetivo que se debe alcanzar, como lograrlo y cual es el marco de acción y decisión.
- La coordinación facilita la sincronización ordenadamente en los esfuerzos para proveer adecuada cantidad, tiempo y dirección de ejecución; obteniendo como resultado acciones combinadas hacia el objetivo fijado.
- Se considera que existe una mayor relación dentro de las etapas que forman el proceso administrativo como es en la planeación y control.
- Estimula revisión de lo que se espera obtener y de lo que realmente se obtuvo.
- Es el punto de comparación que además nos indica la eficiencia con que está operando la empresa.
- Nos permite señalar en forma anticipada cuáles son los recursos, maquinaria y equipo, mano de obra, materiales, gastos, etc., necesarios para la empresa.
- Se evitan crisis en las operaciones de la empresa.

### 2.1.1.7. TIPOS DE PLANIFICACIÓN

**Figura 4: TIPOS DE PLANIFICACIÓN**

ALCANCE	NIVELES	TIPO DE PLANEACIÓN	OBJETO
Largo plazo	Institucional	Estratégica	Elaboración del mapa ambiental para evaluación. Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Incertidumbre.
Mediano plazo	Intermedio	Táctica	Conversión e interpretación de estrategias en planes concretos en el nivel departamental.
Corto plazo	Operacional	Operacional	Subdivisión de planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea.

**Fuente:** Gráfico de libro Administración "Procesos Administrativos" – Idalberto Chiavenato. Segunda Edición. 1998

## **2.1.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

### **2.1.2.1. PREMISAS PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

En la actualidad y en los últimos años ha habido un rápido aumento en los propósitos de las compañías, plasmados en doctrinas, políticas, estrategias, filosofías, las mismas expresan los propósitos básicos de una compañía y lo que los ejecutivos desean alcanzar. Por esto generalmente, un propósito básico para cualquier negocio es buscar la utilidad mediante el uso efectivo y eficaz de recursos, puede expresarse de varias formas:

- Crear o aumentar utilidades para mantener el bienestar y crecimiento de la compañía.
- El propósito básico de la compañía es proporcionar un alto nivel de crecimiento de las ganancias por acciones.
- Nuestro objetivo básico es obtener y pagar dividendos a nuestros accionistas y cuidar su inversión.

Estos objetivos, dan lugar a la misión de la compañía, para determinar la meta, estructura y diseño que implicará, son vitales para la creación de estrategias programadas de acuerdo a la naturaleza del negocio, especifican el área de competencia donde operará, establecen la forma en que serán distribuidos los recursos de acuerdo a las diferentes necesidades, facilitan la identificación de oportunidades y amenazas que deben ser tomados en cuenta en el proceso de planeación, ofrecen nuevas oportunidades al igual que peligros y evitan que la gente "pierda su tiempo" trabajando con estrategias y planes que puedan ser considerados un despropósito por la alta dirección.

La proyección se debe realizar a largo plazo, y se debe tomar a toda la empresa, diseñando una Misión (actual), Visión (futuro) y Metas (proyecciones). Básicamente no solo se preocupa por anticiparse al futuro, sino por visualizar implicaciones futuras en decisiones actuales. Está proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa, y tiene

como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

Sólo se puede determinar si una misión es "correcta" o no hasta después de haber tomado la decisión. La determinación de una misión está basada en el juicio, no existe una forma específica para la creación de misiones, las premisas de misiones dependen fuertemente de los valores del ejecutivo y no pueden cambiarse fácilmente sin la intervención directa del mismo.

Cambiar significativamente una misión o un propósito básico requerirá de otros cambios importantes en las operaciones de la organización, en las relaciones mutuas con la gente, y en la manera en que ésta utiliza sus habilidades. Como consecuencia, los cambios precipitados, a menos de que se hagan en respuesta a una crisis, tienden a tener menos éxito que aquellos que son analizados gradualmente a través de pláticas extensas y productivas.

Al haber ya un acuerdo entre los directores acerca de las premisas de la misión y propósito, se debe hacerlo por escrito, ya que puede ayudar a reforzar su cumplimiento durante el paso del tiempo, y sobre todo ayuda a que no se generen rápidamente malos entendidos.

No existe una clasificación estándar de número de objetivos que se debe tener en la empresa, pero en la práctica, la mayoría de las compañías tienen relativamente pocos objetivos de planeación a largo plazo, generalmente establecen los mismos para ventas, utilidades, se expresan por lo general en cifras absolutas o porcentaje, o ambos.

#### **2.1.2.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA - CONCEPTO**

La planificación estratégica consiste en formular un plan maestro de largo plazo, en el que la empresa se adapta a su entorno mediante estrategias, por medio de actividades, es una responsabilidad del nivel máximo de la administración, porque sirve para evaluar la situación de la compañía dentro del medio y para determinar cómo podrían asignarse los recursos en la

situación actual y en aquella que es posible alcanzar, con el fin de producir ventajas, que le permitan diferenciarse del resto de organizaciones y posicionarse con éxito en ese entorno, adaptándose permanentemente a sus cambios y exigencias. De aquí se desprende que existe una interacción mutua entre la empresa y el entorno, por lo cual se pone interés especial en la evolución pasada y futura.

Se dice que “la planificación estratégica más adecuada es la que está basada en el consenso tanto del nivel directivo como de los representantes de las áreas relevantes que integran la organización”.<sup>3</sup>

En la planificación estratégica, los sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características particulares de cada empresa, ya que observa la cadena de causas y efectos durante un tiempo, observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro y al escogerlas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

Las características de esta planeación son entre otras las siguientes:

- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda organización. Se maneja información fundamentalmente externa.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Normalmente cubre amplios periodos.
- No define lineamientos detallados.
- Su parámetro principal es la eficiencia.

Otras áreas para las cuales se establecen objetivos incluyen: “desarrollo del producto, productividad, diversificación, sustitución de instalaciones, intensidad de trabajo del producto, clasificación de la industria, desarrollo

---

<sup>3</sup> CÁMARA LÓPEZ, Luis.- Planificación estratégica.- Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de Inserción laboral.

directivo, condiciones laborales, niveles de empleo y responsabilidades sociales”.<sup>4</sup>

### **2.1.2.3. ROL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GERENCIA**

En una organización, la planificación implica establecer objetivos y elegir los medios para que las personas puedan llevar a la práctica estas metas de la organización. Es competencia de la Gerencia la planificación mediante la configuración técnica del sistema de gestión de la empresa en base a la integración del pensamiento con acción en todos los niveles de la empresa, pues tiene que asumir el riesgo inherente a la actividad económica, además conlleva a que debe ejercer una función de liderazgo y motivación del grupo humano hacia el trabajo en equipo y dirigidos al logro de un futuro deseado, cumplir los objetivos, la visión y misión de la empresa.

### **2.1.2.4. ELEMENTOS DE UN PLAN ESTRATÉGICO**

Existen varias formas estructuras y pasos necesarios para desarrollar una planeación estratégica, pero tomaremos en cuenta cuatro elementos comunes y básicos:

1. Estudiar la empresa: El punto inicial debe ser el analizar en dónde se encuentra la empresa en este momento y qué rumbo trae consigo. Asimismo, en la empresa es necesario hacer desde preguntas conceptuales básicas, como: ¿En qué negocio estamos?, y en ¿cuál deseáramos estar?.
2. Evaluar el medio ambiente: "Que los vientos te sean favorables", decían los antiguos. En relación con los mercados, es necesario conocer la competencia y sus políticas, así como la actitud del consumidor y sus posibles cambios. Es indispensable también evaluar la actitud del gobierno y su política tanto económica como social.

---

<sup>4</sup> STEINER, George A.- Planeación estratégica.- Lo que todo director debe saber.- Editorial Continental (2006)

3. Determinación de los objetivos: Es necesario fijar objetivos para saber lo que se desea alcanzar. Antes de fijar los objetivos, es necesario señalar los supuestos básicos que se van a considerar, es decir, aquellos elementos que están fuera del control de la empresa pero que se confía en que sucedan para poder cumplir con el compromiso.
4. Determinación de estrategias a seguir: Fijados los objetivos, se puede proceder a determinar las estrategias y planes concretos para poder alcanzarlos. Repasando el estudio de la empresa y la evaluación del medio ambiente puede uno situarse de nuevo en el punto de origen.

#### **2.1.2.5. VENTAJAS DE LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Las principales ventajas de la planificación a largo plazo son:

- Exige un proceso sistemático de recogida y análisis de información acerca del entorno, lo que mejora significativamente el conocimiento del mismo por parte de la organización.
- Clarifica la visión, la orientación y el rumbo futuro de la organización, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones.
- Coordina y unifica los esfuerzos de todas las personas miembros de la organización y sus intervenciones.
- Establece una base para la medición del progreso y los resultados de la organización y sus intervenciones.
- Crea conciencia sobre los obstáculos que enfrenta la organización, identifica oportunidades y estimula el pensamiento creativo para superar los primeros y aprovechar los segundos.
- Permite una utilización y asignación más racional de los recursos de la organización y puede contribuir a su viabilidad financiera y supervivencia.
- Facilita el compromiso e implicación de las personas y grupos afectados por los planes.
- Clarifica los roles y la asignación de responsabilidades entre el personal de la organización, estimula el espíritu de grupo y fortalece el trabajo en equipo.

- Proporciona un marco para las relaciones de colaboración y coordinación con otras entidades.
- Facilita el control y evaluación de las actividades de la organización y por tanto, su transparencia frente a terceros y el aprendizaje organizacional.
- Los planes estratégicos, son diseñados por los altos ejecutivos y los administradores de mandos medios.

### **2.1.3. PLANIFICACIÓN CORPORATIVA**

#### **2.1.3.1. CONCEPTO**

La corporación se origina dentro del campo de la planificación corporativa que viene siendo la misma estratégica que se define como un grupo de negocios o más precisamente, Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), supeditadas a un centro de control común, el cual se encarga de llevar los planes que las corporaciones deben seguir, para que éstas surjan dentro de la economía nacional e internacional.

Es un proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas, determinando el poder y la potencialidad de oponentes que se mueven en escenarios cambiantes, con tiempos críticos y siempre bajo condiciones de incertidumbre.

#### **2.1.3.2. CARACTERÍSTICAS**

La planificación corporativa es llevada a cabo de manera simultánea con la planificación estratégica.

- La planificación es de forma homogénea y heterogénea.
- Agrupa las empresas productivas potencialmente autónomas, que dependen de un centro de división común.
- Dentro de un grupo empresarial determinado puede existir una o más corporaciones.
- El centro de control de la corporación posee completa discrecionalidad.
- Participación y soporte de la gerencia al más alto nivel.



- Un enfoque disciplinado pero flexible.
- Participación del personal a nivel operativo.
- Motivación a la creatividad.
- Comunicación de los planes a través de toda la organización.
- Integración de la planificación con el poder decisorio.
- Revisiones periódicas de las metas y revisión de los planes para considerar las condiciones cambiantes.

### **2.1.3.3. ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN CORPORATIVA**

Los elementos que se pueden distinguir en la planificación corporativa son:

- El Centro de Control Gerencial, el cual posee completa autoridad sobre las empresas que la conforman.
- Unidad Estratégica de Negocios (UEN): Es la unidad componente de la Corporación, la cual podía o no coincidir con las divisiones en que ésta se encontraba estructurada desde el punto de vista organizativo.
- Área Estratégica de Negocios (AEN): Se refiere a un segmento específico del entorno en el cual la empresa ubica o puede desear ubicar sus actividades.

### **2.1.4. PLANIFICACIÓN TÁCTICA O NORMATIVA**

#### **2.1.4.1. CONCEPTO**

El planeamiento táctico, que es la mediana entre el planeamiento intensivo y el extensivo, abarca de uno o dos años y selecciona con una serie de tácticas o programas, en virtud de los cuales los gerentes de línea intentarán cumplir la estrategia de la corporación. Con frecuencia el planeamiento táctico se manifiesta en un programa de administración por objetivos.

La planeación táctica comienza a partir de la planeación estratégica, fluyen naturalmente desde los objetivos, políticas y estrategias establecidas en el plan estratégico, es decir se comienza a desglosar en varios planes tácticos,

es necesario que estos últimos se integren y coordinen de modo adecuado en la planeación estratégica.

Es una relación entre tareas por hacer y el tiempo disponible para hacerlas. El propósito de las decisiones en este nivel, toma un concepto de toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos más limitados, con plazos más cortos, áreas menos amplias y niveles medios en la jerarquía. Las decisiones implicadas abarcan partes de la empresa: su amplitud es departamental.

En la realidad los planes a plazo medio pueden tener subobjetivos, subpolíticas y subestrategias propias, y éstas son probablemente más detalladas que en el plan estratégico. Es frecuente detallar planes en áreas funcionales tales como mercadotecnia, manufactura, finanzas, personal, etcétera.

#### **2.1.4.2. CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN TÁCTICA**

Las principales son:

- La planeación táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general.
- Se relaciona en un corto plazo y muestra las acciones para alcanzar un conjunto de metas dadas.
- Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- Es conducida o ejecutada por los ejecutivos de nivel medio (gerentes divisionales o funcionales).
- Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la empresa.
- Se maneja información externa e interna.
- Está orientada hacia la coordinación de recursos.
- Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.

- Para que los planes tácticos puedan implementarse y producir resultados, es necesario que cada uno de ellos se desdoble en otros planes operacionales más específicos.

#### **2.1.4.3. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN TÁCTICA O NORMATIVA**

Toda organización cuya gerencia es capaz de ejecutar planes bien preparados e integrados obtienen dos grandes beneficios: las utilidades a mediano y corto plazo aumentan con el buen uso de sus recursos existentes, y la planeación de largo plazo su alcance tiende a lograr más eficazmente el desarrollo y la prosperidad de la empresa. Es de gran importancia ya que son una serie de pasos y una planificación que conlleva a otros, como el caso de los planes estratégicos.

#### **2.1.5. PLANIFICACIÓN OPERATIVA**

##### **2.1.5.1. CONCEPTO**

Los planes operacionales son aquellos que indican cómo serán implantados los planes estratégicos mediante las actividades diarias.

La planificación operativa se ocupa de los niveles inferiores como: resultados, actividades, responsables, recursos, plazos, costos y cualquier otro elemento que operativice los planteamientos de largo alcance, este tipo de planificación tiende a fijar su atención prioritariamente en asuntos internos de la organización, detalla más las intervenciones en un departamento, área funcional o sector. Esta planificación se realiza a corto plazo, siendo habitual la elaboración de planes operativos con una periodicidad anual.

“Es la expresión en términos financieros de los planes tácticos de la empresa o de un programa de administración por objetivos, es la subdivisión de planes por cada departamento, de las actividades operacionales para

cada tarea. Ningún gerente podrá organizar, dirigir y controlar con éxito por mucho tiempo, a menos que antes haya elaborado planes”.<sup>5</sup>

Los planes a medio plazo contienen detalles que no son suficientes para lograr las operaciones corrientes inmediatas, es necesario detallar aún más este plan, esto es posible a través de los planes a corto plazo.

Los planes a corto plazo contienen detalles y calendarios del tipo de presupuesto o plan de financiamiento para su realización. Así, el plan de producción y el plan de distribución incluirán cuotas de venta, presupuesto de distribución y pronóstico estimado de ventas, su amplitud es sólo hacia una tarea u operación. Por esta última razón el nivel operacional se orienta hacia la eficiencia.

#### **2.1.5.2. CARACTERÍSTICAS**

Esta planificación se origina directamente en el motor mismo de la organización, para cumplir el ciclo de operaciones, es el día a día de la empresa, sus principales características son:

- Los planes adoptan la forma de estados financieros proforma, mensuales o trimestrales o de presupuesto de gastos.
- El periodo que cubre es generalmente de un año dividido por meses o bien trimestres.
- Se agrega un trimestre a medida que avanza el año.
- En algunos casos las compañías tienen siempre un presupuesto de los doce (12) meses siguientes.
- Se basa en la lógica del sistema cerrado por lo que se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados.
- El grado de libertad es mínimo por que se deben obtener resultados, es por eso que la administración debe tomar decisiones a corto plazo.

---

<sup>5</sup> GOODSTEIN Leonard, NOLAN Timothy, PFEIFFER William.- Planeación estratégica aplicada.- Como desarrollar un plan y que realmente funcione.- Edición Mc Graw Hill (1998).

## **2.1.6. RELACIONES ENTRE LOS TIPOS DE PLANIFICACIÓN**

### **2.1.6.1. RELACIÓN DE LA PLANEACIÓN OPERATIVA CON LA PLANEACIÓN TÁCTICA**

- Van enfocadas hacia la consecución de los objetivos de la empresa.
- Ambas planeaciones pueden llegar a ejecutarse en un año.
- Pueden manifestarse en un programa de administración por objetivos y tareas.
- Es la expresión en términos financieros de la planeación táctica.
- Permite controlar los planes de la empresa aunque sean a corto plazo y otros a largo plazo.

### **2.1.6.2. RELACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PLANIFICACIÓN OPERATIVA**

Al margen de algunos rasgos generales distintivos, no resulta fácil ni del todo exacto ni recomendable, establecer fronteras demasiado nítidas entre ambos tipos de planificación, por ejemplo en ocasiones, lo que puede tener carácter estratégico para una pequeña asociación, puede entrar dentro de la esfera de lo “operativo” para una organización de gran tamaño. “Por otro lado hay que tomar en cuenta que ambos ejercicios de planificación son complementarios y necesitan uno del otro, no tendría sentido realizar un ejercicio de planificación estratégica que no concrete sus planteamientos de forma operativa, ni al contrario, como suele ocurrir en muchas ocasiones, caer en una proliferación inercial de actividades sin un marco estratégico de referencia que las oriente en una determinada dirección.”<sup>6</sup>

## **2.2. INDICADORES**

### **2.2.1. CONCEPTO**

“Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. Es una

---

<sup>6</sup> CAMARA LOPEZ, Luis.- Planificación estratégica.- Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción laboral.

relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos diferentes. Por sí solos no son relevantes, pues solo adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza.

Un indicador pretende caracterizar el éxito o la eficacia de un sistema, programa u organización, pues sirve como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que esta sucediendo con las actividades, en el segundo se quiere medir las salidas del proceso.

Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios, puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, el comportamiento de un contexto, el costo y la calidad de los insumos, la eficacia de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas.

Existen indicadores de primer orden que corresponden a razones numéricas entre dos o mas variables, si el indicador está subordinado a otro, este será de segundo orden. Es conveniente contar con varios indicadores para garantizar la exactitud de la medición, sin desmeritar la síntesis de la información que conllevan. Por cada aspecto que se evalúa, es recomendable definir un máximo de 15 a 20 indicadores".<sup>7</sup>

### **2.2.2. CARACTERÍSTICAS DE UN INDICADOR**

Tienen que reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones
- Susceptible de medición

---

<sup>7</sup> FRANKLIN, Enrique B. - AUDITORIA ADMINISTRATIVA.- Gestión estratégica del cambio.- Segunda Edición.

- Conducir fácilmente información de una parte a otra
- Altamente discriminativo
- Verificable
- Libre de sesgo estadístico o personal
- Aceptado por la organización
- Justificable en relación con su costo- beneficio
- Fácil de interpretar
- Que pueda utilizarse con otros indicadores
- Precisión matemática en los indicadores cuantitativos
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos

### **2.2.3. NIVELES DE APLICACIÓN**

Por su nivel de aplicación, los indicadores se dividen en:

- Estratégicos
- De gestión
- De servicio

#### **2.2.3.1. INDICADORES ESTRATÉGICOS**

Estos permiten identificar la contribución o aportación al logro de los objetivos estratégicos en relación con la misión de la organización, miden el cumplimiento de los objetivos con base en:

- Actividades
- Programas especiales
- Procesos estratégicos
- Proyectos organizacionales y de inversión

#### **2.2.3.2. INDICADORES DE GESTIÓN**

Informan sobre procesos y funciones claves, se utilizan en el proceso administrativo para:

- Controlar la operación.
- Prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Determinar costos unitarios por área, programas, unidades de negocio y centros de control.
- Verificar el logro de las metas e identificar desviaciones.

### **2.2.3.3. INDICADORES DE SERVICIO**

Miden la calidad con que se generan productos y/o servicios en función de estándares y satisfacción de clientes y proveedores.

Se emplean para:

- Implementar acciones de mejora continua.
- Mejorar la calidad de la atención a clientes.

Permiten identificar:

- Indicadores de desempeño o cumplimiento de los estándares de servicio.
- Indicadores de satisfacción o calidad que percibe el cliente sobre el producto o servicio recibido.

### **2.2.4. ASPECTOS QUE SE DEBEN CONSIDERAR EN LA FORMULACIÓN DE LOS INDICADORES**

- Definir el objetivo que se pretende alcanzar.
- En su formulación se deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, con base en los factores que faciliten su operación.
- Deben enfocarse preferentemente en la medición de resultados y no en la descripción de procesos o actividades intermedias.



- Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión organizacional.
- Deben estar formulados mediante el método deductivo, implementados por el método inductivo, y validados a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se pretende medir.
- Se recomienda designar a un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como de preparar la síntesis de información de los mismos.

#### **2.2.5. DIMENSIONES QUE SE PUEDEN EVALUAR POR MEDIO DE INDICADORES**

Para que los indicadores puedan evaluar la dimensión de las acciones, deben posibilitar la medición de:

##### **EFECTO**

- Mide el cumplimiento de los objetivos y metas.
- Cuantifica valores y efectos en clientes.
- Mide el desempeño de los procesos.

##### **COBERTURA**

- Informa sobre el alcance de las acciones.

##### **EFICIENCIA**

Mide el logro de los resultados propuestos, nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso, tienen que ver con la productividad, se enfocan en el ¿Qué se debe hacer?, ¿por qué motivo?, es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera, de lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

- Mide costos unitarios y productividad.
- Cuantifica la optimización de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para obtener productos y/o servicios al menor costo y en el menor tiempo.

#### CALIDAD

- Mide el grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y cumplen con las expectativas de los clientes.
- Cuantifica la satisfacción del cliente.

Las técnicas para elaborar medidores e indicadores son simples, el proceso sugerido para hacerlo es el siguiente:

- a) Determinar los atributos importantes, mediante el uso de un diagrama de afinidad (lluvia de ideas mejorada) obtenga el mayor número de ideas acerca de medidores que puedan utilizarse para medir las actividades o los resultados del mismo, según sea el caso, luego, por consenso seleccione los más apropiados.
- b) Evaluar si los medidores/ indicadores tienen las características deseadas, es decir medibles, entendibles y controlables.
- c) Compare contra el conjunto de medidores o indicadores actuales para evitar redundancia o duplicidad. Esto es la comparación de los resultados.

#### **2.2.6. CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES**

Se clasifican en dos grandes grupos:

- Indicadores financieros
- Indicadores de gestión

Tanto los indicadores financieros y los de gestión, abarcan un ciclo completo de evaluación, ya que consideran causas y efectos, así como la dimensión en que interactúan en el tiempo.

#### **2.2.6.1. INDICADORES FINANCIEROS**

Se emplean para apoyar la evaluación cuantitativa de los hallazgos que se obtienen durante una auditoría y que sirven para determinar las relaciones y tendencias de los hechos, sirven para realizar mediciones de rentabilidad, liquidez, financiamiento, ventas, producción, abastecimiento y fuerza laboral. Su adecuada utilización está subordinada al correcto conocimiento de su significado y alcance.

Para poder ubicarlos en función de su campo de aplicación y utilidad se clasifican en:

- Rentabilidad
- Liquidez
- Financiamiento
- Ventas
- Producción
- Abastecimiento
- Fuerza laboral

#### **2.2.6.2. INDICADORES DE GESTIÓN**

Producen información cuantitativa y cualitativa del proceso administrativo, incluyendo los componentes inherentes a cada etapa, orientada por un propósito estratégico en cada fase, así como de los elementos que complementan al proceso, diseccionados en forma específica por atributos fundamentales, su fin primordial es evaluar el fiel cumplimiento de las etapas y propósitos estratégicos, a partir de la revisión de sus componentes.

Para estar en posibilidad de estar en la mayor y mejor información, a cada etapa se le asignan indicadores cualitativos que son los que dan razón de

ser a la organización, e indicadores cuantitativos que son los que traducen en hechos el objeto de la organización.

El manejo de estos dos indicadores en forma simultánea, obedece al propósito de que el auditor tenga una visión global y completa de la organización, mediante la vinculación de la esencia con las acciones y el comportamiento con los resultados.

Podemos tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Proceso seguido para su formulación
- Asignación de responsabilidad de su preparación
- Difusión de su preparación
- Aceptación por parte de la organización
- Interpretación adecuada de los miembros de la organización
- Acceso a la información para su consulta
- Plazo o período de ejecución estimado
- Claridad en su definición
- Congruencia en su conceptualización
- Congruencia con las condiciones de la organización
- Revisión y actualización de los contenidos
- Vínculos con las instancias con las que interactúa la organización.

### **2.2.6.3. MANEJO Y PRESENTACIÓN DE LOS INDICADORES**

#### **\* INDICADORES FINANCIEROS:**

Vamos a enunciar algunos formatos de indicadores financieros:

#### ***INDICADORES FINANCIEROS DE RENTABILIDAD:***

- Rendimiento del Capital contable:  
$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}} \times 100$$

- Rendimiento del capital Social:  

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Social}} \times 100$$
- Rendimiento del Activo Total:  

$$\frac{\text{Utilidad neta} + \text{Intereses pagados}}{\text{Activo Total}}$$
- Rendimiento de Ventas  

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$
- Margen de Utilidad  

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$
- Grado de Seguridad de los Acreedores:  

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Pasivo Total}}$$
- Costo de Ventas:  

$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas Netas}}$$
- Rendimiento de Inversión Total:  

$$\frac{\text{Utilidad Real}}{\text{Activo Total}} \times \text{PERIODO}$$
- Eficiencia de Operación:  

$$\frac{\text{Utilidad Obtenida}}{\text{Utilidad Estimada}}$$
- Utilidad Presupuestada:  

$$\frac{\text{Utilidad Presupuestada}}{\text{Costo y gastos presupuestados}}$$

### ***INDICADORES FINANCIEROS DE LIQUIDEZ:***

- Movilidad del Activo Circulante:

$$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Activo Total}}$$

- Capital de Trabajo:

$$\text{Activo Circulante ( - ) Pasivo Circulante}$$

- Liquidez con relación a la estructura:

$$\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Fijo}}$$

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Fijo}}$$

### ***INDICADORES FINANCIEROS DE FINANCIAMIENTO***

- Grado de independencia Financiera:

$$\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Total}}$$

- Inversión en Activo Fijo:

$$\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Fijo}}$$

- Dependencia de los bancos:

$$\frac{\text{Créditos bancarios}}{\text{Capital contable}}$$

- Grado de autofinanciamiento:

$$\frac{\text{Reservas de capital}}{\text{Capital social}}$$

- Apalancamiento:

Pasivo Total  
Capital contable

***INDICADORES FINANCIEROS DE VENTAS***

- velocidad de Rotación del activo:  
$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}} \times 100$$
  
- Aceptación de los productos:  
$$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Devoluciones}}$$
  
- Clientes estratégicos:  
$$\frac{\text{Clientes estratégicos}}{\text{Cuentas totales}}$$
  
- Rotación de Inventarios:  
$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Costo de los inventarios}}$$
  
- Movilidad de los inventarios:  
$$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Capital Contable}}$$
  
- Rotación de cuentas por cobrar:  
$$\frac{\text{Valor de las ventas}}{\text{Promedio de saldos de cuentas por cobrar}}$$
  
- Rotación de cuentas por pagar:  
$$\frac{\text{Cuentas por pagar} \times \text{Período}}{\text{Costo de Ventas}}$$
  
- Costo de publicidad y promoción:  
$$\frac{\text{Costo de publicidad y promoción de ventas}}{\text{Ventas Netas}}$$

Ventas netas

- Ubicación de la fábrica:

$$\frac{\text{Total de gastos de transporte}}{\text{Costo de lo vendido}}$$

***INDICADORES FINANCIEROS DE PRODUCCION:***

- Capacidad utilizada:

$$\frac{\text{Producción real}}{\text{Capacidad de producción}}$$

- Índice de productividad:

$$\frac{\text{Índice de producto}}{\text{Índice de insumo laboral}}$$

- Punto de equilibrio en términos de producción:

$$1 - \frac{\text{Costos fijos} + \text{Costos variables}}{\text{Producto}}$$

- Punto de equilibrio de la producción en volumen físico:

$$\frac{\text{Total de los costos fijos de producción}}{\text{Costo unitario previsto} - \text{Costo unitario Variable}}$$

- Nivel de mecanización

$$\frac{\text{Valor de maquinaria y equipo}}{\text{Actividad total}}$$

- Estado del activo fijo:

$$\frac{\text{Reparación y mantenimiento}}{\text{Activo fijo}}$$

- Tasa de inversión en relación con la producción:

$$\text{Inversión neta corriente}$$



Producción

- Estructura de los costos:

Costos fijos

Costos de fabricación

- Eficiencia de la inspección:

Producción defectuosa

Producción total

***INDICADORES FINANCIEROS DE ABASTECIMIENTO***

- Importancia de los abastecimientos:

Incremento en el producto

Incremento en los abastecimientos

- Efecto del crecimiento de los abastecimientos:

Incremento en la inversión

Incremento en los abastecimientos

***INDICADORES FINANCIEROS DE FUERZA LABORAL***

- Rotación de personal:

Renuncias

Total de empleados

- Nivel de capacitación:

Empleados capacitados

Total de empleados

- Asistencia de trabajo:

Asistencia

Días laborados

- Costo de las prestaciones por trabajador:

Costo total de trabajo - Sueldos y salarios

Número de empleados

- Horas de trabajo real por empleado:  

$$\frac{\text{Total de horas} - \text{horas hombre trabajadas}}{\text{Promedio del número de empleados}}$$

**\* INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

***Etapas: Planeación***

Propósito estratégico: Definir el marco de actuación de la organización

**VISIÓN:**

- Indicadores cualitativos:
  - Nivel en que enmarca el logro de las aspiraciones comunes.
  - Forma en que fomenta el nivel de compromiso.

- Indicadores cuantitativos:

Empleados que la conocen  
 Total de empleados

Empleados que la comparten  
 Empleados que la conocen

**MISIÓN:**

- Indicadores cualitativos:
  - Medida en que enlaza lo deseable con lo posible.
  - Grado en el que se constituye como una guía de actuación.

- Indicadores cuantitativos:

Empleados que la conocen  
 Total de empleados

Empleados que participan en su definición  
 Total de empleados

## OBJETIVOS:

- Indicadores cualitativos:
  - Grado en que orientan las acciones.
  - Modo en que se traduce el objeto de la organización en propósitos concretos.

- Indicadores cuantitativos:

### Objetivos corporativos alcanzados

Objetivos definidos

### Objetivos de negocio alcanzados

Objetivos definidos

### Objetivos funcionales alcanzados

Objetivos definidos

## METAS:

- Indicadores cualitativos:
  - Manera en que se relacionan acciones con los objetivos.
  - Dimensión en que se constituyen en unidades de medida para la implementación de acciones.

- Indicadores cuantitativos:

### Metas alcanzadas

Metas establecidas

## ESTRATEGIAS / TÁCTICAS

- Indicadores cualitativos:
  - Medida en que contribuyen a integrar la base de acción institucional.
  - Modo en que marcan la ruta fundamental para el empleo de recursos, e innovan valor.

- Indicadores cuantitativos:

### Estrategias implementadas

Total de estrategias

Estrategias a nivel (corporativo, o negocio, o funcional) implementadas

Total de estrategias

Tácticas implementadas

Total de tácticas

PROCESOS:

- Indicadores cualitativos:
  - Modo en que transforman insumos en productos y servicios de calidad.
  - Grado en que imprimen valor a los productos o servicios.
  - Grado en que permiten innovar valor.
  - Medida en que ordenan los recursos de la organización para cumplir los objetivos establecidos.

- Indicadores cuantitativos:

Insumos

Productos

Procesos (productivos, o servicios, o administrativos, o logísticos, o control)

Total de procesos

Procesos de comunicación e información

Total de procesos

POLÍTICAS:

- Indicadores cualitativos:
  - Grado en el que las políticas de la organización regulan la gestión.
  - Forma en que apoyan las acciones.
  - Medida en que orientan el pensamiento del personal hacia los propósitos de la organización.

- Indicadores cuantitativos:

Políticas cumplidas

Políticas establecidas

PROCEDIMIENTOS:

- Indicadores cualitativos:
  - Forma en que sistematizan y ordenan el trabajo.
  - Manera en que dan una orientación lógica a las acciones.

- Indicadores cuantitativos:

Procedimientos actualizados

Total de procedimientos

PROGRAMAS:

- Indicadores cualitativos:
  - Nivel en el que están orientados a crear conciencia del valor de los recursos.
  - Medida en que ordenan las acciones.
  - Forma en que se relacionan fases con acciones y recursos.

- Indicadores cuantitativos:

Acciones realizadas

Acciones programadas

Programas

Presupuesto

NIVELES:

- Indicadores cualitativos:
  - Dimensión en que jerarquizan las acciones y ámbitos de actuación.
  - Medida en que se precisan áreas de responsabilidad.
  - Formas en que utilizan los mecanismos idóneos para planear las acciones.

- Indicadores cuantitativos:

Acciones realizadas por el nivel directivo

Total de acciones realizadas

Acciones realizadas por los mandos medios

Total de acciones realizadas

Acciones realizadas por el nivel operativo

Total de acciones realizadas

HORIZONTE:

- Indicadores cualitativos:
  - Forma en que definen el espacio y la temporalidad de las acciones en el Horizonte de la organización.
  - Modo en el que establecen e interrelacionan plazo de ejecución con acciones.

- Indicadores cuantitativos:

Acciones realizadas (a corto, o mediano, o largo) plazo

Total de acciones realizadas

**ETAPA: ORGANIZACIÓN**

PROPÓSITO ESTRATÉGICO: Diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la organización.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

- Indicadores cualitativos:
  - Precisión con que se determinan los niveles de autoridad y responsabilidad.
  - Manera en que se traduce el objeto de la organización en un mecanismo de trabajo.
  - Modo en el que la infraestructura se constituye en una ventaja competitiva.

- Indicadores cuantitativos:

Unidades estratégicas de negocio

Total de unidades

#### DIVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES:

- Indicadores cualitativos:
  - Forma en que delimitan las áreas de influencia.
  - Grado en que determinan las cargas de trabajo.
  - Nivel en que posibilitan la delegación específica de autoridad y responsabilidad.

- Indicadores cuantitativos:

Empleados

Número de áreas

Funciones definidas

Total de áreas

#### CULTURA ORGANIZACIONAL:

- Indicadores cualitativos:
  - Nivel en el que define el perfil de la organización.
  - Forma en que muestra el nivel de conciencia, valores, actitudes, hábitos y los supuestos que prevalecen.
  - Manera en que se convierte en una fuente de cambio.

- Indicadores cuantitativos:

Acciones realizadas para mejorar la cultura organizacional

Acciones propuestas

Personas que participan en las mejoras

Total del personal

#### RECURSOS HUMANOS:

- Indicadores cualitativos:
  - Precisión con que determina el sistema formal de gestión del talento.
  - Grado en que consideran tales recursos como el capital intelectual.

- Capacidad para convertir el aprendizaje en factor de cambio.

- Indicadores cuantitativos:

Personal de nivel directivo

Total del personal

Personal de nivel mandos medios

Total del personal

Personal de nivel operativo

Total del personal

Procedimientos para el manejo de personal

Total de procedimientos

#### CAMBIO ORGANIZACIONAL:

- Indicadores cualitativos:

- Modo en que se convierte en un incubador de ideas.
- Medida en que los cambios promovidos representan la capacidad de emprender las acciones con otra óptica.
- Dimensión en que las modificaciones sustantivas repercuten en toda o una parte de la organización.

- Indicadores cuantitativos:

Fuerzas impulsoras del cambio

Fuerzas restrictivas del cambio

Evaluación de cambios

Total de cambios

#### ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS:

- Indicadores cualitativos:

- Grado en el que proporcionan elementos de juicio para mejorar la dinámica organizacional.



- Dimensión en que fundamentan el quehacer institucional en términos viables y concretos.
  - Medida en que fortalecen el proceso de toma de decisiones.
- Indicadores cuantitativos:
    - Estudios administrativos realizados
    - Estudios administrativos propuestos
  
    - Propuestas técnicas aceptadas
    - Propuestas técnicas presentadas

#### INSTRUMENTOS TÉCNICOS DE APOYO:

- Indicadores cualitativos:
  - Medida en que contribuyen al aprovechamiento racional de los recursos, e integran elementos de decisión para mejorar la dinámica organizacional.
  - Forma en que coadyuvan a la correcta realización de las acciones.
  
- Indicadores cuantitativos:
  - Manuales elaborados
  - Manuales programados

#### **ETAPA: DIRECCIÓN**

PROPÓSITO ESTRATÉGICO: Tomar las decisiones pertinentes para regular la gestión de la organización.

#### LIDERAZGO:

- Indicadores cualitativos:
  - Forma en que constituye una conducta que guía y provee el soporte necesario a la organización.
  - Dimensión en que el líder ejerce su poder de influencia en las personas.
  - Capacidad para lograr que las acciones se implementen de la mejor manera posible.

- Indicadores cuantitativos:  
Estilos de liderazgo actual  
 Total de estilos empleados

Personal que acepta el estilo  
 Total de personal

#### COMUNICACIÓN:

- Indicadores cualitativos:
  - Medidas en que constituye un medio para transmitir información con un significado comprensible.
  - Dimensión en que posee capacidad para intercambiar conocimientos, experiencias e impresiones por diferentes vías y canales, y se constituye como una red de comprensión emocional.

- Indicadores cuantitativos:  
Canales de comunicación utilizados  
 Canales de comunicación establecidos

Recursos tecnológicos utilizados  
 Recursos disponibles

#### MOTIVACIÓN:

- Indicadores cualitativos:
  - Grado en que la motivación que ofrece la organización representa la facultad para transmitir energía para sostener y dar sentido al esfuerzo del personal.
  - Nivel en el que posibilita la generación de conductas y hechos positivos para las personas y la organización.
  - Forma en que promueve la equidad en el trato.

- Indicadores cuantitativos:  
Insumos (internos, o externos) para mejorar el desempeño  
 Total de insumos

Personal que recibe incentivos

Total del personal

GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO:

- Indicadores cualitativos:
  - Forma en que la organización ha logrado establecer núcleos de trabajo productivos.
  - Manera en que integra capacidades y conocimientos que atienden un fin común.
  - Grado en el que se constituye como un esquema de delegación de autoridad para llevar a cabo acciones coordinadas.

- Indicadores cuantitativos:

Total del personal

Grupos de trabajo

MANEJO DEL ESTRÉS, EL CONFLICTO Y LA CRISIS:

- Indicadores cualitativos:
  - Grado de atención que ofrece la organización a las actitudes y conductas que influyen en el comportamiento y en el nivel de desempeño del personal de la organización.
  - Capacidad de resolución de situaciones.

- Indicadores cuantitativos:

Personal con estrés

Total del personal

Iniciativas para controlar y prevenir el estrés

Total de iniciativas de mejoramiento organizacional

Conflictos

Áreas de la organización

TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN:

- Indicadores cualitativos:
  - Nivel de racionalidad en el empleo de los recursos de tecnología de la información para lograr resultados en la organización.
  - Grado en que se aplica la innovación tecnológica para transformar los insumos en productos y la dimensión en que contribuye a mejorar la calidad de vida de la organización.

- Indicadores cuantitativos:

Tecnología autorizada

Tecnología propuesta

Recursos asignados

Resultados obtenidos

#### TOMA DE DECISIONES:

- Indicadores cualitativos:
  - Medida en que la organización maneja de manera adecuada el riesgo y la incertidumbre, así como la generación y evaluación de alternativas para seleccionar e implementar la idónea.
  - Grado en el que se le reconoce la facultad para identificar y resolver situaciones para conseguir resultados esperados.

- Indicadores cuantitativos:

Decisiones programadas

Total de decisiones

Total de decisiones acertadas

Total de decisiones

#### CREATIVIDAD E INNOVACIÓN:

- Indicadores cualitativos:
  - Medida en que la empresa determina la posibilidad de encontrar formas de instrumentar acciones de una manera diferente a la tradicional, para crear valor agregado.

- Nivel en que promueve el desarrollo de productos y servicios competitivos basados en cualidades distintas a las ya existentes.
  - Grado de capacidad para detectar características no capitalizadas por otras organizaciones.
- Indicadores cuantitativos:
    - Ideas creativas propuestas
    - Ideas puestas en práctica

### **ETAPA: CONTROL**

PROPÓSITO ESTRATÉGICO: Medición del progreso de las acciones en función del desempeño.

#### NATURALEZA:

- Indicadores cualitativos:
  - Grado en que la organización regula adecuadamente sus actividades y establece límites de actuación en función de sus objetivos.
  - Nivel de prevención, seguimiento y corrección para establecer las normas físicas, de costos, capital, ingresos, planes y programas.
- Indicadores cuantitativos:
  - Controles preventivos
  - Total de controles
  
  - Controles de retroalimentación
  - Total de controles

#### SISTEMAS:

- Indicadores cualitativos:
  - Nivel de precisión con que define los requisitos de control con base en su flexibilidad y objetividad.
  - Medida en que determina los controles necesarios en función de la tecnología y la cultura organizacional.

- Indicadores cuantitativos:

Sistemas de información gerencial

Total de sistemas de información

#### NIVELES:

- Indicadores cualitativos:

- Capacidad de la organización para jerarquizar los controles.
- Manera en que señala el manejo de controles en los distintos niveles jerárquicos. Y en diferentes ámbitos de operación.

- Indicadores cuantitativos:

Controles estratégicos corporativos

Total de controles

Controles estratégicos de negocios

Total de controles

Controles estratégicos funcionales

Total de controles

#### PROCESOS:

- Indicadores cualitativos:

- Nivel en que la organización establece normas de actuación.
- Forma en que aprecia y mide el desempeño.
- Capacidad para corregir desviaciones y mantener el curso de acción establecido.

- Indicadores cuantitativos:

Normas aprobadas

Normas propuestas

Acciones correctivas

Total de acciones

#### ÁREAS DE APLICACIÓN:

- Indicadores cualitativos:
  - Forma en que la organización determina el área de influencia y el ámbito de aplicación de los controles, en función de su objeto.
  - Manera en que precisa el nivel de delegación de controles.

- Indicadores cuantitativos:

Mecanismos de control

Total de áreas de control

Centros de responsabilidad

Total de áreas de control

#### CALIDAD:

- Indicadores cualitativos:
  - Manera en que la organización propicia el impulso sistemático de la participación de todos los integrantes para el logro de procesos, productos y servicios de calidad.
  - Capacidad para establecer estándares para evaluar la calidad de productos y servicios.
  - Modo en que contribuye a hacer de la mejora continua, un hábito.

- Indicadores cuantitativos:

Sistemas de gestión de la calidad

Total de sistemas

Sistemas enfocados en el cliente

Total de sistemas de calidad

Procesos enfocados en la calidad

Total de procesos

Certificados de calidad obtenidos

Certificados de calidad requeridos

Dentro de estos procesos existen otros indicadores de apoyo que los complementan, de acuerdo a la naturaleza de la empresa, por ejemplo: adquisiciones, inventarios, almacenes, asesorías, etc.

## **2.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

### **2.3.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

En la actualidad, de acuerdo a muchos estudios, se cuestionan la exclusiva dependencia de la valoración financiera de los resultados alcanzados por las empresas para diagnosticar la posición de las mismas, estos datos han representado una articulación coherente y resumida de actividades en períodos anteriores, son de escasa ayuda como indicadores de problemas u oportunidades relacionadas con los clientes, la calidad o los empleados, pues han servido para informar sobre la administración de los fondos confiados a la dirección de la empresa, en lugar de usarlas para marcar el camino de la futura dirección de estas.

Las empresas tratan de desenvolverse en un entorno en el que las condiciones competitivas que le son impuestas, exigen sacar el mayor provecho posible de la información interna y externa, para lograr el desarrollo de la estrategia. Las actividades empresariales que actualmente crean valor no se reflejan en los activos fijos y tangibles de la empresa, en su lugar, el valor está en las ideas que tienen las personas que están distribuidas por toda la empresa, donde gran parte del trabajo es de naturaleza ínter funcional, en las relaciones con clientes y proveedores, en las bases de datos con informaciones claves y en la cultura de innovación y de calidad.

Muchas veces programas de reducción de costos, pueden tener un efecto positivo en los estados financieros a corto plazo, pero este énfasis en ganancias a corto plazo puede llevar a la suboptimización de los recursos de la empresa, las medidas financieras no son las adecuadas para muchos niveles de la empresa, porque estos informes financieros son por naturaleza abstracciones. Los estados financieros seguirán siendo herramientas



importantes, pero lo que necesitamos es un sistema de equilibrar la exactitud histórica de las cifras financieras con los impulsores de los futuros resultados, al mismo tiempo que ayude a las empresas a poner en marcha sus estrategias diferenciadoras, el cuadro de mando integral es la herramienta que da respuesta a ambos retos.

El cuadro de mando integral es un sistema de gestión de los resultados, fue desarrollado por dos hombres: Robert Kaplan y David Norton en Estados Unidos.

Se define como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa, representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y las partes interesadas externas, los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos.

Resumiendo este sistema sirve para medir, es un sistema de gestión estratégica y es una herramienta de comunicación básica, pues en su diagrama la visión y estrategia están en el centro del sistema, más no los controles financieros, cuenta la historia de la estrategia de la empresa a través de los objetivos y las medidas de su elección, usa las medidas como un lenguaje que describe los elementos clave para el cumplimiento de la estrategia, además muestran las cadenas causales que parte del análisis de las relaciones causa/efecto de cada paso que da la empresa para obtener los resultados estratégicos deseados.

### **2.3.2. PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El Cuadro de mando integral, está como su nombre lo enuncia: integrado, lo que se evidencia en: el uso de indicadores para lograr el monitoreo integral de la empresa de una manera más racional y simple, el carácter integrador y sistémico que es imprescindible en un sistema de control actual, la importancia de una organización donde todas las acciones estén coordinadas y donde todos los trabajadores, desde el alto mando hasta el nivel operativo,

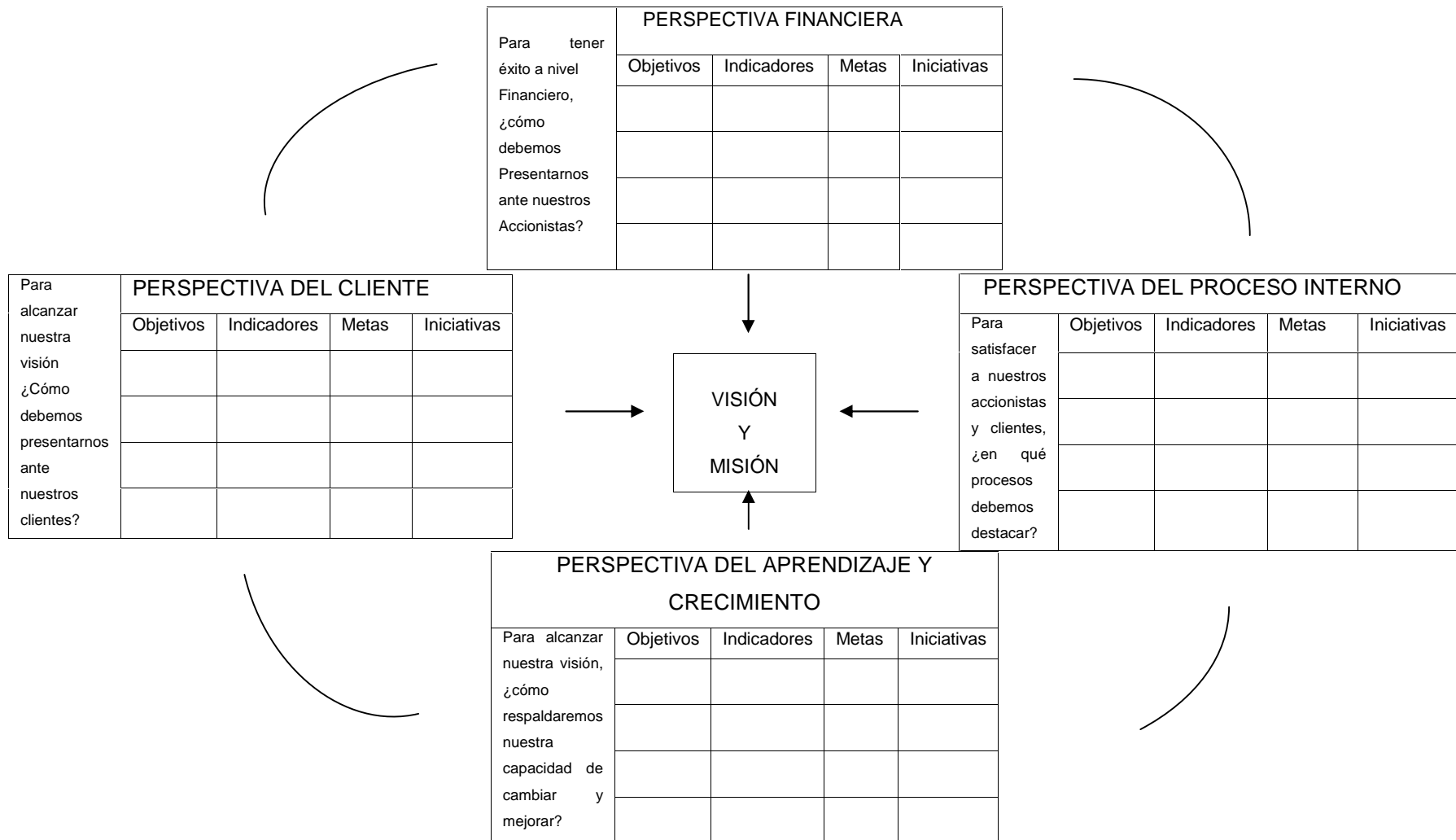
sepan cuáles son los aspectos de relevancia dentro de la misma, para los cuales es importante enfocarse.

La creación del cuadro de mando integral se logra a través de la comprensión y traducción de la estrategia de la empresa en objetivos, indicadores, metas e iniciativas, se sustenta en cuatro perspectivas principales, aunque el uso de las mismas no sea de carácter obligatorio y la empresa pueda añadir las que crea necesarias:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva del Proceso Interno
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Aquí se presenta el diagrama funcional del cuadro de mando integral con sus respectivas perspectivas:

**FIGURA 5: CUADRO DE MANDO INTEGRAL**



**Elaborado por:** Autor de libro, Paul Niven

**Fuente:** Libro Cuadro de mando integral paso a paso.

### **2.3.2.1. PERSPECTIVA FINANCIERA**

Las medidas de este enfoque, demuestran el efecto que se obtiene de las medidas tomadas en las otras perspectivas anteriores, si nos están llevando a mejores resultados plasmados en nuestra salud financiera, por ejemplo la rentabilidad, aumento de ingresos y valor económico añadido, crecimiento y rentabilidad como clave del éxito.

### **2.3.2.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

La empresa debe responder a dos preguntas fundamentales: ¿Quiénes son nuestros clientes? Y ¿Cuál es nuestra proposición de valor al servirlos?, la no dirección de concentración hacia el cliente objetivo, truncará la posibilidad que una empresa se diferencie de sus competidores.

En gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen, se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en esos procesos.

Muchas empresas elegirán una proposición de valor adecuada de estas tres:

- Excelencia operativa.- Se basan en precios bajos, conveniencia.
- Liderazgo de producto.- Aplican innovaciones constantes y se esfuerzan por ofrecer el mejor producto del mercado.
- Intimidad con el cliente.- Proporcionan soluciones a las necesidades exclusivas de los clientes.

### **2.3.2.3. PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO**

Tomando en cuenta el mercado al que se enfoca la empresa y la satisfacción de las expectativas de los mismos se identifica los procesos claves en los que la empresa debe destacar para aumentar el valor añadido para los clientes y por ende para los accionistas, en este ámbito se

requerirá el eficaz funcionamiento de determinados procesos internos en este caso crianza y desarrollo del ganado, proceso de producción de leche, entrega, servicio, etc., y desarrollar las mejores medidas posibles con las que hacer el seguimiento de los logros, desde su concepción hasta su realización, generalmente incluye también las relaciones con proveedores y terceros que ayudarán también para poder servir eficazmente.

#### **2.3.2.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

Los empleados motivados con la conjunción adecuada de competencias, uso de la tecnología, la disponibilidad de información estratégica, la infraestructura organizativa de habilidades y herramientas del personal y sistemas de información en un clima organizado son los elementos clave para llevar adelante las perspectivas hacia resultados esperados, estas medidas pensadas ayudarán a mejorar y asegurar una actividad sostenible en el futuro, en la actualidad se considera a los trabajadores como motor principal, trabajadores del conocimiento, ellos poseen los medios de producción (conocimiento) y deciden como y donde aplicarlos, o sea poseen la llave para crear valor en la nueva economía. Los empleados satisfechos y capaces, desarrollan procesos de gran valor para los clientes, situación que repercute favorablemente en la situación financiera empresarial. Las medidas de esta perspectiva son los cimientos sobre los que se construye la totalidad del cuadro de mando integral.

#### **2.3.3. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

Todos los niveles organizativos distinguen sus actividades de creación de valor desarrollando cuadros de mando vinculados con los objetivos empresariales de alto nivel. La aplicación en cascada crea una línea de visión que va desde el empleado del taller hasta la sala de juntas del equipo directivo. En lugar de relacionar los incentivos y las recompensas con el logro de las metas financieras a corto plazo, los directivos que usan el cuadro de mando integral tienen la oportunidad de enlazar las recompensas de su

equipo, departamento o unidad de negocio directamente con las áreas en las que ejercen influencia.

Generalmente, las empresas actúan con procesos separados para hacer los presupuestos y planificar la estrategia, el desarrollo de un cuadro de mando integral proporciona una excelente oportunidad para vincular estos dos importantes procesos. Las medidas escogidas en el cuadro de mando deben relacionarse en una cadena causa – efecto, partiendo de los impulsores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento hasta llegar a unos mejores resultados financieros reflejados en la perspectiva financiera, haciendo que las relaciones entre medidas sean detalladas para poderlas supervisar, gestionar y validar.

Una vez desarrollado el cuadro de mando hay que revisar todas las iniciativas que están en marcha en la empresa y determinar cuáles son verdaderamente fundamentales para cumplir con la estrategia y cuáles están solo consumiendo recursos valiosos y escasos.

#### **2.3.4. MEDIDAS DE LOS RESULTADOS, CORAZÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Cuando ya hemos planteado los objetivos de resultados que describen las cosas específicas que hay que hacer bien para tener éxito en la implementación de la estrategia, ¿cómo sabemos si estamos haciendo bien? Pues tenemos los indicadores o medidas de los resultados que son herramientas que usaremos para determinar si estamos cumpliendo con nuestros objetivos.

Los indicadores pasados representan la consecuencia de acciones tomadas previamente, mientras que los indicadores futuros son las medidas que llevan o impulsan los resultados alcanzados en los indicadores pasados, los indicadores futuros deben predecir el resultado de las medidas pasadas.

El cuadro de mando integral debe contener una mezcla de ambos tipos de indicadores, los indicadores pasados sin impulsores de los resultados, no sirven para informarnos de cómo esperamos alcanzar nuestros resultados, por el contrario los indicadores futuros pueden dar señas de mejoras importantes a través de la organización, pero por sí mismos no revelan si dichas mejoras también significan mejores resultados financieros y con los clientes, es apropiado incluir indicadores pasados en el cuadro de mando, los indicadores futuros serán los que caractericen a la nuestra, porque identifican las actividades específicas y los procesos que nosotros consideramos cruciales para impulsar esos indicadores pasados hacia el éxito.

#### **2.3.4.1. INDICADORES DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA**

Para elegir indicadores financieros generalmente están relacionados con: crecimiento, rendimiento y creación de valor, lo importante está en ser coherente con la propia estrategia, los indicadores seleccionados deberán reflejar las metas en el plan estratégico, presento una lista de indicadores financieros usados generalmente:

- Rentabilidad
- Ingresos por aumento de producción
- Ingresos / activo total
- Beneficio neto
- Beneficio como porcentaje de las ventas
- Rentabilidad de los recursos propios (ROE)
- Rentabilidad de la inversión (ROI)
- Valor económico añadido (EVA)
- Precio de las acciones
- Costes totales
- Deuda
- Relación capital ajeno/ capital propio
- Días en cuentas a pagar

#### **2.3.4.2. INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

Reflejan un sesgo hacia acciones ya realizadas, pero nos ayudan a establecer las fuerzas impulsoras que pueden provocar determinada situación, la mezcla de indicadores pasados y futuros es vital para la perspectiva del cliente. Para realizar esta combinación dentro de los indicadores podemos usar:

- Excelencia operativa
- Liderazgo del producto
- Satisfacción del cliente
- Disponibilidad de productos
- Quejas de clientes
- Horas de formación en productos para clientes
- Número de premios recibidos por los clientes
- Horas pasadas con clientes
- Número de recomendaciones recibidas de clientes existentes
- Fidelidad de los clientes
- Tasa de rentabilidad
- Precio en relación con la competencia
- Clientes perdidos
- Porcentaje de ingresos por nuevos clientes
- Ventas anuales por cliente
- Rentabilidad de los clientes

#### **2.3.4.3. INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO**

Nos referimos a las medidas sobre los procesos de logística que distinguen a una empresa operativamente excelente, especialmente a la excelencia operativa, procesos mejorados, liderazgo del producto, comercialización, venta, entrega, trabajo en equipo, ayuda al medio ambiente y a la comunidad.

Algunos indicadores del proceso interno son:

- Entrega a tiempo



- Rotación de inventario
- Emisiones medioambientales
- Gasto de investigación y desarrollo
- Participación de la comunidad
- Relación productos nuevos / oferta total
- Tasas utilización mano de obra
- Porcentaje de defectos
- Reducción de equívocos
- Optimización de procesos
- Mejora de tiempos cíclicos
- Reducción de costes
- Utilización del espacio

#### **2.3.4.4. INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO DE LOS EMPLEADOS**

Estos indicadores son los verdaderos potenciadores de las otras perspectivas, aparece en el inferior porque es la base, se la asemeja con las raíces de un árbol del que se nutren los frutos de los resultados financieros.

Tenemos algunos conceptos en este aspecto como son la capacitación, motivación, medidas de salud, seguridad, productividad de empleados, tener equipos adecuados, modernos, funcionales, información adecuada.

Algunos indicadores son:

- Medir capacitaciones
- Promedio años de servicio
- Porcentaje de empleados con estudios avanzados
- Absentismo
- Tasa de rotación
- Sugerencias de los empleados
- Satisfacción de los empleados
- Valor añadido por empleado

- Índice de motivación
- Calidad del entorno laboral
- Calificación de la comunicación interna
- Productividad de los empleados
- Número de cuadros de mando producidos
- Promoción de la salud
- Realización de metas personales
- Desarrollo de liderazgo<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> NIVEN, Paúl R. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PASO A PASO.- Maximizar la gestión y mantener los resultados.- Gestión 2000.

## **CAPITULO III**

# **DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES**

### 3.1. INTRODUCCIÓN

La ganadería lechera hoy en día tiene un papel protagónico en la producción alimentaria, por ser muy importante en la dieta diaria de la familia, su calidad marca la diferencia para ser atractivo a los industriales en este caso las empresas procesadoras de productos lácteos y sus derivados para luego ser llevadas al consumo humano.

Esta posición de mejoramiento de la calidad de leche, propone un reto muy importante que es garantizar la estabilidad de las ganaderías en el largo plazo, es necesario trabajar técnicamente para mejorar la eficiencia en la cadena de producción de los hatos lecheros garantizando los más estrictos estándares de higiene y calidad en la leche.

La compañía AGRISAMO S.A. consiente de este reto pues se ha programado con firmeza convertirse en uno de los mejores productores de leche de calidad en la zona Norte del país, donde la provincia de Imbabura es eminentemente agrícola, ganadera y turística.

Los factores de mayor importancia para cumplir esta meta son la calidad de alimento que consumen los rumiantes, base fundamental para su crianza y posteriormente su reproducción, como forrajes, alimento mineral y alimento complementario llamado sobrealimento, que es lo que le da la salud y fortaleza al animal, otro factor es la genética del ganado que garantiza mejoramiento de reproducción y su producción lechera así también es el control de enfermedades en base a su prevención y tratamiento, todos estos son indicadores de vital importancia para cumplir su objetivo, además, se ha puesto gran énfasis en todo lo que respecta a la higiene y salubridad tanto del ganado como del ambiente que le rodea y se desarrolla.

El presente trabajo está basado en la investigación realizada en el campo y toda la información recavada tanto cualitativa y cuantitativa, que son la base para realizar este informe y conocer la verdadera situación de la compañía con su Hacienda Santa Mónica.

Con este enfoque se ha hecho necesario registrar y evaluar parámetros productivos que nos permitan establecer las condiciones actuales y contractuales de la explotación, y dar la visión de cómo se está gestionando la empresa para el futuro.

Encontrar la forma de brindar información útil y práctica para el empresario, encuadrándose dentro de las normativas vigentes, que nos permitan hacer comparaciones y poder proponer mejoras sobre la realidad de la empresa para que se apliquen a criterio cambios de actualización mediante la corrección de parámetros desfavorables.

Lo importante es brindar herramientas de información acertadas sobre costos de producción reales, esta es mi motivación personal y profesional, los datos proporcionados se basaran en registros, gráficos, organigrama funcional, datos históricos, aplicaciones matemáticas, fórmulas, etc.

Esta práctica ha permitido conocer el atractivo manejo de entidades del sector agropecuario, su temática, funcionamiento y cuanto se puede aportar en ella.

### **3.2. ANÁLISIS ACTUAL DE LA GANADERÍA Y PRODUCCIÓN EN LA HACIENDA SANTA MÓNICA**

La ganadería desarrollada en la finca Santa Mónica está dirigida hacia la producción de leche cruda y mejoramiento de la genética, cuenta con ganado de raza Holstein Friesian procedente de Holanda generalmente, pensado en la adaptación al clima templado que existe, esta raza tiene como característica ser una de las razas más lecheras en cuanto a volumen de producción por cabeza de ganado, es de gran tamaño con respecto a otras razas, una vaca adulta Holstein puede pesar desde 450 a 850 Kg., y puede llegar a un promedio anual de producción de 7890 Kg., su color es generalmente blanco con negro aunque también se encuentran pocas de color rojizo y blanco, teniendo como característica el vientre siempre blanco. El ordeño de estas vacas se realiza 2 veces al día a las 3H00 de la mañana y a las 15H00 en la tarde, es decir dos ordeños diarios, cada 12 horas, mientras dura su lactancia. En la finca se practica la ganadería extensiva que consiste en la cría y mantenimiento de los rumiantes en extensiones de tierra en donde los animales se desarrollan con parcial libertad buscando su comida, consistente en pasturas verdes y forrajes

fibrosos que son su principal base alimenticia, pues siempre están dirigidos y controlados por el personal adiestrado.

Los semovientes del inventario están debidamente identificados con un código y nombre impresos en un arete que llevan en las orejas, y que se encuentran registrados en un sistema informático ganadero "Ganasi", están clasificados en grupos llamados cuentas para su eficaz control y transferencias:

Crías: De 0 a 180 días. (0 a 6 meses)  
Medias: De 181 a 365 días (6 a 12 meses)  
Fierros: De 366 a 540 días (1 a 1 y  $\frac{1}{2}$  años)  
Vientres: De 541 en adelante (1  $\frac{1}{2}$  años en adelante)

Madres secas: son las que ya han cumplido su ciclo de producción lechera y están en reposo hasta su nueva lactancia

Madres lecheras: aquellas que están en producción lechera activa.

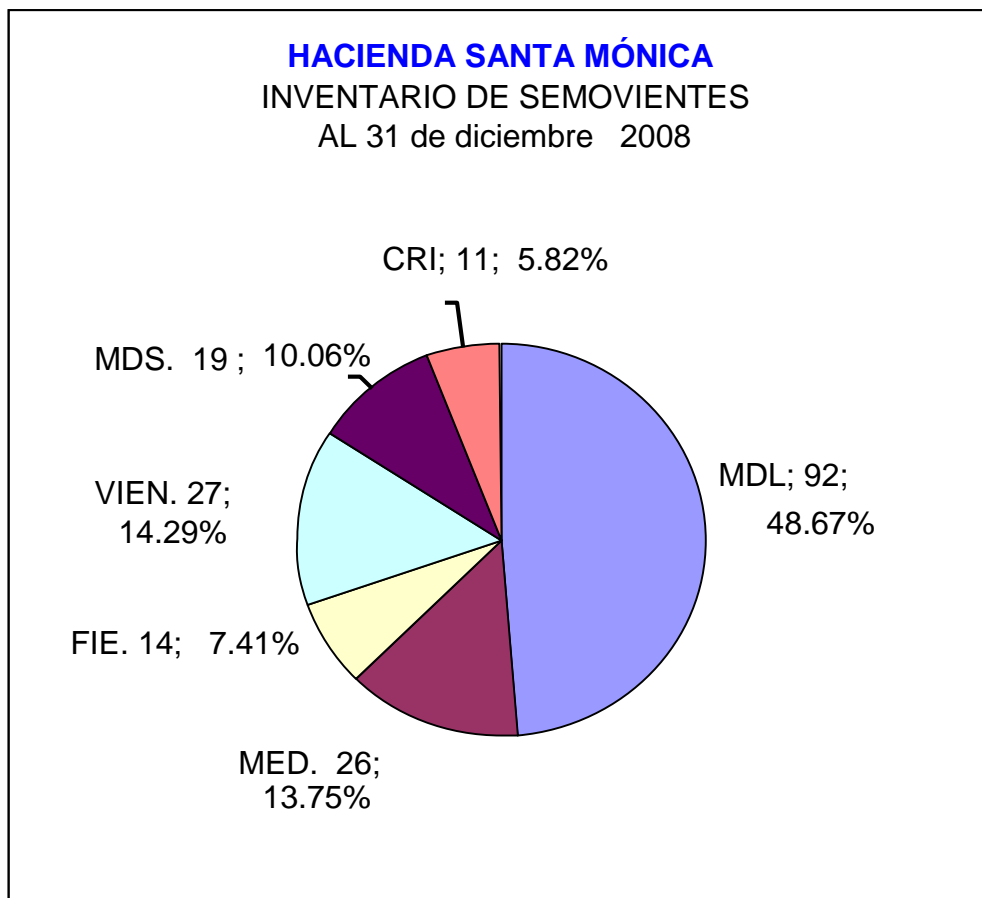
Al final del año 2008, según los registros, se encontró en su inventario de semovientes el siguiente detalle:

### **Cuadro 1: INVENTARIO DE SEMOVIENTES**

<b>SIGLAS</b>	<b>CUENTAS</b>	<b>Nº ANIMALES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
MDL	Madres lecheras	92	48.67
MED	Medias	26	13.75
FIE	Fierros	14	7.41
VIE	Vientres	27	14.29
MDS	Madres secas	19	10.06
CRI	Crías	11	5.82
	Total Hato	189	100

**Elaborado por:** Santya López

**Fuente:** Sistema "GANASI" de finca Santa Mónica.



**Gráfico 1:** GANADO EXISTENTE POR CUENTAS EN HDA. SANTA MÓNICA  
**Elaborado por:** Santya López

Según el gráfico presenta que el 48.67% del total del hato son madres lecheras, el 13.75% son vacas de media, el 7.41% vacas fierros, el 14.29% son vaconas vientres, el 10.06% vacas secas que ya han hecho su lactancia y están en estado de espera para su próximo parto, y el 5.82% está conformado por las crías.

Con respecto al manejo del ganado se ha determinado que el número de semovientes para aprovechar los pastos existentes en la Hacienda Santa Mónica es de 2.7 cabezas por hectárea, haciéndose siempre necesario rotación en el campo.

El tiempo de gestación dura nueve meses culminando en parto, la vaca se convierte en lechera, luego a los 60 días se cubre o empreña y a los 7 meses de lactancia y preñez comprobada se le seca para que esos dos meses sean de receso para su próximo parto.

En el parto, el animal es asistido por una persona capacitada que además le da los primeros cuidados a la cría sobre respiración, limpieza y ubicación, la primera leche que da la vaca es muy nutritiva para el ternero y se llama calostro, cuando el parto ha dado como resultado un macho, este es dado de baja mediante su venta, caso contrario si ha nacido hembra ésta es conservada y su buena crianza durante los primeros meses es trascendental ya que su desarrollo armónico garantiza que éstas se convertirán en las futuras madres lecheras, hay que poner especial atención en que su crecimiento sea equilibrado en musculatura, extremidades fuertes, profundidad, cuidados fitosanitarios excelentes y sin enfermedades, esto depende claramente de su alimentación que consiste en 4 litros de leche diaria, un 25% en leguminosas existentes en la alfalfa, vicia, llantén, trébol, un 75% en gramíneas como ray grass, pastos naturales y también dentro de su dieta deben existir minerales y sobrealimento.

La Hacienda Santa Mónica en la actualidad tiene un único cliente que es la empresa ECUAJUGOS DPA con su nombre comercial NESTLÉ, la cual compra diariamente toda la producción de leche de la hacienda.

El comienzo de la primera lactancia o primera producción de la vaca, depende de su peso y estatura, que en la hacienda es generalmente a los 18 meses de edad, cuando alcanza su madurez sexual, con un peso promedio de 400 kg., se prepara para dar paso a su cubrición por medio de la técnica de inseminación artificial utilizando pajuelas.

### **3.3. IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS Y PROCESOS RELEVANTES EN LA HACIENDA SANTA MÓNICA**

La gestión según sus directivos están dirigidos hacia la excelencia en calidad de leche, es decir en toda la cadena de producción desde el nacimiento de la cría, su crecimiento, producción, reproducción, almacenamiento y venta de la leche, donde se identifican las áreas más relevantes y variables que son:

- Capacitación y motivación del personal
- Salud e higiene en el proceso
- Satisfacción del cliente



- Volumen de productividad
- Reducción de costos
- Ingresos operacionales

A continuación se han desarrollado indicadores de gestión que evalúan la dimensión de las acciones tomadas encaminadas a cumplir la razón fundamental de la existencia de la empresa en base a sus objetivos planteados y desde las perspectivas importantes para esta empresa.

### **3.3.1. EL PERSONAL Y SU CAPACITACIÓN**

Los empleados tienen un papel crucial en la implementación de cambios ya que el personal operativo debe saber las técnicas de manejo claramente acertadas para aumentar la eficiencia y calidad, el trabajo en equipo es la clave del éxito.

En vista de que el personal es un grupo pequeño, para recopilar información se realizó la técnica de investigación inductiva completa mediante la encuesta a toda la POBLACIÓN UNIVERSO del personal de la hacienda, la misma que fue formulada en forma directa, con preguntas simples y de elección de fácil comprensión, ya que la mayoría del personal es del sector rural y hablan más el idioma quichua.

Se ha podido realizar un cuadro resumen sobre cómo se encuentra el nivel de conocimiento del personal que labora en la hacienda en cuanto a las técnicas implementadas y motivación, que son dos parámetros muy relevantes para identificar áreas problema. De acuerdo al plan estratégico basado en la información de los directivos se encuentra que uno de sus objetivos es capacitar al 85% del personal con conocimientos actuales debido a las exigencias de calidad del cliente.

La hacienda cuenta con 13 empleados fijos encargados tanto de la administración y operación del normal funcionamiento de la empresa, el personal está conformado por:

- La Administración por: 1 Gerente, 1 Secretaria contadora, 1 persona responsable del manejo de caja.
- Los mandos medios conformados por: 1 mayordomo.
- La parte operacional conformada por: 8 trabajadores agrícolas.
- Otros: por 1 chofer.

A continuación se presenta un cuadro con los resultados de la tabulación realizada de la encuesta hecha a todo el personal de la Hda. Santa Mónica con respecto a su ambiente de trabajo.

**Cuadro 2: RESUMEN DE ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL DE LA HACIENDA SANTA MÓNICA**

<b>A LAS PREGUNTAS:</b>	<b>RESULTADO</b>
Capacitación en general de Prácticas Agropecuarias	9 PERSONAS
Ítems de motivación al personal	187 PUNTOS

**Elaborado por:** Santya López

**Fuente:** Personal universo de la Hda. Santa Mónica.

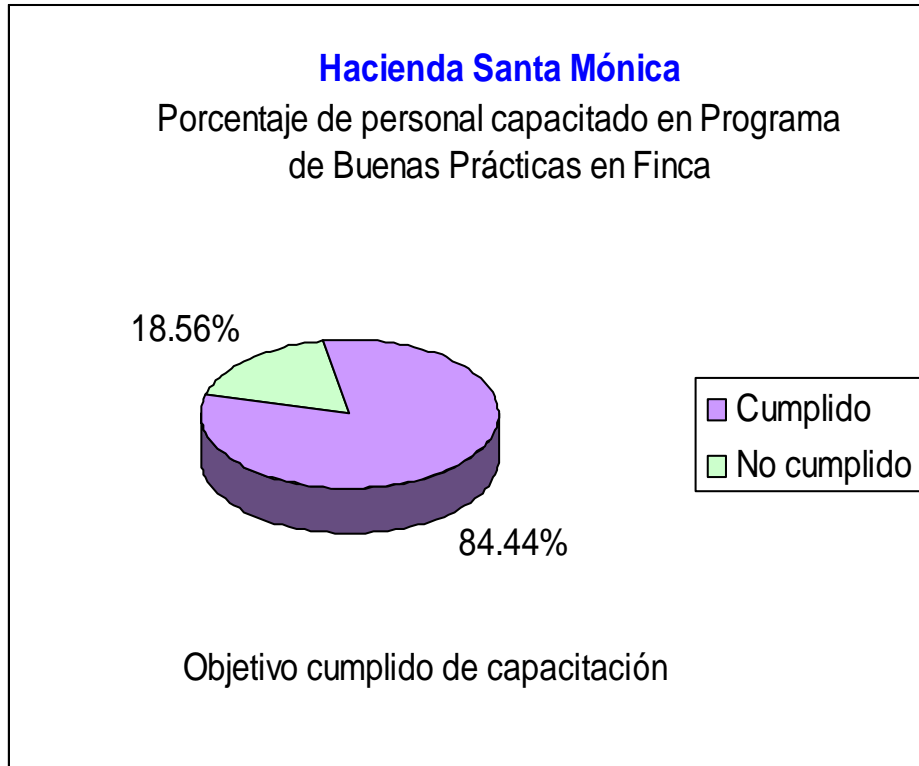
### 3.3.1.1 INDICADOR DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL:

Con la variable “PERSONAL”, se formula el indicador del Porcentaje de personal capacitado con el programa de Buenas Prácticas Agropecuarias en la finca, en el período 2008.

Los datos fueron recogidos mediante aplicación de una encuesta a todo el personal.

<b>FICHA TÉCNICA 1: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL</b>							
Objetivo:		Actualizar al personal sobre Programa “buenas prácticas agropecuarias”					
Estrategia		Actualización de conocimientos del personal					
Nombre del Indicador	Factores	Cálculo	Unid. / medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de personal capacitado en Programa de buenas prácticas agropecuarias en la Hacienda Santa Mónica al 31 de Diciembre 2008	- Disposición del empleado al cambio	$\frac{\text{Nº de empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$	%	Cada semestre	85%	Encuesta a empleados, Registros	$\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $\frac{69.23}{85} \times 100$ $81.44\%$ $100\% - 81.44\% = 18.56\%$
	- Aplicación de cambios	$\frac{9}{13} \times 100$					
	- Conocimiento de objetivo de empresa						
	- Semántica comprendida	69.23% logrado					
	- Acceso a la información						Cumplido 84.44% No cumplido 18.56%

Elaborado por: Santya López



**Gráfico 2:** Capacitación del personal  
**Fuente:** Encuesta al personal

**Análisis:**

Según el indicador determinamos que el objetivo de capacitar y actualizar con los nuevos cambios en el manejo operacional al personal se ha cumplido en un 84.44%, pues se ha logrado capacitar a 9 personas, habiendo una cifra desfavorable de 18, 56% con respecto al objetivo y estándar planteado que es de 85% (11 personas), que son las que directamente están inmersas en la operatividad y dirección de la empresa, se encuentra que la capacitación es a nivel interno y la externa está generalmente a cargo del cliente Nestlé en convenio con otras compañías como Select, Vetfarm, Alfatécnica. Según el estudio realizado éste valor desfavorable se da porque generalmente las capacitaciones externas se realizan los días sábados y domingos, días en que parte del personal no se encuentra laborando. Debido a que es una microempresa y sobre todo enfocada a la calidad, se hace necesario capacitar a todo el personal directo y responsable de su ejecución.

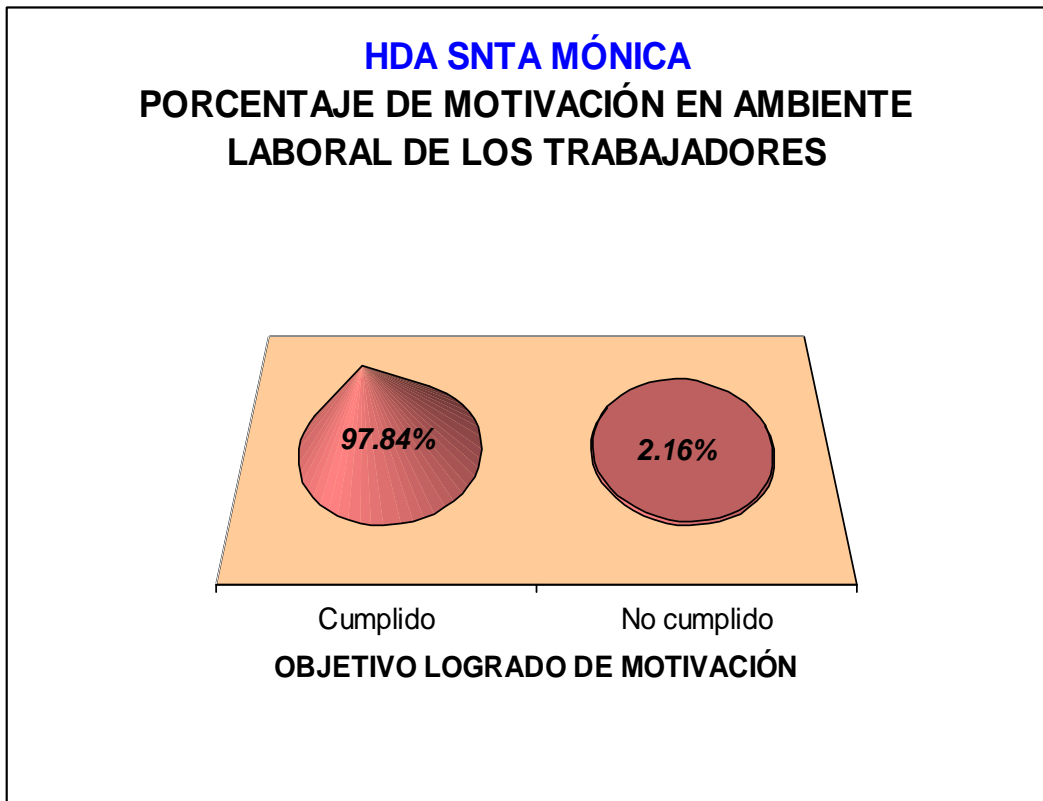
### 3.3.1.2. INDICADOR DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

Con la variable “Personal” se formula el indicador del grado de motivación del personal en el ambiente laboral, período 2008.

Los datos fueron recogidos mediante aplicación de una encuesta a todo el personal.

<b>FICHA TÉCNICA 2: MOTIVACION DEL PERSONAL</b>							
Objetivo:		Motivar al personal para mejorar rendimiento laboral					
Estrategia:		Empleados motivados, empleados que rinden					
Nombre del Indicador	Factores	Cálculo	Unid.de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de motivación del personal en ambiente laboral en la Hda. Santa Mónica en el año 2008	- Instalaciones de trabajo adecuadas	$\frac{\text{Puntaje logrado en encuesta}}{\text{Puntaje total de encuesta}} \times 100$	%	Cada año	70%	Encuesta a los empleados	$\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$
	- Comunicación	$\frac{187}{273} \times 100$					$\frac{68.49}{70} \times 100$
	- Conocimiento de objetivo de empresa						97.84%
	- Entorno						100% - 97.84% = 6.60%
	-Satisfacción	68.49%					Cumplido 97.84%
							No cumplido 2.16%

Elaborado por: Santya López



**Gráfico 3:** Motivación del personal

**Fuente:** Encuesta a trabajadores

**Análisis:**

De acuerdo a los datos arrojados por el indicador podemos determinar que existe una pequeña diferencia de 2.16% de logro de objetivo con respecto a la motivación del personal en el trabajo, el objetivo planteado de que se alcance un 70% de motivación en el personal se logró en un 97.84%. De acuerdo a los datos tabulados producto de la información obtenida de los trabajadores de cada uno de los puntos señalados en el cuadro de resultados.

Se puede apreciar que las calificaciones se encuentran más en el nivel 2 que se traduce como “a veces”, dando a conocer que casi todo el personal está en el intervalo de conformidad.

### **3.3.2. HIGIENE Y SALUD EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN**

Dependen principalmente del manejo e higiene de las vacas y su ordeño.

Los hatos problema pueden presentar las siguientes características:

- Alto contaje de Bacterias totales (Unidades formadoras de colonias)
- Alto recuento de Células somáticas lo que indica un alto nivel de mastitis subclínica, o la clínica.

**ALTO CONTAJE DE BACTERIAS TOTALES.-** Se da cuando existe la presencia de microorganismos en la leche, esta proliferación puede darse en las ubres de las vacas, en equipos de ordeño que no se lavan adecuadamente, cuando se ordeñan pezones que no están limpios y secos, o no se refrigera bien la leche, es importante identificar el tipo de bacterias para detectar el origen del problema, para medir los niveles de infección se realizan análisis de muestras de leche del hato, midiendo el Contaje de Unidades formadoras de colonias en mililitro de leche (ufcs/ml.).

Actualmente los parámetros de aceptabilidad de Nestlé en las muestras recogidas y analizadas, es de hasta 30.000 ufcs/ml. de leche, el exceder a este parámetro trae consigo penalidades en el precio de la leche.

Uno de los objetivos que constan en el plan estratégico es reducir la incidencia de enfermedades infectocontagiosas al 20% en el período 2008.

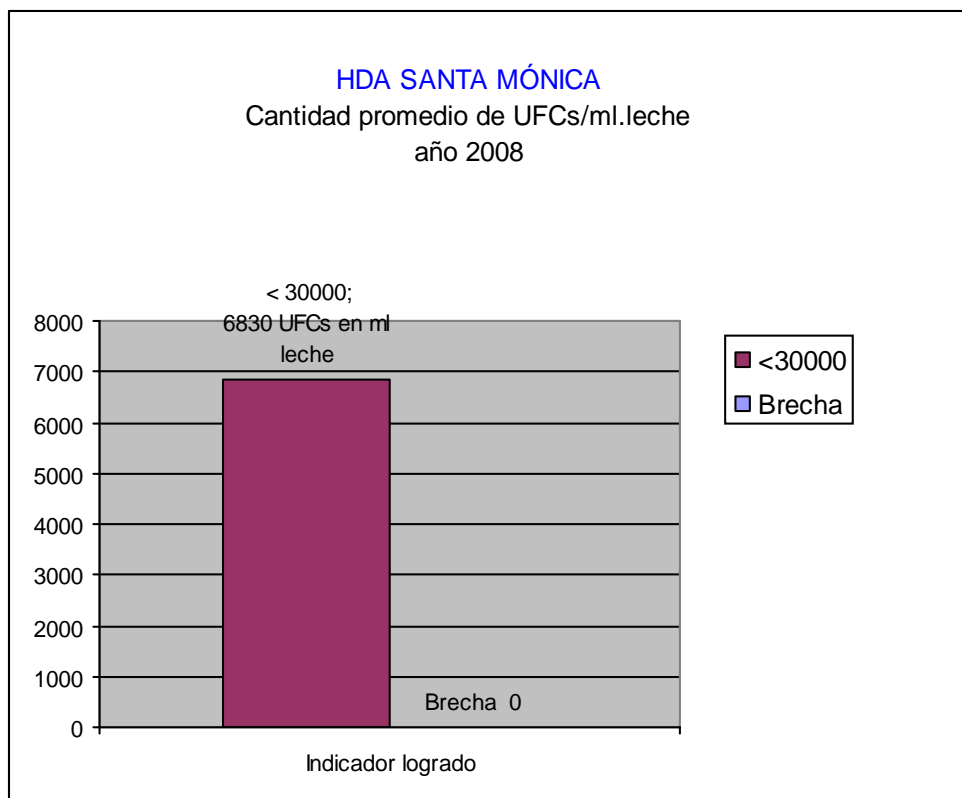
### 3.3.2.1. INDICADOR DE UFCS/ML. LECHE

Con la variable “ufcs/ml., leche” se formula el indicador de cantidad promedio de ufcs/ml. leche, período 2008  
 Datos obtenidos de informes de Nestlé

<b>FICHA TÉCNICA 3: CANTIDAD PROMEDIO DE ufcs/ml.leche</b>							
Objetivo:		Producir leche de la más alta calidad					
Estrategia		Control de higiene del ganado					
Nombre del Indicador	Factores	Cálculo	Unid. de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Cantidad promedio de ufcs/ml. de leche en el año 2008 en la Hda. Santa Mónica	- Disponibilidad de recursos  - Control de rutinas de ordeño  - Control de lavado de equipos  - Monitoreo de tratamiento veterinario. - Capacitación del personal	$X_{2008} = \frac{\text{datos obtenidos 2008}}{\text{Nº datos obtenidos 2008}}$ $X_{2008} = \frac{10+9+3+6+6+7}{6}$ $X_{2008} = 6.83 \text{ (X 1000)}$ $X_{2008} = 6830 \text{ ufcs/ml}$	Unidad por cada mililitro	Cada quincena	<30000 “aceptable”  >30000 “Corregir de inmediato”.	Informe de muestras recibidas Por Nestlé	Indicador > o < 30000  6830 < 30000  6830 ufcs/ml. = Aceptable  Objetivo 6830 Brecha 0

Elaborado por: Santya López





**Gráfico 4:** Cantidad de ufcs/ml. leche año 2008

**Fuente:** Registros enviados por Nestlé

**Análisis:**

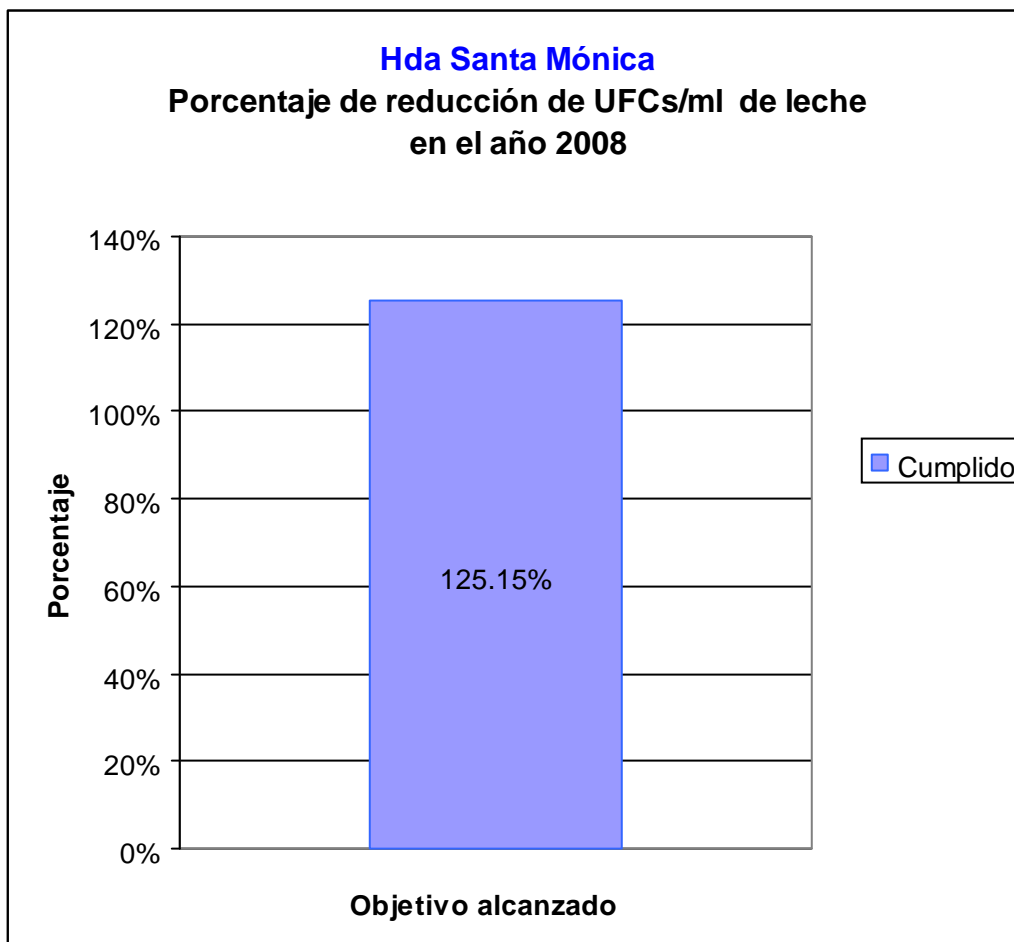
Este indicador y gráfico indica que en el año 2007 hubo una gran incidencia de ufcs, encontrándose un promedio en el año de 135750 unidades, realizado su estudio nos da como resultado que no se utilizaba el sellador (desinfectante) de ubres adecuado, el personal no se encontraba capacitado correctamente en los pasos que estrictamente hay que seguir en el manejo del ordeño y el tratamiento de la vaca, la asepsia que debe existir en máquinas, utensilios, y en el almacenamiento de la leche. En el año 2008 se encuentra que el promedio ha bajado significativamente, pues ha oscilado entre los 6000 y 9000 ufcs, precisando que ha permanecido bajo los 30000 ufcs., medida exigida por el cliente y sobre todo que demuestra que se están poniendo en uso las prácticas de higiene y control en el proceso, pero sobre todo indican que se está produciendo leche de calidad.

### 3.3.2.2. INDICADOR DE ufcs/ml. leche AÑO 2008 CON RESPECTO AL 2007

Con la variable ufcs/ml. leche, se formula el indicador de porcentaje de disminución con respecto al año 2007  
 Datos obtenidos de informes de Nestlé

<b>FICHA TÉCNICA 4: PORCENTAJE DE DISMINUCIÓN DE ufcs/ml. leche CON RESPECTO AL AÑO 2007</b>							
Objetivo:		Disminuir a un 20% la incidencia de enfermedades infectocontagiosas, mediante el sistema de prevención médica					
Estrategia:		Aplicación de técnicas de manejo agropecuario					
Nombre del Indicador	Factores	Cálculo	Unid. de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de disminución de promedio de ufcs/ ml. leche en el año 2008 con respecto al año 2007 en la Hacienda Santa Mónica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos disponibles</li> <li>- Control de rutinas de ordeño</li> <li>- Control de lavado de equipos</li> <li>- Monitoreo de tratamiento veterinario</li> <li>- Capacitación del personal</li> </ul>	$\frac{X \text{ ufcs año 2008}}{X \text{ ufcs año 2007}} \times 100$ $\frac{6830}{135750} \times 100$ $5.03\%$	Porcentaje	Cada año	20%	Informe de muestras recibidas por Nestlé	$\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $\frac{5.03}{20} \times 100$ 25.15% Adicional 100%+25.15% =125.15% Cumplido 125.15%

Elaborado por: Santya López



**Gráfico 5:** Reducción de ufcs/ml. leche

**Fuente:** Datos obtenidos de registros enviados por Nestlé

**Análisis:**

Este indicador coadyuva el resultado del indicador anterior, ya que demuestra que la meta de bajar la incidencia de contaje de bacterias en la leche a un 20% durante el año 2008, fue superado en un 125.15% con relación al año 2007.

## SALUD DE LA UBRE DE LA VACA

La mastitis es la enfermedad del ganado más costosa ya que puede provocar disminución de producción lechera, esta es la inflamación de la glándula mamaria que se produce por: lesiones en la ubre, irritaciones químicas, infecciones bacterianas, el grado de inflamación puede variar, desde subclínico hasta clínico en sus diversas formas.

Para detectar alguna de las clases de mastitis se realizan exámenes y test, técnicamente se mide el contaje de células somáticas por mililitro de leche (CCS/ml.), un alto CCS/ml provoca que la leche sea más pobre en componentes naturales y contiene más de los indeseables, la mastitis no controlada puede provocar desmejoramiento de la finca lechera, menor progreso genético en el hato, costos más altos, y calidad nutricional inferior y puede provocar la pérdida en la bonificación por calidad que Nestlé premia, provocando pérdidas sustanciales para el ganadero.

**Cuadro 3: INCIDENCIA DE MASTITIS EN AÑOS 2007 Y 2008 EN GANADO DE HACIENDA SANTA MÓNICA**

Mastitis	Porcentajes	
	Final de año	
	2008	2007
No tiene	83.02	70.35
Subclínica	16.98	28.65
Clínica	0	1
Total	100	100

**Elaborado por:** Santya López

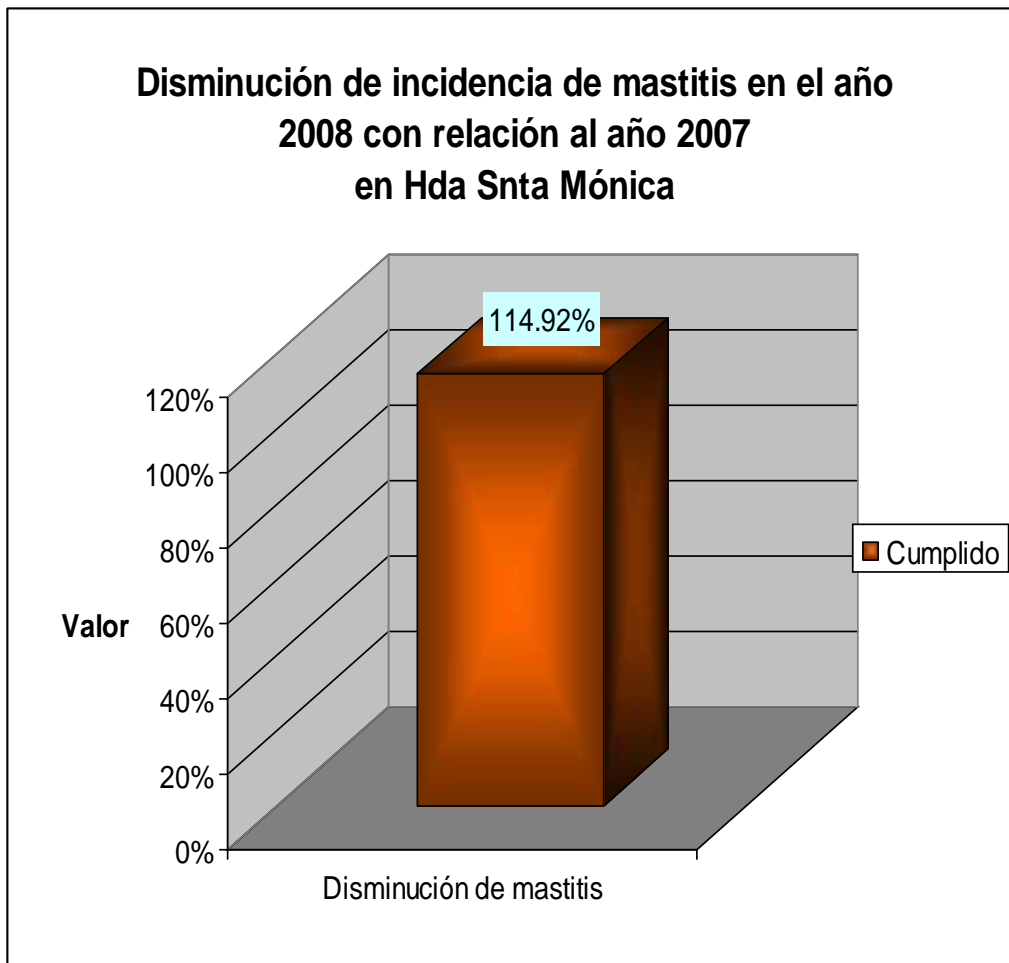
**Fuente:** Registros de Hacienda Santa Mónica

### 3.3.2.3. INDICADOR DE EXISTENCIA DE MASTITIS

Con la variable "Mastitis" se formula el indicador de porcentaje de incidencia de mastitis con respecto al año 2007  
 Datos obtenidos de informes enviados por Nestlé

<b>FICHA TÉCNICA 5: INCIDENCIA DE MASTITIS EN GANADO AÑO 2008 Y AÑO 2007</b>						
Objetivo:		Producir leche de calidad reduciendo en un 50% la incidencia de mastitis en el hato lechero				
Estrategia:		Aplicación de Buenas prácticas de ordeño				
Nombre del Indicador	Factores	Cálculo	Unid. de medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación
Porcentaje de incidencia de mastitis en el hato lechero al final del año 2008 con respecto al final del año 2007 en la Hda. Santa Mónica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad de recursos</li> <li>- Capacidad técnica del personal</li> <li>- Buena alimentación</li> <li>- Control permanente.</li> <li>- Ambiente limpio</li> </ul>	$\frac{\text{Porcentaje ganado sano 2008}}{\text{Porcentaje ganado sano 2007}} \times 100$ $\frac{16.98}{29.65} \times 100 = 57.46\%$	Porcentaje	Anual	50%	$\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $\frac{57.46}{50} \times 100 = 114.92\%$ <p>Cumplido 114.92%</p>

Elaborado por: Santya López



**Gráfico 6:** Incidencia de mastitis año 2008 con relación año 2007

**Fuente:** Informes enviados por Nestlé

**Análisis:**

Según este indicador nos demuestra que en el año 2007, en el total del hato lechero que consistió en 93 vacas hubo una incidencia de mastitis subclínica de 28.65%, se detectó el 1% de mastitis clínica, al comparar con el final del año 2008 determinamos que existió en el hato lechero un 16.98% de incidencia de mastitis subclínica, no existió mastitis clínica y el hato lechero era de 96 vacas, habiendo una reducción significativa y el objetivo era reducir en el año un 50% con respecto al año 2007, encontramos que a la obtención del objetivo se le superó en 114.92% precisando que existe importante gestión positiva en este aspecto tan trascendental para la ganadería.

### **3.3.3. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Como ya se ha señalado, la Hacienda Santa Mónica cuenta al 31 de diciembre 2008 y en la actualidad con un único cliente que es Nestlé, quienes han promovido un programa llamado “Buenas Prácticas Agropecuarias en la Finca”, que en su formato propone establecer prácticas estandarizadas en las granjas lecheras para asegurar la producción de leche con alta calidad, sana y nutritiva, tomando en cuenta que esta será el alimento de niños, jóvenes, ancianos y la familia en general (consumidores) con quienes tienen la gran responsabilidad de cumplir y satisfacer sus expectativas.

También estas prácticas dan importancia al cuidado del medio ambiente y el bienestar de los animales.

Además se promueve la competitividad de los productores para que sea mantenida a lo largo del tiempo, es decir sea sustentable.

El cliente ha propuesto estas normativas para prevenir riesgos biológicos, físicos o químicos en la producción de la leche y para tener bajo control el proceso productivo y solo un eficiente control y monitoreo de las actividades permitirá garantizar que la cadena de abastecimiento de leche fresca cumpla con lo establecido, con el interés de mantener la imagen del cliente y los conceptos de alimento sano y nutritivo ante los consumidores.

La Hacienda Santa Mónica comparte este criterio de excelencia en calidad e higiene por lo cual se está sometiéndose a cumplir el objetivo de cumplir al 100% estas exigencias que versan entre los parámetros más importantes sobre plan de seguridad alimentaria y auditoría de instalaciones, que son evaluados constantemente por lo menos cada seis meses. Dentro de los parámetros evaluados a cargo de Nestlé DPA, los he resumido en:

1. Acceso a la propiedad y alrededores
2. Higiene
3. Mantenimiento de las instalaciones
4. Productos químicos agrícolas y medicina veterinaria

5. Compra y almacenamiento de alimento para animales.
6. Manejo de los animales con respecto a salud y bienestar.
7. Manejo de efluentes, purines y desechos.
8. Prevención de riesgos en las instalaciones.
9. Trazabilidad y registros (control actividades críticas para evitar negativos).
10. Calidad de leche, basado en no tener agua, no residuos de antibióticos, ni conservantes, ni adulterantes, ni desfavorables para la higiene como bacterias totales ni células somáticas.

De acuerdo a las auditorías realizadas intempestivamente por la empresa Nestlé, se ha obtenido los datos para evaluar el cumplimiento del objetivo hacia cumplir con el "Programa de Buenas Prácticas en la Finca".

Existen 74 numerales evaluados que se encuentran en los archivos de la empresa Nestlé.

Según documentos de respaldo se ha obtenido la siguiente información presentada en una ficha técnica.

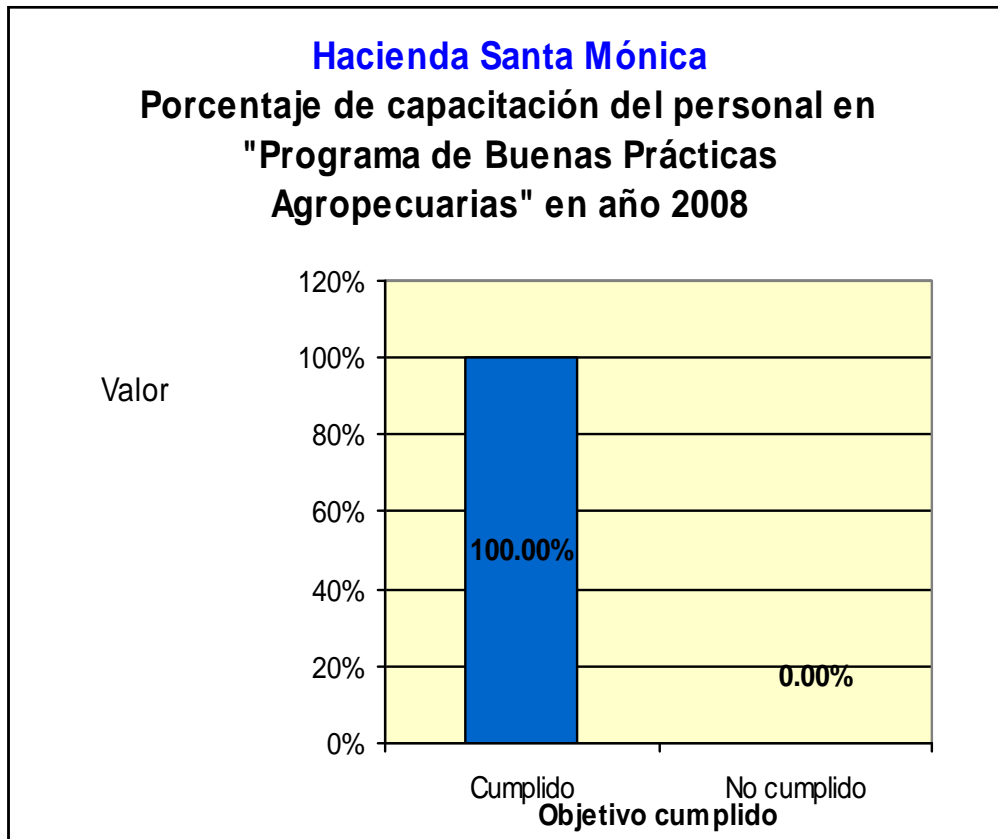


### 3.3.3.1. INDICADOR DE CUMPLIMIENTO DE BUENAS PRÁCTICAS AGROPECUARIAS

Con la variable "Programa de buenas prácticas" se formula el indicador de Cumplimiento.  
 Datos obtenidos por auditoría de Nestlé.

<b>FICHA TECNICA 6: CUMPLIMIENTO DE PROGRAMA BUENAS PRÁCTICAS AGROPECUARIAS</b>							
Objetivo:		Producir leche de la más alta calidad					
Estrategia :		Implementación de nuevas técnicas de manejo					
Nombre del Indicador	Factores	Cálculo	Unid. de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de cumplimiento de Programa "buenas prácticas agropecuarias" en la Hda. Santa Mónica	- Directivos comprometidos al cumplimiento	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de parámetros cumplidos}}{\text{N}^{\circ} \text{ de parámetros exigidos por el cliente}} \times 100$	%	Cada semestre	100%	Auditorías realizadas por Nestlé	$\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$
	- Capacitación técnica del personal						$\frac{100}{100} \times 100$
	- Disponibilidad de recursos	$\frac{74}{74} \times 100$					100.00%
	- Prácticas higiénicas en el manejo de ganado	100.00%					
						Cumplido	100.00%
						No cumplido	0.00%

Elaborado por: Santya López



**Gráfico 7:** Cumplimiento de programa “Buenas prácticas agropecuarias en la Finca”.

**Fuente:** Auditorias realizadas por Nestlé

**Análisis:**

Este cuadro hace precisar que existe excelente disposición y cumplimiento hacia los requerimientos del cliente sobre controlar todos los procesos de la cadena producción, sobre todo lo que tiene que ver con higiene en el ordeño y el tratamiento adecuado a las vacas, pues de acuerdo a las auditorias realizadas se ha obtenido que se ha cumplido con el 100% del objetivo de acuerdo a los parámetros evaluados por Nestlé, por lo que la Hacienda Santa Mónica se ha hecho acreedora a un certificado de Buenas Prácticas Agropecuarias y la constancia de que se ha cumplido con todos los pasos.

### **3.3.4. VOLUMEN DE PRODUCTIVIDAD**

Para la empresa ganadera su producción lechera es su razón de accionar, resultado de aplicar toda la gestión de procesos y su control, pues todo el trabajo se ve plasmado en su producto la leche.

La leche técnicamente es la secreción natural de la glándula mamaria de vacas sanas y bien alimentadas, su composición natural le hace apta para el consumo humano como producto de vital importancia, está compuesta de agua, sólidos, lípidos, proteínas, lactosa, cenizas.

En nuestro país según estudios, un buen estándar de producción litros por día por vaca es de 17 litros, debido a las condiciones climáticas, ambiente y alimentación.

El objetivo de AGRISAMO S. A. es alcanzar el promedio de 17 a 20 litros por día por vaca, para ser aceptable o excelente respectivamente.

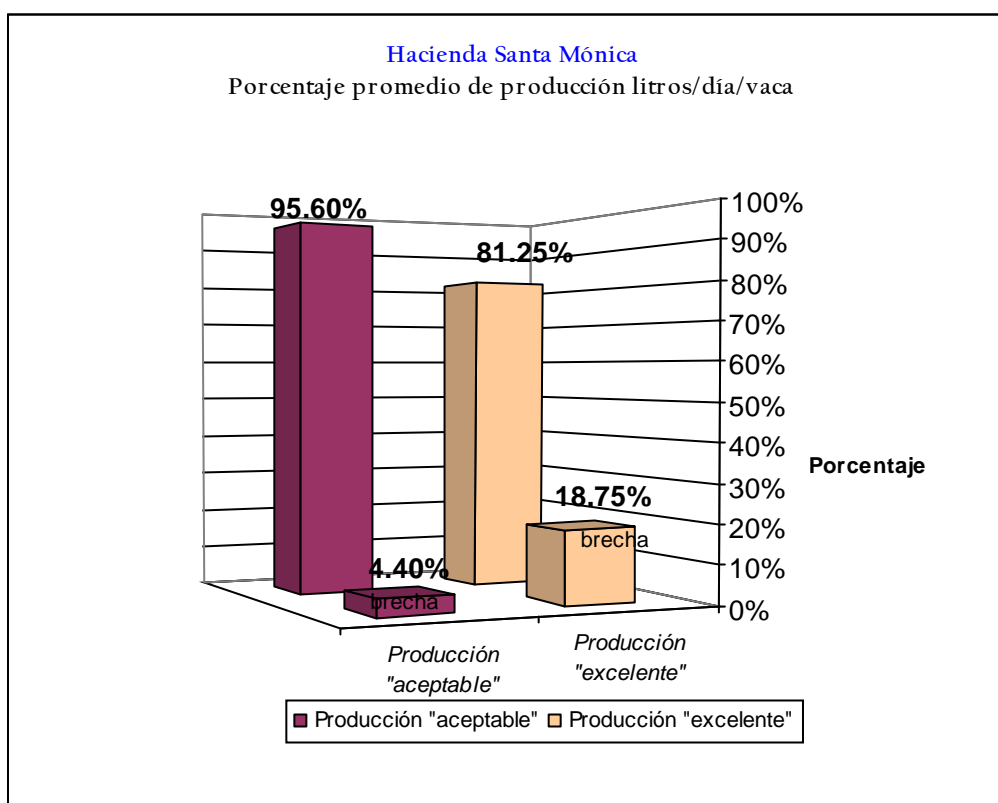
El indicador de la producción promedio litros/día/vaca permiten evaluar la calidad y cantidad de alimento suministrado a los rumiantes, así como de las condiciones de salud.

### 3.3.4.1. INDICADOR DE PRODUCCIÓN LECHE LITROS POR DÍA POR VACA AÑO 2008

Con la variable "Promedio Litros/día/ vaca" se formula el indicador de Porcentaje logrado como aceptable o excelente  
 Datos obtenidos de Sistema "Ganasi de hacienda"

<b>FICHA TÉCNICA 7: PROMEDIO DE PRODUCCION DE LECHE LITROS/DIA/VACA</b>					
Objetivo:		Llegar a un promedio equitativo de producción leche litros por día por vaca de: 17 litros aceptable y 20 litros excelente			
Estrategia:		Cuidado especializado			
Nombre del Indicador	Factores	Cálculo	Frecuencia	Estándar	Interpretación
Porcentaje de logro de Producción leche Promedio litros/día/ Vaca, en la Hda. Santa Mónica en año 2008	- Alimentación del ganado - Genética - Salud animal - Manejo técnico apropiado	Si Prom.lts/día/vaca es >19 ="excelente; Si Prom.lts/día/vaca<19 a 17>="aceptable"; Si Prom. lts/día/vaca es <17 ="existe falencias"  16.25 < 17 => "existe falencias"  1) Para ser aceptable: $\frac{\text{Prom. lts /día/vaca 2008}}{\text{Promedio "aceptable"}} \times 100$ $\frac{16.25}{17} \times 100 = 95.60\%$  2) Para ser excelente: $\frac{\text{Prom. Lts /día/vaca 2008}}{\text{Promedio "excelente"}} \times 100$ $\frac{16.25}{20} \times 100 = 81.25\%$	Al final de año	1) "aceptable" 100%  2) "excelente" 100%	1) Para aceptable: Estándar 1 - Porcentaje logrado 100% - 95.60% = 4.40%  1) Para excelente:: Estándar 2 - Porcentaje logrado 100% - 81.25% = 18.75%  Producción "aceptable" Logrado 95.60% Desfavorable 4.40%  Producción "excelente" Logrado 81.25% Desfavorable 18.75%

Elaborado por: Santya López



**Gráfico 8:** Promedio de producción leche litros/día/vaca  
**Fuente:** Sistema informático Ganasi de hacienda

**Análisis:**

De acuerdo a este indicador claramente se puede observar que la producción promedio durante el año 2008 fue de 16.25 litros/día/vaca, demostrándose que el objetivo de llegar a producción de leche aceptable de 17 litros/día/vaca se cumplió en 95.60% con una brecha desfavorable de 4.40%, para llegar a una producción excelente de 20 litros/día/vaca se cumplió en 81.25%, con una brecha superior de 18.75%.

Al investigar esta falencia existente, se concluye que esto es producto de diversos factores tanto amenazas incontrolables como las condiciones climáticas, ya que los sembríos de alfalfa y semillas de pastos se perdieron por el prolongado invierno sufrido, por ello hizo falta el alimento primordial que no pudo ser reemplazado por su escasez y alto costo, también se produjo un alto índice de panadizo (infección de cascos) debido a la humedad del terreno y la complejidad para transitarlo, estos fueron los motivos más relevantes para la tendencia a la baja de la producción.

### 3.3.4.2. INDICADOR VOLUMEN DE PRODUCCIÓN TOTAL AÑO 2008 CON RESPECTO AL AÑO 2007

Con la variable “litros de leche producidos” se formula el indicador de Porcentaje producido con respecto al año 2007  
 Datos obtenidos de Sistema Ganasi de hacienda

<b>FICHA TÉCNICA 8: VOLUMEN DE LITROS DE LECHE PRODUCIDOS AÑO 2008 Y AÑO 2007</b>							
Objetivo:		Aumentar la producción lechera en un 20 % anual					
Estrategia:		Mejoramiento técnico					
Nombre del Indicador	Factores	Cálculo	Unid. de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de leche producida en el año 2008 con relación al año 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de vacas en el hato lechero</li> <li>- Litros producidos por cada vaca</li> <li>- Condición de salud del ganado</li> <li>- Alimentación del ganado</li> <li>- Reproducción</li> </ul>	$\frac{\text{Nº lts. producidos 2008}}{\text{Nº lts. producidos 2007}} \times 100$ $\frac{570264}{627086} \times 100$ <p style="text-align: center;">90.94 %</p>	Porcentaje	Final del año	120%	Sistema Ganasi	$\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $\frac{90.94}{120} \times 100 = 75.78\%$ $100\% - 75.78\% = 24.22\%$ <p style="text-align: center;">Cumplido 75.78% Desfavorable 24.22%</p>

Elaborado por: Santya López



**Gráfico 9:** Volumen de litros de leche producidos año 2008 y 2007  
**Fuente:** Sistema Informático Ganasi de hacienda

**Análisis:**

Producir la mayor cantidad de leche calificada con un número adecuado de vacas en el hato lechero da como resultado los ingresos económicos esperados.

Observando estos datos se puede decir que el objetivo de obtener más volumen de producción de leche en el año 2008 con respecto al 2007, no se cumplió, ya que se planificó aumentar la producción en un 20% adicional, este objetivo se cumplió en un 75,78%, encontrando un porcentaje desfavorable del 24,22% con respecto al 100% del objetivo estándar. Al revisar los registros se observa que la producción lechera de 627086 litros fue con un promedio de 105 vacas lecheras, y en el año 2008 la producción de 570264 litros fue con un promedio de 96 vacas lecheras. Se detecta según los registros la venta de 10 vacas debido a la falta de alimento por la baja productividad de praderas, según el Gerente no se podía sustentar el alimento suficiente.

### 3.3.5. REDUCCIÓN DE COSTOS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN

#### GASTO EN MEDICINA VETERINARIA

La crianza de animales rumiantes conlleva a que se presenten diferentes tipos de enfermedades de diversas clases, enfermedades infecciosas como la fiebre aftosa, mastitis, brucelosis, otras como metritis, enfermedades de estómago, infecciones, respiratorias, fiebres, torzón, de embarazo, falta de vitaminas, parasitarias, etc., todas estas requieren atención inmediata y aplicación de medicina determinada.

El conocimiento de la persona encargada para la suministración es tan importante para un tratamiento oportuno y eficaz, pues uno de los objetivos es reducir el gasto en medicina veterinaria basado en la prevención y erradicación de enfermedades infectocontagiosas.

El objetivo planteado fue reducir el gasto de medicina veterinaria a un 90% con respecto al año 2007

Para su evaluación se ha recolectado y resumido los datos en un cuadro:

**Cuadro 4: GASTO EN MEDICINA EN LOS AÑOS 2007 Y 2008 EN HACIENDA SANTA MÓNICA**

Rubro	AÑOS	
	2007	2008
Nº de vacas promedio	197	189
Medicina	\$5955.38	\$4602.09
Vacunación	\$144	\$663.6
Total	\$6099.38	\$5265.69

**Elaborado por:** Santya López

**Fuente:** Sistema Ganasi

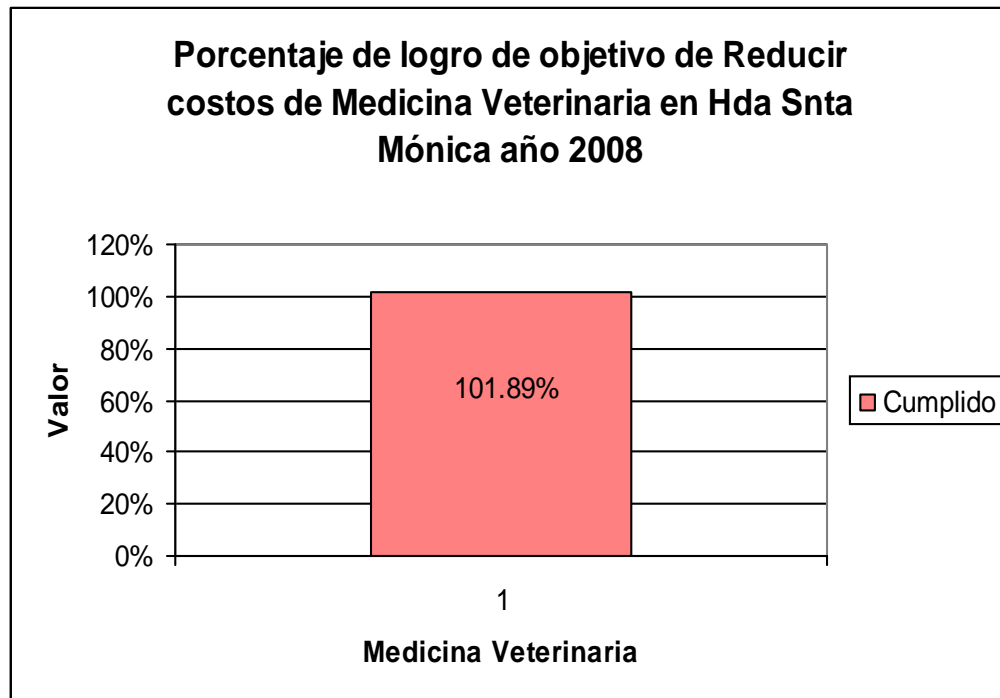


### 3.3.5.1. INDICADOR DE COSTO DE MEDICINA VETERINARIA AÑO 2008 CON RESPECTO AL AÑO 2007

Con la variable "Gasto en Medicina veterinaria" se realiza el indicador Porcentaje de dinero invertido en medicina. Datos obtenidos de resumen de comprobantes archivados en hacienda.

<b>FICHA TÉCNICA 9: COSTOS DE MEDICINA VETERINARIA AÑOS 2008 Y 2007</b>							
Objetivo:		Reducción de costos en manejo de sanidad pecuaria, para mejoramiento de calidad de leche					
Estrategia:		Tratamiento preventivo					
Nombre del Indicador	Factores	Cálculo	Unid. de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de dinero invertido en medicina veterinaria tanto preventiva y clínica en la Hda. Snta. Mónica en el año 2008 con relación al año 2007.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad de recursos</li> <li>- Capacidad técnica del personal</li> <li>- Buena alimentación</li> <li>- Control permanente.</li> </ul>	$\frac{\text{Costo medicina 2008}}{\text{Costo medicina 2007}} \times 100$ $\frac{5265.69}{6099.38} \times 100$ <p style="text-align: center;">88.33%</p>	Porcentaje	Anual	90%	Balance de Resultados anuales	$\frac{\text{Estándar}}{\text{Indicador}} \times 100$ $\frac{90}{88.33} \times 100 = 101.89\%$ <p>Cumplido 101.89%</p>

Elaborado por: Santya López



**Gráfico 10:** Costo de Medicina Veterinaria año 2008 y 2007  
**Fuente:** Registros de la hacienda

**Análisis:**

Se ha cumplido el objetivo de disminuir el gasto de medicina veterinaria que se planteó en un 90%, se ha logrado superar esa meta, ya que se alcanzó un porcentaje de 101.89% reducir este gasto en el año 2008. Este índice es muy favorable ya que se está recurriendo a la prevención a tiempo de las enfermedades, de acuerdo a índices que también complementan esta conclusión. Mirando registros de compras de medicinas se notó que en el año 2007 había un rubro muy alto en compra de medicina para mastitis (clavamox, neoclordelín), pero en el año 2008 se encuentra que hubo un gran ahorro en lo que respecta a esta medicina, este indicador nos demuestra que las buenas técnicas de ordeño e higiene están dando buenos resultados.

### **3.3.6. INGRESOS OPERACIONALES**

La venta de leche es el único rubro de ingresos operacionales, este depende de cuántos litros se han producido y del precio que se determine de acuerdo a parámetros establecidos.

El precio de la leche en el período 2007 y 2008, fue producto de dos principales factores determinantes: el primero es el precio base que está fijado por políticas gubernamentales y el segundo son valores adicionales que aplica el cliente Nestlé, mediante la premiación a la calidad o castigo por falencias en la excelencia del producto, al calificar algunos rubros como incidencia de enfermedades, salubridad e higiene, componentes naturales de la leche y procedimientos realizados.

El objetivo planteado en el plan estratégico fue aumentar en un 20% adicional los ingresos por la venta de leche en el año 2008 con respecto al año 2007.

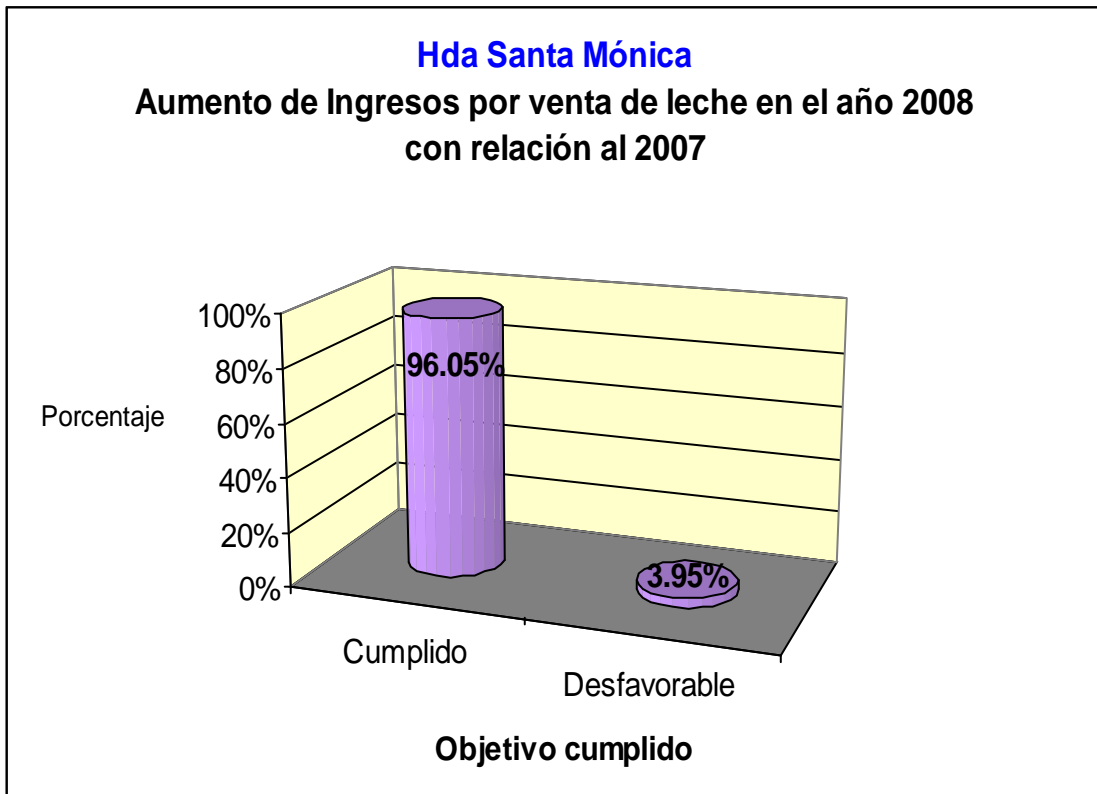
### 3.3.6.1. INDICADOR DE INGRESOS POR VENTA DE LECHE

Con la variable “Ingresos por venta de leche” se formuló el indicador Porcentaje de incremento en ingresos por venta de leche en año 2008 con respecto al año 2007

Datos obtenidos de estados financieros en hacienda

<b>FICHA TÉCNICA 10: INGRESOS POR VENTA DE LECHE AÑOS 2008 Y 2007</b>							
Objetivo:		Aumentar los ingresos por venta de leche por aumento de precio y bonificación por calidad					
Estrategia:		Mejoramiento de la calidad para influir en el precio					
Nombre del Indicador	Factores	Cálculo	Unid. de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de incremento en los ingresos por venta de leche en el año 2008 con respecto al año 2007 en la Hda. Santa Mónica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precio base decretado por gobierno</li> <li>- Bonificación por calidad de leche</li> <li>- Controles técnicos en manejo</li> <li>- Producción por vaca por día</li> </ul>	$\frac{\text{Ingresos por venta de leche año 2008}}{\text{Ingresos por venta de leche año 2007}} \times 100$ $\frac{213382.05}{185111.24} \times 100$ <p style="text-align: center;">115.27%</p>	Porcentaje	Cada año	120%	Estado de Resultados año 2008 y 2007 de hacienda	$\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $\frac{115.27}{120} \times 100$ <p style="text-align: center;">96.05% Logrado</p> <p>100% - 96.05% = 3.95%</p> <p style="text-align: center;">Cumplido 96.05%</p> <p style="text-align: center;">Desfavorable 3.95%</p>

Elaborado por : Santya López



**Gráfico 11:** Ingresos por venta de leche

**Fuente:** Estados de resultados de la Hacienda Santa Mónica

**Análisis:**

Este indicador precisa que no se llegó a cumplir con el objetivo de aumentar los ingresos en un 20% más que el año anterior, pues del 100% del objetivo se logró un 96.05%, quedando desfavorable el 3.95%, a pesar de que el precio por litro en el 2007 oscilaba entre \$0.24 a \$0.34 mientras en el 2008 se encontró entre \$0.34 a \$0.42, se logra subir ese precio debido a la calidad de leche, pero el número de litros que se produjo fue menor en 9.06% de la producción del año 2007.

### 3.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA COMPAÑÍA AGRISAMO S.A.

<b>CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA COMPAÑÍA AGRISAMO S.A. PERÍODO 2008</b>					
Visión:		Estar entre los mejores productores del Norte del país, que garantice la producción lechera saludable con los más altos índices de calidad e higiene en sus procesos de producción y mantenimiento, para ser atractivos proveedores de fábricas, procesadoras y distribuidoras de lácteos.			
Misión:		Producir leche de la más alta calidad, ganado sano de alta cruza para el sostenimiento y mejoramiento de la alimentación diaria de la familia ecuatoriana			
<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>LOGRO</b>	<b>INICIATIVAS</b>
Perspectiva Financiera	- Aumentar los ingresos por de venta de leche mediante el aumento en el volumen de producción y su precio por bonificación de calidad	Porcentaje de leche producida en la hacienda, año 2008 con respecto al año 2007	120%	75.78%	- Mejor alimentación del ganado, mejorando pasturas
		Porcentaje de incremento en ingresos por venta de leche año 2008 con respecto al año 2007	120%	96.05%	- Mejora de alimentación del ganado por medio de manejo técnico de potreros.
	-Reducción de costos en manejo de sanidad pecuaria, mediante prevención y tratamiento adecuados	Porcentaje de dinero invertido en medicina veterinaria en el 2008 con respecto al año 2007	a 90%	101.89%	- Registros bien clasificados. - Seguir con ese control preventivo de las vacas.
Perspectiva del Cliente	-Producir leche de la más alta calidad e higiene	Porcentaje de cumplimiento de Programa de "Buenas prácticas agropecuarias en la Hacienda Santa Mónica 2008	100%	100%	-Mantener y vigilar las técnicas propuestas.

Perspectiva del Proceso Interno	Producir 17 a 20 lts. de leche como promedio en la hacienda	Porcentaje de logro de promedios litros/día/vaca, período 2008	17 lts. Aceptable  20 lts. Excelente	95.60%  81.25%	-Programa de manejo de potreros. - Historial del tiempo climático diario - Manejo de excremento del ganado para convertirlo en abono eficaz.
	Reducir en un 50% la incidencia de mastitis en el ganado lechero.	Porcentaje de incidencia de mastitis en el hato lechero, año 2008, con respecto al 2007.	50%	114.92%	- Seguir con esas medidas y mejorarlas
	Obtener leche higiénicamente producida	Cantidad promedio de ufcs/ml. de leche en año la hacienda período 2008	<30000 unid.	8830 unid.	Mantener y controlar técnicas aprendidas
	Disminuir a un 20% la incidencia de enfermedades infectocontagiosas mediante prevención.	Porcentaje de Disminución de promedio de ufcs/ml. leche en el año 2008, con respecto al año 2007	a 20%	125.15%	Seguir con esas buenas prácticas.
Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento	Contar con personal capacitado en manejo Técnico Agrícola Ganadero	Porcentaje de personal capacitado en programa "buenas prácticas agropecuarias en la finca Santa Mónica, 2008	85.00%	84.44%	-Creación de manuales sobre procedimientos diarios y control -Aumento de capacitación interna
	Motivar al personal para mejorar rendimiento laboral	Porcentaje de motivación del personal en el entorno laboral período 2007	70.00%	97.84%	-Charlas sobre prevención de enfermedades y correcta alimentación -Programas de integración laboral y familiar.

### 3.5. INFORME

Según el estudio, análisis e interpretación de indicadores de gestión de los resultados de la compañía AGRISAMO S.A. con su Hacienda Santa Mónica correspondiente al período 01 de enero a 31 de diciembre 2008, en concordancia con las normas de calidad apegadas a la Norma ISO 9001 “Gestión para la calidad”, en su apartado “Mejora continua”, que exigen una seguridad razonable, si la gestión realizada se efectuó bajo esos parámetros, estos son responsabilidad directa de la gerencia de la compañía, nuestro compromiso asumido consiste en emitir una opinión de estos resultados en base a los estudios desarrollados.

Este trabajo se planificó, incluyó exámenes con base en pruebas seleccionadas, aplicación de indicadores sobre reportes obtenidos en la compañía, encuestas, documentos, estados financieros, que evidencian que soporta los resultados de la evaluación de si se cumplió con los objetivos de la planificación estratégica programada para la gestión en su conjunto, se observa que una parte de sus objetivos fueron enfocados, pero existieron algunos que no se lograron realizar, se considera que esta investigación proporciona una base razonable para nuestra opinión.

Según los datos que aportan los indicadores aplicados sobre objetivos que si se lograron manejar, evidencian que la gestión de la finca Santa Mónica está apegada a la referencias de calidad propuestas, se ha cumplido en gran porcentaje las metas planificadas para el año 2008 y se puede constatar que en algunos estándares se ha superado su expectativa, sin embargo a pesar de haber recibido ingresos superiores, toda esta parte positiva no se ha reflejado en la parte de utilidades, no se ha producido ganancias en este período. Habrá que hacer un estudio más profundo sobre las áreas de costos que todavía pueden mejorar y como ajustar estos rubros para obtener resultados financieros positivos.



**CONCLUSIONES**  
**Y**  
**RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES

- 1.- La ganadería de leche en la Compañía AGRISAMO S.A. con su Hacienda Santa Mónica ha venido evolucionando en forma positiva como se deduce de los indicadores que muestran aumento en la excelencia y calidad de su producto, ya que se está cumpliendo con estándares exigidos por el cliente y el consumidor, esto se ha logrado en base a la implementación de técnicas adecuadas y actualizadas, aún cuando hay una ligera disminución en el tamaño del hato, estos indicadores son alentadores y ponen de manifiesto el esfuerzo de los encargados de la gestión, que participan activamente para estar vigilantes de la aplicación de las políticas implementadas para crear un ambiente favorable y lograr una posición más competitiva.
- 2.- Debemos reconocer también el esfuerzo y la responsabilidad social que imprime el cliente al coadyuvar acciones para mejorar, capacitar y exigir condiciones que van en beneficio de todos los consumidores.
- 3.- La evaluación que se ha hecho a la gestión de AGRISAMO S.A., en el período 2008 y que se presenta en este documento, revela el cumplimiento de algunas metas, también hace manifiesto algunas preocupaciones por aspectos que no pudieron enfocarse y que necesariamente requieren más atención, ya que se vienen crecientes desafíos para el agro.
- 4.- De acuerdo a las norma ISO 9001, para la gestión de calidad ha de documentarse cada procedimiento de la organización para ser clasificada en forma coherente y accesible a quien corresponda su estudio, examen o revisión, la mejora continua debe ser el objetivo permanente de ésta, propone centrarse temporalmente en algunos aspectos, sin dispersar esfuerzos, para luego ir tratando los demás aspectos convenientemente, aprovechar oportunidades y tener flexibilidad para reaccionar rápidamente.
- 5.- Se encontró que por su naturaleza está expuesta a factores externos involuntarios que inciden en el normal funcionamiento de la misma como son los cambios climáticos inesperados y políticas gubernamentales cambiantes que han influido

directamente en los ingresos, pues se encontró que la expectativa de aumentarlos en el porcentaje planificado no pudo cumplirse a pesar de estar produciendo calidad.

- 6.- Al revisar el inventario del ganado, no se observó una cuenta de inventario del ganado valorizada por rangos de vida útil y edad, que pueda dar el valor exacto del hato según sus características especialmente de producción.
- 7.- No se observó registros ni un sistema programado de productividad de potreros para optimizar su manejo, que fue uno de los objetivos propuestos en la planeación estratégica, este puede constituir un factor negativo para una buena eficiencia básica alimentaria del ganado, ya que además este rubro influye significativamente en el costo directo de la producción de la empresa.
- 8.- Se encontró que la mayoría del personal está capacitándose y se siente estable en su trabajo, sin embargo se pueden mejorar los índices de capacitación y motivación existentes, ya que por ser una microempresa que maneja un producto alimenticio muy vital en la salud de las personas requiere excelente capacitación en su manejo.
- 9.- Se encontró que hace falta difundir más eficientemente la visión, misión de la empresa hacia cumplir los objetivos que involucra toda las actividades que realizan los directivos y trabajadores de la hacienda, que son el motor de la producción.
- 10.- Al observar los estados financieros se pudo observar que no existió utilidad en el año económico 2008, producto de tener altos costos de producción y gastos frente a los ingresos obtenidos.
- 11.- No se tiene un esquema de indicadores financieros importantes que midan rendimientos de capital, de inversión, de rentabilidad, de endeudamiento, que son importantes para determinar y corroborar la situación real de la empresa.

## RECOMENDACIONES

- 1.- Por su naturaleza de ser una microempresa agrícola ganadera la Hacienda Santa Mónica cuenta con una extensión considerable de terreno, se puede proponer iniciativas que pueden corregir falencias que requieren apenas adoptar en forma correcta y gradualizada, tecnologías sencillas que requieren mucho más de conocimientos adecuados, que sean llevado efectivamente a la práctica para lograr la impostergable mayor productividad con el fin de obtener mayores ingresos.
- 2.- Seguir aplicando las técnicas de buenas prácticas en el manejo del ganado exigidas por el cliente actual, procurando ser cada vez más eficientes en lo referente a higiene y salud del ganado, para ser más perdurables en el tiempo.
- 3.- Confrontar crecientes desafíos como la mayor competencia por la tierra, vulnerabilidades de clima y riesgos, propone elaborar estudios para hacer proyectos de factibilidad y realismo de programas técnicos de aprovechamiento eficaz de potreros con rotación de cultivos, que vayan desde análisis de suelos para controlar elementos mayores y menores, para detectar tierras de baja productividad y realizar correctivos, proyectados a disminuir costos en los procesos de producción de pastizales.
- 4.- Elaborar registros y auxiliares de cuentas y subcuentas que son importantes para obtener información en detalle de procedimientos que se realizan, como registros detallados de actividades realizadas en maquinaria agrícola, equipos de ordeño, equipos de ganadería, etc., para que sea material de apoyo ante el requerimiento rápido de datos.
- 5.- Realizar estudios sobre proyectos de diversificación eficiente de productos y verticalización de la actividad agropecuaria para que se convierta en su fábrica de algunos insumos, su agroindustria y genere más empleo, realizar estudios sobre producción de abono orgánico, por medio de sistemas técnicos de convertir el excremento del ganado en abono, que procuren reducir los costos en productividad de pasturas sin la utilización de químicos y sobretodo que sean amigables con el ambiente.

- 6.- Implementar un sistema de valorización del ganado de acuerdo a características de edad, peso y producción, mediante el diseño de registros como patrones por rangos para ir valorizando el ganado en inventario a medida que va creciendo y genera su pico más alto en su vida útil productiva y así mismo su valorización en cada etapa hasta su descenso, cuando se convierte en ganado de desecho, así permitirá obtener un valor contable referencial que permita obtener el valor del inventario de ganado a la fecha de requerimiento.
- 7.- Realizar programas de manejo de potreros que incluyan en forma cronológica el tratamiento de estos, partiendo desde los análisis de suelos de una manera técnica para proseguir a añadir los elementos adecuados que permitan efectivizar su producción y la comprobación de acciones positivas mediante análisis bromotológicos, y asentar todos estos movimientos en registros debidamente ordenados por extensiones de tierra que incluyan presupuestos, provisiones, inversiones, costos, detalles influyentes de cantidad, tiempo y especificaciones de todas las actividades por hacer o ya realizadas, esto permitirá mejor control y adecuada conducción de producción del alimento primordial del ganado, además de convertirse en un elemento útil para obtener información, hacer comparaciones y tomar decisiones pertinentes.
- 8.- Realizar manuales impresos sobre procedimientos específicos para el personal que incluyan datos de información de primer orden., que permitan promover, capacitar, motivar y organizar una generación de trabajadores agrícolas profesionalizados, anímicamente más confiantes en su capacidad, técnicamente competentes, que sientan asumir como suya una progresiva responsabilidad en la corrección de ineficiencias y protagonizar la solución de problemas, construir el trabajo en equipo introduce la actitud de trabajar para los resultados. A veces la correcciones dependen mucho más de insumos intelectuales que de insumos materiales.
- 9.- Colocar la misión, visión de la compañía, en un lugar que sea visible accesible y funcional, para que se haga concientización, motivación y filosofía de las personas que están inmersas en el desarrollo de esta actividad.
- 10.- Realizar análisis y estudios más detallados sobre el origen de las transacciones para detectar en que rubros se pueden disminuir costos y ejercer mayor control para evitar

desperdicios manejables, como pueden ser consumo de agua, de luz, mantenimiento y mejor utilización de la maquinaria, además concienciar al personal del racional manejo de los mismos para optimizar estos recursos que repercuten significativamente en los altos costos y por consiguiente en la utilidad o pérdida del ejercicio económico.

- 11.- Aplicar determinadas fórmulas financieras que permitan obtener indicadores sobre rentabilidad de capital invertido, apalancamiento financiero, liquidez, rendimiento, que puedan contribuir a visualizar la posición financiera real de la empresa y coadyuvar las gestiones hacia el cumplimiento del rol de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Burbano Jorge E. (2005): **Presupuestos. Enfoque de Gestión, Planeación y Control**, Ediciones Mc Graw Hill. Tercera edición. Colombia.
- Cámara López Luis: **Planificación estratégica**, (pags. 55 a 65).
- Franklin Enrique Benjamín (2007): **Auditoria Administrativa. Gestión estratégica del cambio**, Pearson Educación, 2da edición, México.
- Goodnstein Leonard, Nolan Timothy, Pfeiffer William (1998): **Planeación estratégica aplicada. Como desarrollar un plan que realmente funcione.-** Ediciones Mc Graw Hill.
- Kaplan Roberth, Norton David (2000): **Como utilizar el cuadro de mando integral**, Editorial Gestión 2000, España.
- Laborda Castillo Leopoldo(2004): **Fundamentos de Gestión empresarial. Teoría y práctica desde un enfoque sistémico.** Valleta Ediciones.
- Niven Paul R. (2003): **El cuadro de mando integral paso a paso. Maximizar la gestión y mantener los resultados**, Gestión 2000. Barcelona.
- Philpot Nelson, Nickerson Stephen (2000): **Ganando la lucha contra la mastitis**, Publicación de Wesfalia Surge.
- Producciones Ganaderas (1991): **Alimentación práctica de la vaca lechera. Técnicas agropecuarias**, Biblioteca Ganadera, Editorial AEDOS, España.
- Steiner George A. (2006): **Planeación estratégica, lo que todo Director debe saber.** Editorial Continental.
- Whiffington Ray, Pany Kart (2003): **Auditoría un enfoque integral**, Ediciones Mc Graw Hill, Doceava edición.

- DPA. Servicio al productor de leche (2008): **Revista El Lecherito. Revista informativa a proveedores de leche fresca.** Julio a Diciembre 2008. Cayambe.- Pichincha.

### **LINCOGRAFÍA**

- [www.elrincondelbago.com](http://www.elrincondelbago.com)
- [www.ciberconta.unizar.es](http://www.ciberconta.unizar.es)
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- [www.monografías.com](http://www.monografías.com)