

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
Línea de Investigación de Operaciones, Productividad, y competitividad**

Indicadores de Gestión para Empresas Agropecuarias (Aspectos significativos para mejorar la gestión de decisiones)

Prof. Dr. Francisco Antonio García

Mérida, 21 de julio de 2017

Indicadores de Gestión para Empresas Agropecuarias

Índice tentativo del módulo

- Productividad: Definición e importancia de este indicador para la supervivencia organizacional.
- Análisis de la productividad a nivel Internacional y nacional.
- Planificación estratégica para la mejora de la productividad.
- Indicadores de gestión como elementos evaluadores de la productividad organizacional.
- Gestión de procura: enfoque tradicional y de avanzada.

Indicadores de Gestión para Empresas Agropecuarias

Producción Versus Productividad

Producción

1.- Proceso mediante el cual se transforman los principales factores de producción (tierra, capital, trabajo, conocimientos) en bienes y servicios útiles para la sociedad.

(García, F.2004)

2.- Es un sistema que toma insumos (materias primas, personal, maquinarias, edificios, tecnologías, efectivo, información y otros recursos), y los convierte en productos (bienes y servicios).

(Gaither, N. y Frazier G. 2000)

Productividad

1.- Representa la relación existente proveniente de la división en unidades, de bienes y servicios generados, entre ciertas cantidades en unidades de insumos utilizados en el proceso de transformación. La productividad se mide y se compara para periodos de tiempo determinados.

(García, F. 2004)

2.- Es la razón de la producción de los insumos. La productividad total del factor por lo general se mide en unidades monetarias de los bienes y servicios generados y dividiendo entre el costo de los insumos utilizados.

(Chase, R; Jacobs, F; y Aquilano, N. 2012)

Indicadores de Gestión para Empresas Agropecuarias

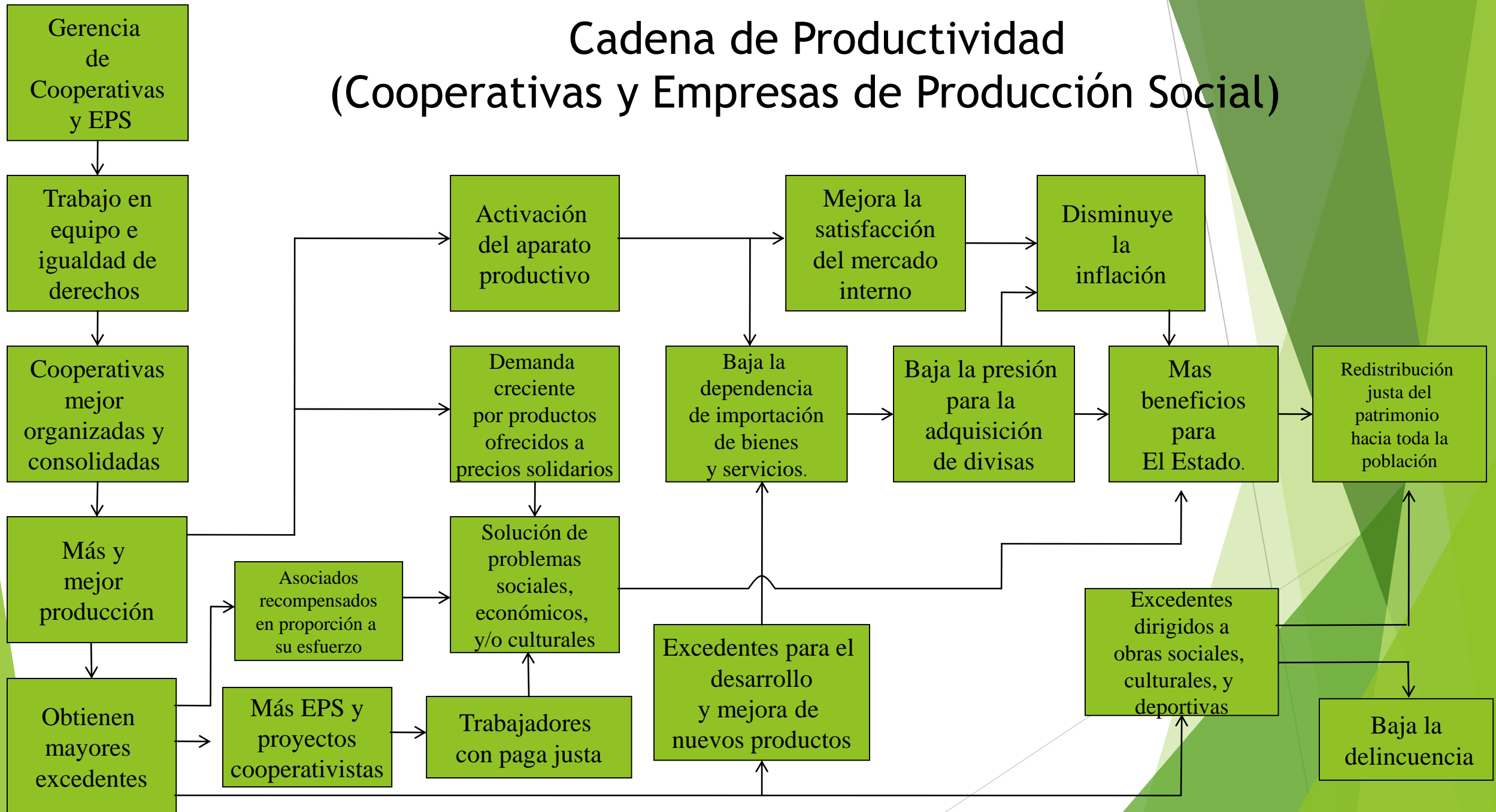
Importancia de ser productivos

En algunos casos, la productividad se mide de forma inmediata. Por ejemplo, puede ser medida como horas de trabajo necesarias para producir una tonelada de acero específico o como la energía necesaria para generar un kilovatio de electricidad. La productividad se mide por unidad de tiempo . Esto se resume de la siguiente manera:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Inputs empleados}}$$

La utilización de un sólo recurso de input para medir la productividad se conoce como la productividad **monofactorial**. Sin embargo, la productividad **multifactorial** supone una visión más amplia, que incluye todos los inputs (por ejemplo, trabajo, material, energía, capital, etc.)

Cadena de Productividad (Cooperativas y Empresas de Producción Social)



Indicadores de Gestión para Empresas Agropecuarias

Restricciones o limitaciones para ser productivos en Venezuela

- Carencia de insumos: materias primas, suministros e insumos intangibles.
- Personal o capital humano adecuadamente formado y capacitado.
- Políticas gubernamentales poco adecuadas para la competitividad organizacional.
- Marco legal empresarial restrictivo o que garantice incentivos para la inversión extranjera.
- La idea poco realista de que el enemigo es el empresario.
- Tecnologías poco escalables u obsoleta.

Indicadores de Gestión para Empresas Agropecuarias

Importancia de la evaluación del PIB

Producto interno bruto (PIB) es la suma de todos los bienes y servicios finales que produce un país o una economía, tanto si han sido elaborados por empresas nacionales o extranjeras dentro del territorio nacional, que se registran en un periodo determinado (generalmente un año).

El PIB per cápita (también llamado renta per cápita, ingreso per cápita o PIB por habitante) es una magnitud que trata de medir la riqueza material disponible. Se calcula simplemente como el PIB total dividido entre el número de habitantes (N) de un determinado país.

Fuente:

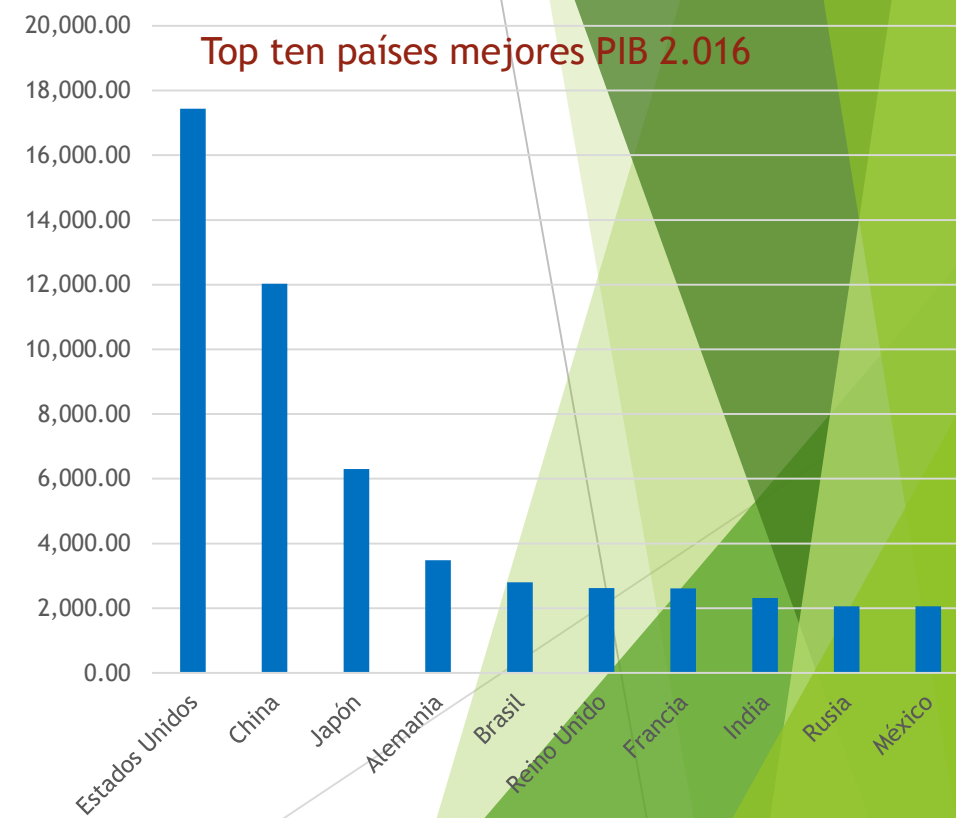
www.wikipwdia.org

www.econlink.com

Indicadores de Gestión para Empresas Agropecuarias

Top ten países mejores PIB 2.016

País	Dólares internacionales	Crecimiento
1. Estados Unidos	17.435,56 miles de millones	+2,4%
2. China	12.032,11 miles de millones	+6,9%
3. Japón	6.295,36 miles de millones	-0,1%
4. Alemania	3.485,87 miles de millones	+1,6%
5. Brasil	2.798,85 miles de millones	+0,1%
6. Reino Unido	2.631,91 miles de millones	+2,9%
7. Francia	2.624,59 miles de millones	+0,2%
8. India	2.612,28 miles de millones	+7,3%
9. Rusia	2.317,89 miles de millones	+3,0%
10. México	2.054,57 miles de millones	+2,2%
.	.	.
.	.	.
73. Venezuela	16,35 miles de millones	-5,7%

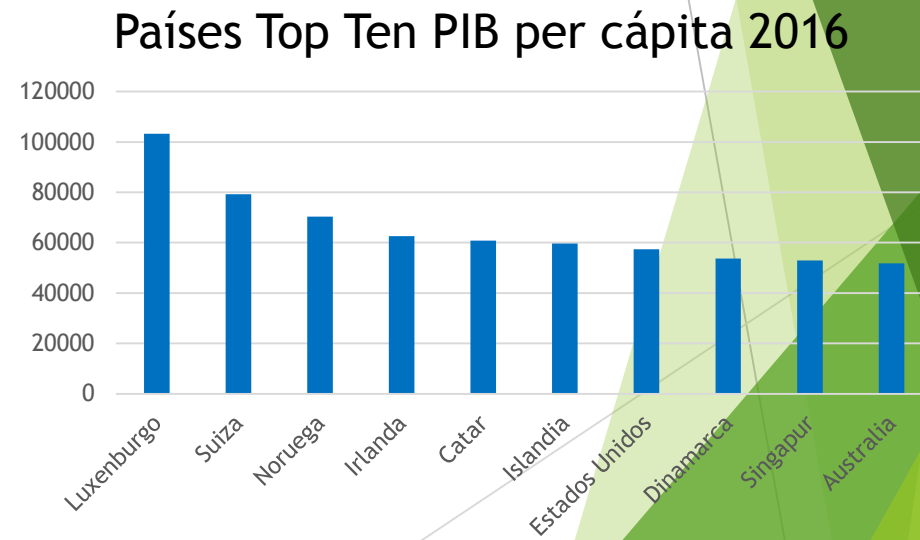


Indicadores de Gestión para Empresas Agropecuarias

Top 10 países PIB per cápita 2016

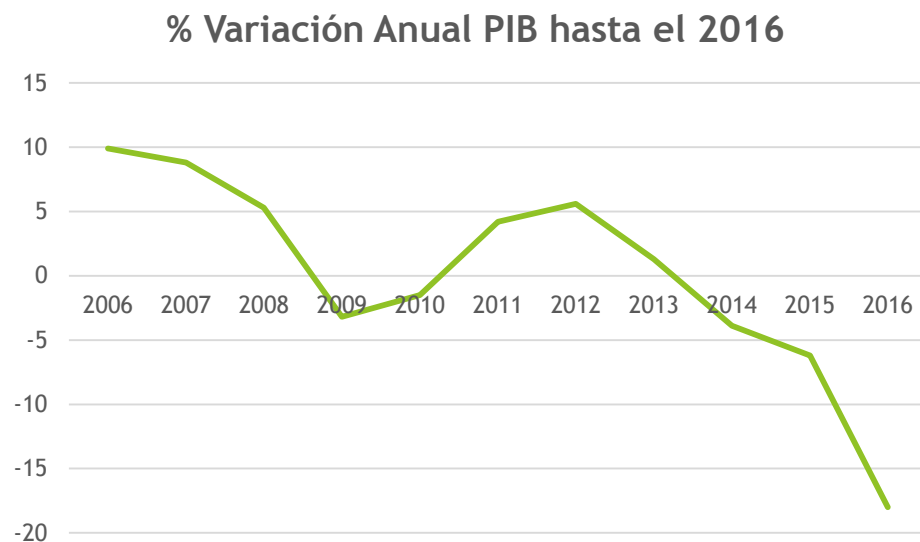
País	Dólares internacionales
1. Luxemburgo	103 199
2. Suiza	79.242
3. Noruega	70 392
4. Irlanda	62.562
5. Catar	60 787
6. Islandia	59 629
7. Estados Unidos	57 436
8. Dinamarca	53 744
9. Singapur	52 961
10. Australia	51 850
.	.
.	.
66. Venezuela	9.258

Fuente: FMI. 2017. \$ PPA



Indicadores de Gestión para Empresas Agropecuarias

PIB versus inflación últimos 10 años



Fuente: Banco Central de Venezuela, 2017

Indicadores de Gestión para Empresas Agropecuarias

¿Qué puede hacer el Estado para hacer al país más productivo?

Algunas acciones

- 1.- Apoyar con recursos financieros el desarrollo de nuevos emprendimientos organizacionales.
- 2.- Asegurar el retorno de los fondos invertidos en esos emprendimientos y que a su vez sean reciclados en nuevos proyectos productivos.
- 3.- Crear un marco legal que asegure la inversión extranjera asegurando los beneficios comunes para las partes.
- 4.- Mirar al empresario de inversión privada, no como el enemigo, si no más bien como un aliado en la activación del aparato productivo del país.
- 5.- Impartir mediante instituciones especializadas como INCES, universidades y órganos docentes conexos, planes de formación dirigidos concretamente al crecimiento de los emprendimientos.
- 6.- Crear las condiciones a fin de que el talento formado en diferentes disciplinas vitales para el desarrollo económico del país, contribuya con sus conocimientos el fortalecimiento de la economía nacional.

Indicadores de Gestión para Empresas Agropecuarias

¿Qué pueden hacer las empresas para ser productivas?

- A.- Aplicar algún enfoque de gestión que asegure la productividad y por ende la competitividad.
- B.- Llevar a cabo un programa de medición de su productividad a través de un Plan Estratégico en donde se coordinen los objetivos mediante el diseño de estrategias a ser alcanzadas dentro de un horizonte de tiempo razonable, para posteriormente auditar la gestión mediante la evaluación de indicadores de gestión.

Planeación Estratégica.

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía

Fuente:

Steiner, George A. Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. México, D.F.: Continental, 1983, p. 2

Indicadores de Gestión para Empresas Agropecuarias

¿Qué pueden hacer las empresas para ser productivas?

Pasos necesarios para realizar una planeación estratégica:

1. Declaración de la visión.
2. Declaración de la misión y establecimiento de valores.
3. Análisis de la matriz FODA.
4. Establecimiento de los objetivos generales.
5. Diseño, evaluación y selección de estrategias
6. Diseño de planes estratégicos.
7. Evaluación de resultados del plan estratégico mediante la aplicación de indicadores de gestión.

Indicadores de Gestión para Empresas Agropecuarias

Pasos necesarios para realizar una planeación estratégica

1. Declaración de la visión.

La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

La **Visión** denominado como el SUEÑO de la empresa, es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa mas adelante. Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

Preguntas frecuentes para elaborar la Visión:

- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

Ejemplos



Fuente:

<http://www.grandespymes.com.ar/2013/09/07/guia-para-elaborar-correctamente-la-vision-y-mision-de-la-empresa/>

<http://ilusionlatina.net/como-redactar-lavision.htm>

Indicadores de Gestión para Empresas Agropecuarias

Pasos necesarios para realizar una planeación estratégica

2. Declaración de la misión y establecimiento de valores.

Considerado por Philip Kotler y Gary Armstrong (Marketing, 2004) como “un importante elemento de la planificación estratégica”

La **Misión** describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su **Visión**, es la razón de ser de la empresa. En general ella debería responder a las siguientes preguntas.

Preguntas frecuentes para elaborar la Misión:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?

Ejemplos



Fuente:

<http://www.grandespymes.com.ar/2013/09/07/guia-para-elaborar-correctamente-la-vision-y-mision-de-la-empresa/>
<http://ilusionlatina.net/como-redactar-lavision.html>

Indicadores de Gestión para Empresas Agropecuarias

Pasos necesarios para realizar una planeación estratégica

3. Análisis de la matriz FODA.

La matriz DOFA (también conocida como matriz FODA o análisis SWOT en inglés), es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países, etc.

Su nombre proviene de las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compartir de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves de entorno.

Fuente:

http://www.degerencia.com/tema/analisis_dofa

http://148.204.211.134/polilibros/portal/polilibros/P_Terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/

Indicadores de Gestión para Empresas Agropecuarias

Pasos necesarios para realizar una planeación estratégica

4. Establecimiento de los objetivos generales y específicos.

Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

Los **objetivos generales** se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son de largo plazo y se caracterizan por ser cualitativos..

Los **objetivos específicos** presentan un horizonte de tiempo por lo general de mediano a corto plazo y sirven para desarrollar del cumplimiento de decisiones tácticas. Son objetivos que atienden directa e inmediatamente la problemática detectada en el diagnóstico y, a la vez, forman parte de la secuencia que deben recorrer los objetivos generales para concretarse. Se proyectan para alcanzarse en el corto plazo e invariablemente son cuantitativos.

Fuente:

<http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml#ixzz44rzhHOEm>

<http://www.fao.org/docrep/field/003/AB476S/AB476S04.htm>

Indicadores de Gestión para Empresas Agropecuarias

Pasos necesarios para realizar una planeación estratégica

4. Establecimiento de los objetivos generales y específicos.

Ejemplos de objetivos empresariales generales:

1. Ser una de las cinco marcas que lideren el mercado de productos lácteos.
2. Aumentar las exportaciones a nivel bananero.
3. Ser una marca que los demandantes reconozcan por su variedad de productos.
4. Incrementar la productividad.
5. Alcanzar un mayor alcance a nivel nacional e internacional.
6. Aumentar las ventas.
7. Crear nuevos diseños para un mejor reconocimiento de la marca.

Fuente:

<http://ejemplosde.org/empresas-y-negocios/objetivos-de-una-empresa/#ixzz44rnkC000>

Indicadores de Gestión para Empresas Agropecuarias

Pasos necesarios para realizar una planeación estratégica

4. Establecimiento de los objetivos generales y específicos.

Ejemplos de objetivos empresariales específicos:

1. Alcanzar una rentabilidad del 30% de manera anual.
2. Aumentar las ventas anuales un 50%.
3. Superar el medio millón de productos vendidos en seis meses.
4. Duplicar la producción en los próximos doce meses.
5. Abrir cinco nuevos puntos de venta en los próximos dos años.

Fuente:

<http://ejemplosde.org/empresas-y-negocios/objetivos-de-una-empresa/#ixzz44rnkC000>

Indicadores de Gestión para Empresas Agropecuarias

Pasos necesarios para realizar una planeación estratégica

5. Diseño, evaluación y selección de estrategias.

Una definición de estrategia más orientada hacia el mundo de negocios, la provee Bruce Henderson: “es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”.

Podemos también definir la estrategia como la “Forma en la que la empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos”.

Las estrategias empresariales son acciones que una empresa realiza con el fin de alcanzar sus objetivos. Si los objetivos son los “fines” que busca una empresa, las estrategias son los “medios” a través de los cuales pretende alcanzar los objetivos.

Fuente:

http://www.degerencia.com/tema/estrategia_empresarial

<http://www.eoi.es/wiki/index.php/>

Indicadores de Gestión para Empresas Agropecuarias

Pasos necesarios para realizar una planeación estratégica

6. Diseño de planes estratégicos.

Una vez que se han establecido los objetivos generales de la empresa, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos.

El proceso para diseñar, evaluar y seleccionar estrategias es el siguiente:

Se evalúa información sobre el análisis externo (la situación del entorno), se evalúa información sobre el análisis interno (los recursos y la capacidad de la empresa), se evalúa el enunciado de la misión y los valores, se evalúan los objetivos, y se evalúan las estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.

Se diseña una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior. Se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una. Se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.

Fuente:

http://www.degerencia.com/tema/estrategia_empresarial

<http://www.eoi.es/wiki/index.php/>

Indicadores de Gestión para Empresas Agropecuarias

Pasos necesarios para realizar una planeación estratégica

7. Evaluación de resultados del plan estratégico mediante la aplicación de indicadores de gestión.

Una vez identificado un plan estratégico adecuado, se procede a inspeccionarlo y evaluarlo mediante indicadores de gestión.

Fuente:

<http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-gestion/indicadores-gestion2.shtml#ixzz4SIR7cJDP>

Indicadores de Gestión para Empresas Agropecuarias

Escenarios en la planeación estratégica

Es de suma importancia, antes de realizar cualquier análisis estratégico tener en cuenta los posibles escenarios futuros que se pueden presentar en la organización. El escenario con más probabilidades de presentarse dentro de un determinado horizonte de tiempo debe orientar el plan estratégico así como su evaluación a través de los indicadores de gestión.

Formalmente un escenario dentro de la filosofía de la planificación estratégica, es una “hipótesis de futuro”, en otras palabras formalmente “Un escenario es un modelo de futuro posible dotado de coherencia interna” (Porter, 1985).

Generalmente se deben plantear seriamente tres tipos de escenarios para un horizonte de planeación de 10 a 20 años, los cuales pueden ser optimista, medio probable, y pesimista. El tipo de escenario sobre el cual se deben dirigir el plan estratégico dependerá de la ponderación que los expertos por consenso acuerden mediante metodología conciliadora.

Fuente:

www.cedefop.europa.eu/files/6009_es.pdf

Indicadores de Gestión para Empresas Agropecuarias

¿Qué es un indicador de gestión?

Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización.

Lo que permite un indicador de gestión es determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos. El líder de la organización es quien suele establecer los indicadores de gestión, que son utilizados de manera frecuente para evaluar desempeño y resultados.

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios o atributos:

Medible: El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.

Entendible: El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.

Controlable: El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

Fuente:

<http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-gestion/indicadores-gestion2.shtml#ixzz4SIR7cJDP>

<http://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>

Indicadores de Gestión para Empresas Agropecuarias

Tipos de Indicadores de gestión?

Existen muchas clasificaciones de indicadores de gestión, pero en este módulo nos limitaremos a la siguiente:

Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.

Indicadores de eficacia: eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

Fuente:

<http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-gestion/indicadores-gestion2.shtml#ixzz4SIR7cJDP>

<http://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>

Indicadores de Gestión para Empresas Agropecuarias

La productividad y los indicadores de gestión

Algunas personas y empresas definen productividad como la sumatoria de productos / servicios en la unidad de tiempo. Si bien esto es correcto también es limitado, pues únicamente relaciona la cantidad de productos / servicios obtenidos con la cantidad de insumos empleados.

¿Qué le falta a esta definición?: incluir, cómo se logro, qué se hizo para obtener el resultado, qué precio se pagó y qué premio se recibió.

¿Cómo medir integralmente la productividad de una empresa?

Construyendo un sistema de indicadores inter-relacionados que orienten para elevar holísticamente (el sistema completo se comporta de un modo distinto que la suma de sus partes) los resultados obtenidos, de tal manera que no se sacrifiquen unos aspectos al mejorar otros, que el fin no justifique los medios, y que el llamado costo - beneficio sea el deseable.

Fuente:

<http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-gestion/indicadores-gestion2.shtml#ixzz4SIR7cJDP>

<http://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>

Indicadores de Gestión para Empresas Agropecuarias

Como construir un indicador de gestión

Ejemplo:

Objetivo: mejorar el desempeño del recurso humano en el proceso de ordeño lácteo.

Estrategia: adelantar un programa de capacitación.

Responsable: gerente de Recursos Humanos

Eficiencia del proceso de ordeno = $\frac{\text{Total litros de leche obtenidos en un día laboral de trabajo}}{\text{Total de horas laborable directas usadas en el proceso de ordeño}}$
(antes de la capacitación)

Eficiencia del proceso de ordeno = $\frac{\text{Total litros de leche obtenidos en un día laboral de trabajo}}{\text{Total de horas laborable directas usadas en el proceso de ordeño}}$
(después de la capacitación)

Eficacia del proceso de ordeño = $\frac{\text{Numero total de litros de leche obtenidos realmente al día}}{\text{Estándar de litros de leche prefijado por día a ordeñar}}$

Fuente:

<http://www.revistaseguridadadminera.com/gestion-seguridad/como-establecer-indicadores-de-gestion/>

MUCHAS GRACIAS