



CUBA – ABRIL 2015

METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE INDICADORES PRODUCTIVOS EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR TABACALERO.

1- Yenisbel Cabrera Jiménez

Filial Universitaria Municipal de Cabaiguán

yenisbelcabrera@uniss.edu.cu

2- Mailubys Pernas Díaz

Universidad de Sancti Spíritus José Martí Pérez

mailubys@fach.uniss.edu.cu

3- María Felisa Pérez Pérez

Filial Universitaria Municipal de Cabaiguán

mariafelix@uniss.edu.cu

Resumen

La presente investigación se realizó en una empresa cubana tabacalera, la cual está dedicada a producir tabaco torcido a mano para la exportación y el consumo nacional por surtidos, según la demanda del Grupo Empresarial de Tabaco de Cuba. Se seleccionó esta entidad ya que sus directivos no cuentan con un sistema de indicadores para evaluar el desempeño del Área de Producción; que posibiliten la toma de decisiones adecuadas para lograr resultados efectivos, es por ello que se tiene como objetivo proponer un Sistema de Indicadores para la evaluación del desempeño de la Gestión del Área de Producción, que posibilita la información necesaria para la toma de decisiones, contribuyendo de esta manera a elevar la eficacia en la empresa. Además se profundiza en los métodos y técnicas del análisis, donde se propone una metodología para evaluar el desempeño del área, se aplicó instrumentos como la encuesta, revisión de documentos, el trabajo en grupo, la observación directa y las entrevistas que posibilitaron profundizar sobre la integración y funciones del Área de Producción, para el procesamiento de los datos se hizo uso de la computación. Se pudo comprobar que con la no utilización de un sistema de indicadores no se puede obtener

una evidencia objetiva de su desempeño y así poder garantizar el perfeccionamiento continuo de la Gestión del Área.

Palabras claves: indicadores productivos, gestión, evaluación del desempeño, eficiencia, eficacia.

Summary:

This research was done in a Cuban Tobacco enterprise which its main objective is to produce hand-made tobacco for the exportation and for national consumption by assignments, according to the demand of the tobacco enterprise group. This entity was selected because its management doesn't have a system of indicators to evaluate the production area's performance that makes possible to take the correct decisions to get the effective results for that reason the objective is to propose a system of indicators to evaluate the performance of the production area's proceeding that makes possible the necessary information to take decisions, contributing to raise the enterprise efficacy. Beside it is deepened in the methods and analysis techniques where it's proposed a methodology to evaluate the area's performance, some instruments were applied like poll, checking of documents, team-work, direct observation and interviews that make possible to deepen in the integration and functions of the production area, for data processing the use of computer was done. It can be proved that without using a system of indicators it isn't possible to get a real evidence of its performance and in this way to guarantee the continuous perfection of the area's proceeding.

Key words: productive indicators, proceeding, performance evaluation, efficiency, efficacy.

Introducción

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

Donde hacer lo correcto significa entregar al cliente el producto con las características específicas, en la cantidad requerida, en el tiempo pactado, en el lugar convenido y al

precio estipulado, es decir tiene que ver con la satisfacción del cliente, en otras palabras hacer lo correcto es ser eficaces. Hacerlo correctamente significa emplear siempre los mejores métodos, aprovechando de manera óptima los recursos disponibles, hacer las cosas correctamente significa ser eficientes.

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

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

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

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

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

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

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

En la práctica, el proceso de dirección no incluye cuatro conjuntos aislados o poco conexos de actividades, sino un grupo de funciones interrelacionados.

Además contiene los mecanismos de evaluación y reajuste de la organización que le permiten avances seguros hacia el logro de los objetivos y las metas, dentro del marco legal y normativo que le regula. En este ámbito se consideran entre otros: el estilo de liderazgo, la comunicación y la cultura organizacional.

El funcionamiento de la economía cubana se encuentra en un proceso de transformaciones importantes, se han perfeccionado e intensificado las técnicas de control, se descentralizan las estructuras empresariales y de mercado, surgen nuevos mecanismo financieros, nuevos métodos de planificación y dirección, que se integran en un nuevo modelo de gestión, tanto para empresa como para unidades presupuestadas. A estos cambios no queda exento el Ministerio de la Agricultura (MINAG), que se inserta en el nuevo modelo de gestión comercial. En lo fundamental este modelo exige incrementar la productividad del trabajo, reducir los costos, lograr mejores resultados y de esta manera alcanzar una gestión más eficiente en la actividad empresarial.

Se han desarrollado acciones dirigidas a perfeccionar estos análisis, a través de indicadores, enfocados en el comportamiento de las actividades fundamentales para medir y corregir las desviaciones del plan de producción. El análisis de índices e indicadores constituye un medio indispensable de estudio de la gestión en los diferentes niveles y es parte integrante de la planificación.

Aún no se dispone por parte de los directivos de una metodología para evaluar el desempeño del área de producción, que profundice en los métodos y técnicas de análisis de cada entidad y como resultado de su aplicación posibilite la toma de decisiones adecuadas para lograr resultados productivos efectivos.

El objetivo propuesto en este trabajo se centra en proponer una metodología para la evaluación del desempeño de la gestión del área de producción, que proporcione la información necesaria para la toma de decisiones que mejoren la eficiencia y la eficacia en las empresas de tabaco torcido.

Materiales y métodos:

En la presente investigación se utilizaron los siguientes métodos: análisis, síntesis, inducción, deducción, generalización y observación directa, revisión documental, la entrevista, la encuesta y el trabajo en grupo. El procesamiento de los datos se hizo uso de la computación.

En la evaluación de la gestión productiva del área de producción en una empresa se sintetizó un procedimiento general, que se enuncia a continuación:

1. Caracterización de la empresa objeto de estudio, mediante las herramientas siguientes:

- 1.1 Aplicación de la guía de evaluación de las autoras, (Cabrera, 2010).

- 1.2 Elaboración del diagrama del flujo de producción (Pozo, 2007).

- 1.3 Diagnóstico estratégico, (análisis DAFO) (autor, año).

- 1.4 Revisión de documentos (actas de reuniones de directivos y trabajadores, la legislación, planes de producción y su cumplimiento, informes financieros y de gestión).

- 1.5 Entrevistas directivos (Urquiaga y Torres, 2004).

2. Fundamentación de la metodología general.

3. Implementación de la metodología general de evaluación.

La metodología que se aplicó en la evaluación se sintetiza a continuación en la figura 1:

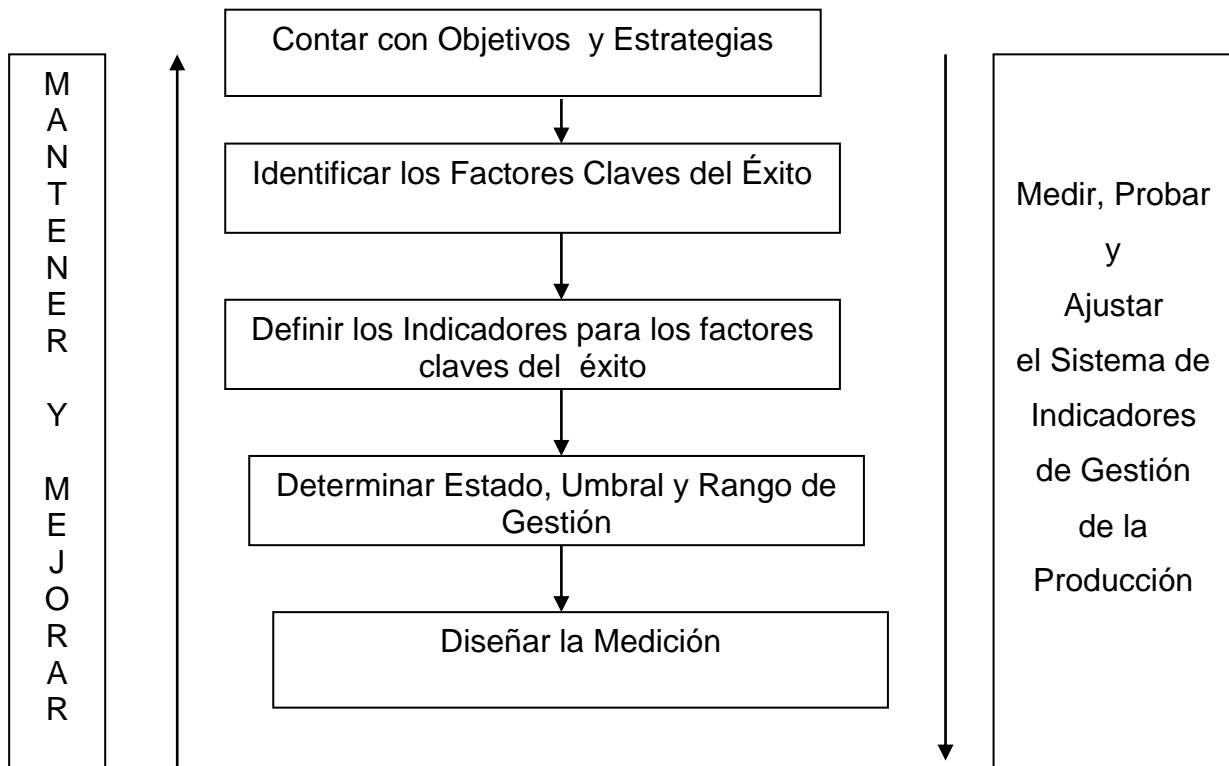


Figura 1: Metodología para evaluar la gestión productiva de una empresa.

Fuente: elaboración propia.

De manera que para establecer indicadores de gestión a cualquier nivel es vital tener claro qué es lo correcto y cómo hacerlo correctamente, donde lo correcto se relaciona con los resultados específicos que se espera y esto representaría el conjunto de factores claves para lograr la eficacia y eficiencia. Se toma como punto de partida la clasificación de los indicadores, representada en la figura 2.

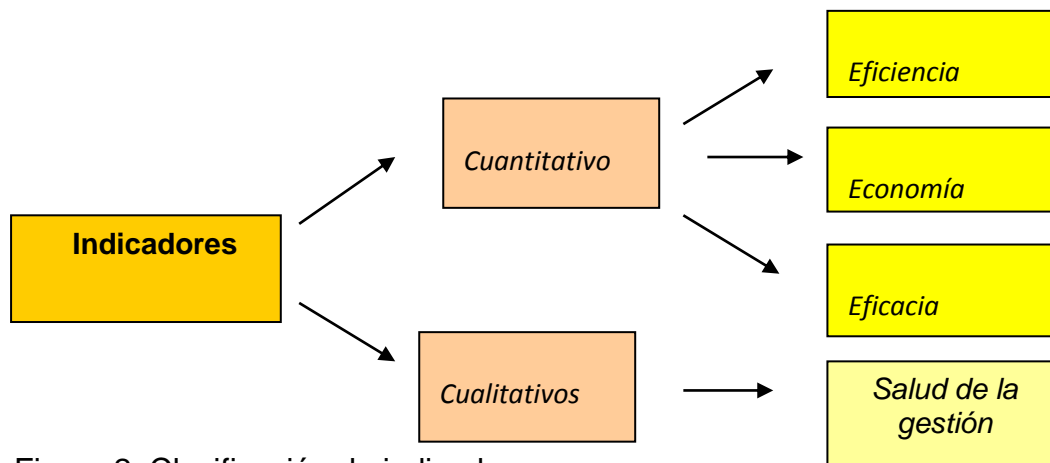


Figura 2: Clasificación de indicadores

Fuente: elaboración propia.

Resultados y discusión

Se obtuvieron a partir de la ejecución del procedimiento definido en el acápite anterior. Como resultado de la ejecución del procedimiento general para evaluar la gestión productiva de una entidad, se determinaron los aspectos fundamentales que caracterizan la empresa estudiada.

Caracterización de la entidad

1.1 Aplicación de la guía de evaluación.

Dicha investigación se desarrolló en una empresa cubana tabacalera, la cual está integrada por una entidad general y once Unidades Empresariales de Base (UEB). La empresa objeto de estudio se dedica a producir tabaco torcido de elaboración manual para la exportación y el consumo nacional, por surtidos, según la demanda del Grupo Empresarial del Tabaco (TABACUBA).

Con la aplicación de la guía para la caracterización de la entidad se comprobó que de forma general las actividades propias de la institución se dividen, organizan y coordinan en función del cumplimiento de su objeto social. También se verificó que los procesos relacionados con la toma de decisiones se vinculan al establecimiento de objetivos, políticas y metas de la organización. Además, se constató que la capacidad de información es disponible, segura e importante para los empleados, los cuales se encuentran en la línea de la toma de decisiones. Los procedimientos de la organización examinan la coherencia de los incentivos a empleados con los factores de éxito general de la propia organización, se integran armónicamente los objetivos, las estrategias y las políticas de la entidad.

1.2 Elaboración del diagrama del flujo de producción.

Se tiene organizado el proceso mediante un flujo de producción.

1.3 Análisis estratégico.

Se determinó que la empresa tiene la proyección estratégica, que incluye objeto social, misión, visión, funciones de la empresa, los grupos implicados, la política de la

empresa, los objetivos estratégicos, las áreas de resultados claves, los factores claves de éxito. A partir del criterio referido a la necesidad de contar con una serie de estrategias posibles para elegir la que mejor aproveche los factores internos y externos, se realizó el análisis DAFO. Los resultados se muestran a continuación:

Tabla: Análisis DAFO en la empresa.

Fortalezas	Oportunidades
Cuerpo de Dirección del área con experiencia y prestigio.	Incremento de la producción por alta demanda del tabaco.
Cultura Tabacalera.	Prestigio internacional.
Adecuado sistema de pago y estimulación.	Inserción de la producción de mercado en USD
Adecuada alimentación.	El Perfeccionamiento Empresarial
Debilidades	Amenazas
Insuficiente preparación de la materia prima.	Materias primas que no reúnen los parámetros de calidad y mistificación de la misma.
Deterioro de instalaciones.	Atraso en la entrega de materia prima e insumos.
	Lluvias, ciclones, plagas y enfermedades.

Fuente: elaboración propia

Problema estratégico:

Si aumenta la competencia, se incrementan las limitaciones para el financiamiento de inversiones, se acentúa la inestabilidad y la baja calidad de servicios de los proveedores nacionales y además se producen nuevos cambios en materia de regulaciones y/o decisiones económicas; al considerar la lentitud en la reacción ante los mismos, los problemas que subsisten en la calidad de productos y servicios, la insuficiente integración práctica de los conceptos de la logística y de orientación al mercado; no se podrá emplear la concepción de estructura integrada, ni la capacidad financiera y solvencia, o la adecuada gestión de los Recursos Humanos y el desarrollo tecnológico y de infraestructura; para aprovechar la insatisfacción del mercado, las posibilidades de exportación y de importación desde nuevos mercados.

Solución estratégica:

Utilizar plenamente la integración de las estructuras, la capacidad financiera y solvencia, la adecuada gestión de los Recursos Humanos y el desarrollo tecnológico e infraestructural para aprovechar la insatisfacción del mercado interno, las posibilidades de exportación y los nuevos mercados de importación, se podrá minimizar el efecto del aumento de la competencia, el incremento de las limitaciones para el financiamiento de inversiones y atenuar las consecuencias de la inestabilidad y la calidad de los productos y servicios de los proveedores nacionales, así como de la posibilidad de nuevos cambios en materia de regulaciones y/o decisiones económicas; en consecuencia superar la lentitud en la reacción ante los cambios y decisiones estatales, los problemas con la calidad de productos y servicios, la insuficiente integración práctica de los conceptos logísticos y de orientación hacia el mercado.

1.4 Revisión de documentos (actas del Consejo de Dirección y Consejo del área de producción).

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

La empresa por encontrarse en perfeccionamiento empresarial, el análisis de los resultados obtenidos y su comparación con los planes, presupuestos o períodos anteriores constituyen un punto permanente en el Consejo del área de producción.

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

Los resultados de los controles a las acciones contenidas en el plan de prevención son analizados y evaluados por el Consejo del área de producción y el Consejo de dirección.

1.5 Entrevistas a miembros del consejo de dirección y consejo del área de producción.

De forma sistemática son evaluados los resultados obtenidos en las principales inspecciones efectuadas a las diferentes dependencias de la empresa, analizándose la

responsabilidad administrativa de los implicados y aprobándose los correspondientes planes de medidas con vista a la solución de las deficiencias detectadas.

Con relación a la evaluación y control de medidas que coadyuven al fortalecimiento de la gestión de la producción, los entrevistados manifestaron que sí conocían sobre este aspecto, que cuando correspondía era tratado en un punto del Consejo de dirección y del Consejo.

Sobre la política de cuadro manifestaron que en el Consejo de dirección se informa periódicamente sobre las actividades realizadas por la comisión de cuadros de la empresa y que también se traza y controla la política a mediano y largo plazo para el desarrollo del trabajo con los cuadros.

La empresa tiene establecido indicadores que posibiliten la evaluación del desempeño de la gestión para las áreas claves, a los que denominan cuadro de mando, aunque éstos aún presentan algunas limitaciones. La producción como área de gestión no tiene establecido su cuadro de mando, evaluando su desempeño sólo por el alcanzado por el resto de las áreas de resultado clave.

Fundamentación e Implementación de la metodología general de evaluación

2.1.1 Contar con objetivos y estrategias. (diagrama)

2.1.2 Identificar los factores críticos de éxito.

Esto significa identificar la secuencia de pasos que aseguran el logro de los resultados a partir de los recursos disponibles. En el mismo se determinan los factores óptimos de aprovechamiento, los cuales constituyen el conjunto de factores claves para lograr la eficiencia y eficacia, los cuales se identificaron en el presente estudio y se representan en la figura 3.

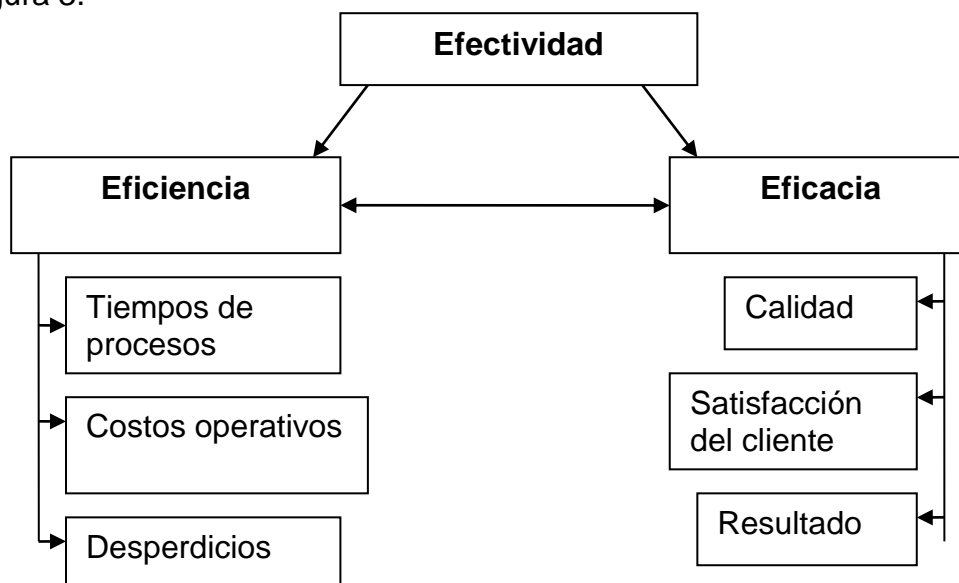


Figura 3: Mapa de Factores críticos del éxito

Fuente: elaboración propia.

2.1.3 Indicadores para cada factor crítico de éxito

a) Indicadores directivos: producción total bruta, producción mercantil y ventas.

b) Otros indicadores:

Eficacia: nivel de calidad.

Eficiencia: costo por peso de producción total bruta, gastos materiales por peso de producción, gastos de salarios por peso de producción, productividad, costo por peso en producción mercantil, costo por peso de ventas, gasto de salario por peso de producción mercantil, gasto de material por peso de producción mercantil, valor agregado, productividad sobre el valor agregado, correlación salario medio/ productividad y gasto de salario por valor agregado.

2.1.4 Determinar para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión.

Establecer adecuadamente el umbral y los rangos de gestión se precisa de especialistas que conozcan la organización, los factores endógenos y exógenos, ajenos y propios que concurren en el comportamiento de la variable analizada. Es fundamental además, tener en cuenta la capacidad de gestión del área que corresponda.

A los indicadores determinados en el punto 2.1.3 se les precisaron el estado, el umbral y el rango de gestión, como criterio para la evaluación de la gestión económica de la empresa, su representación se expresa en la figura 4.

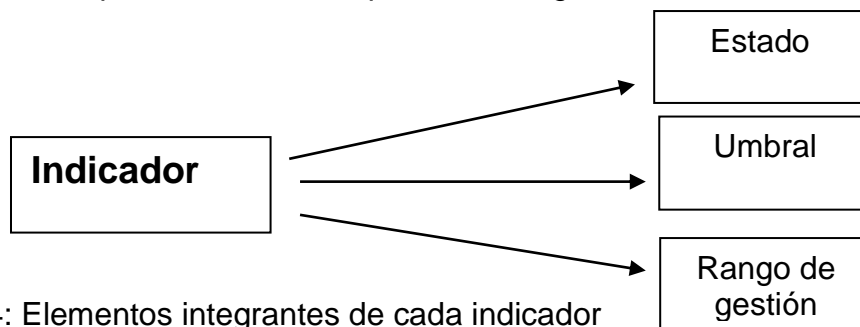


Figura 4: Elementos integrantes de cada indicador

Fuente: elaboración propia.

No obstante lo planteado anteriormente, lo cual constituye una limitación en el trabajo, se estableció una propuesta de umbral y de rango de gestión para cada indicador, los cuales en la etapa de prueba y ajuste pueden ser reconsiderados. Se procedió a la definición de la zona de alarma tanto para los indicadores que es conveniente aumentar, como para los que es conveniente disminuir.

2.1.5 Diseñar la medición.

La entidad designó un responsable de la recolección, tabulación y análisis de la información. Las fuentes de la información son varias en dependencia del indicador, siendo las fundamentales en el caso que nos ocupa. La frecuencia debe ser anual, con informes parciales, mensuales y trimestrales.

2.1.6 Medir, validar y ajustar el sistema de indicadores de gestión del área de producción

Se precisó en el modelo una columna con el estado actual (estatus) y otra para identificar la unidad de medida.

La precisión adecuada de un sistema de indicadores se logra sólo después de la cuarta o quinta medición, con los correspondientes ajustes se mejoran las probabilidades de éxito. A partir de este criterio y de las sugerencias obtenidas de los usuarios del sistema y especialistas consultados al respecto, se realizó el ajuste del sistema propuesto. Los resultados de la medición, validación y ajuste del sistema de indicadores se reportan a continuación:

Tabla 1: Indicadores del desempeño de la gestión de la producción

Área	Producción.					
Objetivo	Mejorar el desempeño de la gestión de la producción.					
Responsable	Designar					
Indicadores directivos	UM	Estatus	Umbral	Mínimo	Satisfactorio	Máximo
Producción Total Bruta.	MP	1952.7	1257.6	1200.0	1400.0	1600.0
Producción mercantil.	MP	1429.7	1168.6	1000.0	1200.0	1400.0
Ventas.	MP	1356.8	1168.6	900.0	1100.0	1300.0
Otros indicadores						
Nivel de calidad.	%	95.9	97.5	96.0*	97.0	98.0
Costo por peso de producción.	%	127.4	84.28	80.0	85.0	90.0*
Costo por peso de producción mercantil.	%	90.79	83.08	80.0	83.0	85.0*
Gastos materiales por peso de producción.	%	70.53	54.56	50.0	55.0	60.0*

Gastos materiales por peso de producción mercantil.	%	96.33	58.72	55.0	59.0	65.0*
Gastos de salarios por peso de producción.	%	15.59	26.62	24.0	27.0	30.0
Gastos de salarios por peso de producción mercantil.	%	21.30	28.65	26.0	29.0	32.0
Productividad.	MP	7.97	4.8	4.0	5.0	6.0
Costo por peso de ventas.	centavos	0.84	0.82	0.81	0.82	0.83*
Valor agregado.	MP	571.3	567.1	564.0	567.0	570.0
Productividad sobre el valor agregado.	MP	2.33	2.22	2.20	2.22	2.24
Correlación salario medio/productividad.	centavos	0.53	1	0.90	0.95	1
Gasto de salario por valor agregado.	centavos	0.53	0.59	0.55	0.57	0.59

Fuente: elaboración propia

Indicadores directivos

El comportamiento de la producción total bruta integra la producción mercantil y la variación de la producción en proceso, en correspondencia con las áreas de resultado clave, este indicador es medido para garantizar que sea cumplida la producción planificada, mientras más alto sea su valor es indicativo de un mejor comportamiento.

La entidad muestra una producción mercantil de 1429.7 MP, donde representa el valor de los productos y servicios producidos durante el período económico analizado. Este indicador presenta un margen satisfactorio entre 1000.0 MP y 1400.0MP, no se encuentra en zona de alarma, el valor obtenido se encuentra por encima del mínimo establecido.

Las ventas que realizó la UEB son de 1356.8 MP, donde comprende los importes por las entregas a clientes de productos terminados, trabajos efectuados, servicios prestados y mercancías adquiridas para ese fin. El rango establecido para este indicador está por debajo de las ventas obtenidas en este trimestre, por lo que no existe zona de alarma.

La entidad tiene un indicador de calidad por encima del rango establecido, ya que por cada 100 mil unidades de productos elaborados se obtiene 95.9% de productos sin

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

A partir de (Cabrera, 2010) se utilizaron como criterios de evaluación general del sistema de gestión de la producción los parámetros siguientes:

Tabla 2: Criterio de evaluación del sistema de gestión

Intervalo	UM	Criterio de evaluación
91-100	%	Excelente
81-90	%	Bien
71-80	%	Aceptable
62-70	%	Deficiente
< 60	%	Mal

Fuente: elaboración propia

A partir del criterio de evaluación anterior, el sistema de gestión de la producción se evalúa de mal. Se determinaron deficiencias en la gestión productiva que en lo fundamental se caracterizaron por:

2.1.7 Mantener y mejorar continuamente.

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

La calidad y la efectividad de los procesos productivos están íntimamente ligadas a la comprensión de la interacción de las causas comunes y las causas especiales en el sistema de gestión. Así mismo, mejorar continuamente el sistema indica incrementar su valor, más aún si se involucra a los usuarios del mismo, es hacerlo cada vez más ágil, preciso, oportuno, confiable y sencillo.

El cálculo de los indicadores permitió evaluar el comportamiento de los resultados productivos antes y después de aplicar la metodología. Determinar este

comportamiento le permitió a los directivos disponer de información necesaria y realizar un análisis riguroso en la modificación de elementos fundamentales en el proceso productivo y tomar decisiones acertadas en su gestión.

Su acertada implementación proporcionó la mejora del comportamiento de los indicadores que se definieron en la evaluación de los resultados productivos, el ahorro de recursos y beneficios económicos.

Conclusiones

El estudio bibliográfico efectuado permite crear una concepción teórica sobre una base científica, que contribuye positivamente en el desarrollo de la presente investigación. El desarrollo del capítulo profundiza de forma general en la gestión, realiza un análisis de los elementos básicos que conforman la estrategia, su elaboración, planificación, formulación, implementación y evaluación, así como la elaboración, características y medición de los indicadores de desempeño. De igual forma se analiza los indicadores asociados a la productividad, por lo que se hace necesario una caracterización de la entidad objeto de estudio así como la metodología a aplicar.

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

El desarrollo de este trabajo permite a partir de un resumen de la caracterización de la empresa y el análisis de su estrategia, obtener un conocimiento general de la misma. Además se aplica otros instrumentos como la encuesta y las entrevistas que posibilitan a profundizar sobre la integración y funciones del Consejo de dirección y el Consejo del área de producción.

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

Bibliografía.

- Beltrán J., J. M. (2003). *Indicadores de Gestión Herramientas para lograr su competitividad*. Bogotá: 3R Editores.
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la teoría de la administración*. 4° Edición. Mcgrawhill.
- De Armas García, R. (2005). *Folleto Auditoría de Gestión*.
- Kotler, P. (1993). *Dirección de la mercadotecnia, análisis, planeación, implementación y control*. México: Editorial Prentice-Hall.
- Lazo Hernández, E. (2012). "La eficiencia económica". Disponible en: <http://www.cubadebate.cu/noticias/2012/10/12/vicepresidente-cubano-insta-a-elevar-la-eficiencia-económica/feed/>.
- López Díaz, A. y Martínez García, F. J. (1992). "Auditorías de gestión, aspectos metodológicos": Revista técnica. Instituto Censores Jurados de Cuentas de España, No°. 24, p. 4-15.
- Martínez, J. A. (1996). *Conferencia sobre el Análisis Económico Financiero*. Diplomado en Finanzas. Horizontes S.A. México.
- Ministerio de Auditoría y Control (2006). Resolución No. 26 "Guía Metodológica Auditoría de Gestión.
- Pons Duarte, H. M. et al. (2006). *Fundamentos de Planificación*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Pozo C. S. (2007). *Selección de Temas Auditoría de Gestión*.
- V Congreso del Partido Comunista de Cuba (1997). *Resolución económica*. Primera parte. La Habana: Editorial Política.
- VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*.
- Vigoa Llanes, C. et al. (2008). *Herramientas básicas del planificador*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Vigoa Llanes, C. et al. (2010). *Fundamentos de planificación*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.