



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN
AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**

TEMA:

**APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN COMO
CONTRIBUCIÓN A LA MEJORA PRODUCTIVA DEL SECTOR
MINORISTA DE CÁRNICO EN EL CANTÓN BOLÍVAR**

AUTORES:

**PAOLA YAMILEX VÉLEZ PÁRRAGA
MARÍA KATIUSKA CEVALLOS MEZA**

TUTORA:

LIC. MARÍA GABRIELA MONTESDEOCA CALDERÓN, MG.

CALCETA, JUNIO 2018

DERECHOS DE AUTORÍA

María Katuska Cevallos Meza y Paola Yamilex Vélez Párraga, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

.....
MARÍA K. CEVALLOS MEZA

.....
PAOLA Y. VÉLEZ PÁRRAGA

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

Lic. María Gabriela Montesdeoca certifica haber tutelado la tesis **APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN COMO CONTRIBUCIÓN A LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD DEL SECTOR MINORISTA CÁRNICO EN EL CANTÓN BOLÍVAR**, que ha sido desarrollada por María Katuska Cevallos Meza y Paola Yamilex Vélez Párraga, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
LIC. MARÍA GABRIELA MONTESDEOCA CALDERÓN

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN COMO CONTRIBUCIÓN A LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD DEL SECTOR MINORISTA CÁRNICO EN EL CANTÓN BOLÍVAR**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por María Katuska Cevallos Meza y Paola Yamilex Vélez Párraga, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
ING. MARTHA E. ÁLVAREZ VIDAL, MG
MIEMBRO

.....
ING. BENIGNO J. ALCÍVAR MARTÍNEZ, MG
MIEMBRO

.....
DR. VÍCTOR M. PAZMIÑO MENA
PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

A Dios con su infinita misericordia ha hecho de mí una persona con capacidad mental para realizar con éxito cada una de mis responsabilidades, por conservarme con vida, salud y darme la fortaleza, perseverancia en la vida para seguir adelante,

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de una educación superior de calidad dentro de sus aulas logrando impartir una educación de excelencia y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día,

A cada uno de los docentes que me han brindado su apoyo incondicional en las tareas que se realizó impulsándome a seguir adelante, tanto en la profesional como en la vida,

A mis padres y hermanos por ser ellos quienes me han brindado el apoyo absoluto en mi vida, por su esfuerzo y sacrificio en todos estos años de estudio para que hoy concluya con éxito y,

A mi tutora y el tribunal por haber compartido sus conocimientos, por su paciencia, buenas prácticas profesionales y experiencia han logrado que haya podido culminado hoy este sueño.

MARÍA KATIUSKA CEVALLOS MEZA

DEDICATORIA

A Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento,

A mis padres Eida y Walter por haber sido un pilar fundamental en mi vida, de quienes he aprendido que el principio de la educación es predicar con ejemplo, a ellos quienes me han dado su apoyo, valores, comprensión, sobre todo su amor, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar, con sus espíritu de enseñanzas con buenos valores me nutren de impute cuando más lo necesito,

A mis hermanos Angélica, Jessica, Junior, Valeria, Gema, Tuto, y a mis sobrinas por estar siempre presente, acompañándome, dándome aliento, fortaleza para no desistir y poder realizar mis logros,

A todas mis amistades en especial a mi compañera de tesis que de forma importante me ha brindado su apoyo incondicional, siendo una guía fundamental, por compartir conmigo buenos y malos momentos en el trayecto de nuestra tesis, ayudándome a cumplir uno de mis objetivos,

A mis familiares en general que de una u otra manera estuvieron alentándome con una palabra emotiva que me animaban a seguir luchando por mi objetivo.

MARÍA KATIUSKA CEVALLOS MEZA

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme dado la vida, la oportunidad de ver un nuevo día lleno de bendiciones, por ser mi guía y fortaleza en los momentos de debilidad, por regalarme hermosos momentos y enseñarme el verdadero valor de la vida,

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López prestigiosa institución que me dio la oportunidad de ser parte de esta gran familia, la que me brindo los conocimientos que hoy me destacan como profesional,

A los docentes por invertir parte de su tiempo, tomando el arduo trabajo de transmitir sus conocimientos, especialmente en los temas que corresponden a mi profesión. Quien ha sabido encaminarme por el camino de la sabiduría para lograr mis metas y lo que me proponga.

A mis padres por haberme forjado como persona, con su afecto y cariño hoy son los detonantes de mi felicidad, a mi hermana por estar presentes aportando buenos momentos.

A mi tutora y el tribunal por ser los evaluadores de mis conocimientos, por la motivación de mejorar cada día en el campo de la investigación y sobre todo por la confianza brindada.

PAOLA YAMILEX VÉLEZ PARRAGA

DEDICATORIA

A Dios que me dio la oportunidad de vivir, por ser la luz que me guía siempre y no me abandonan en ningún obstáculo que se presente en mi vida,

A mis padres Samira y Ángel por darme una educación de valores y creer en mí, a pesar de los momentos difíciles han estado apoyándome y brindándome todo su amor, este trabajo es para ustedes,

A mi hermana Daniela por estar siempre presente y en especial a Joao Leonardo por ser un gran compañero en mi vida, que se preocupó por mí en cada momento, apoyándome constantemente en mi preparación profesional y que siempre quiso lo mejor para mi porvenir. Siendo motivación en mi vida encaminada al éxito.

PAOLA YAMILEX VÉLEZ PARRAGA

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
DEDICATORIA	viii
CONTENIDO GENERAL.....	ix
CONTENIDO DE CUADROS GRÁFICOS Y FIGURAS	xii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT.....	xv
KEYWORDS.....	xv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3. OBJETIVOS.....	6
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	6
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.4. IDEA A DEFENDER.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. GESTIÓN.....	7
2.2. GESTIÓN PRODUCTIVA.....	8
2.3. INSTRUMENTOS DE GESTIÓN.....	9
2.4. INSTRUMENTOS PARA EL CONTROL DE GESTIÓN	10
2.5. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN.....	11
2.6. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	12
2.7. DECISIONES EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN	14
2.8. INDICADORES DE PROCESO.....	16
2.9. INDICADORES DE CALIDAD	18
2.10. INDICADORES DE INVENTARIO	20
2.11. INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS	22
2.12. INDICADORES DEL PROCESO DE SELECCIÓN	22

2.12.1. TIEMPO.....	22
2.15. CALIDAD	23
2.15.1. TASA DE SELECCIÓN.....	23
2.16. COSTO.....	23
2.16.1. COSTO POR CONTRATACIÓN.....	23
2.17. INDICADORES DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN	24
2.17.1. TIEMPO.....	24
2.18. INDICADORES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	26
2.19. FACTORES DE PRODUCCIÓN	27
2.20. SECTOR PECUARIO	29
2.21. PRODUCCIÓN GANADERA	29
2.22. IMPORTANCIA DE LA GANADERÍA DE CARNE.....	31
2.23. PRODUCCIÓN GANADERA CANTÓN BOLÍVAR MANABÍ.....	32
2.24. GANADERÍA DE CARNE CANTÓN BOLÍVAR- MANABÍ	34
2.25. SECTOR CÁRNICO	34
2.26. PRODUCCIÓN CÁRNICA NACIONAL	35
2.27. PRODUCCIÓN CÁRNICA CANTÓN BOLÍVAR MANABÍ.....	36
2.28. PRODUCCIÓN Y PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR GANADERO	38
2.29. COMERCIO MINORISTA	38
2.29.1. IMPORTANCIA DEL COMERCIO MINORISTA.....	39
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	41
3.1. UBICACIÓN.....	41
3.2. DURACIÓN.....	42
3.3. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
3.3.1. MÉTODO INDUCTIVO	42
3.3.2. MÉTODO DEDUCTIVO.....	42
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	43
3.4.1. POBLACIÓN.....	43
3.4.2. MUESTRA.....	43
3.5. TÉCNICAS.....	44
3.5.1. REVISIÓN SISTEMÁTICA Y META-ANÁLISIS.....	45
3.6. VARIABLES EN ESTUDIO	45
3.7. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	45

3.7.1. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	45
3.7.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	46
3.7.3. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	46
3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	47
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	49
DESARROLLO DE LA FASE 1	49
DESARROLLO DE LA FASE N° 2	59
DESARROLLO DE LA FASE N° 3	60
Figura. 4.1. Mapa de Proceso del sector ganadero para carne.....	63
Elaboración Propia	63
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	85
5.1. CONCLUSIONES	85
5.2. RECOMENDACIONES	86
.....	¡Error! Marcador no definido.
BIBLIOGRAFÍA	87

CONTENIDO DE CUADROS GRÁFICOS Y FIGURAS

Cuadro 2.1. Decisiones de Diseño y utilización en Operaciones.....	14
Cuadro2.2. Áreas de decisiones.....	15
Cuadro2.3. Indicadores de inventarios.....	21
Cuadro 4.1. Técnicas para medir el funcionamiento de los FCE.....	49
Cuadro 4.2. Selección de la Técnicas.....	59
Cuadro 4.3. Hoja de Definición del Proceso clave.....	63
Cuadro 4.4. Plan Maestro del Producto final (Ganada listo para la venta).....	67
Cuadro 4.5. Registro de Inventario.....	68
Cuadro 4.6. Registro de requerimientos de Producto final (Ganada listo para la venta nivel 1).....	69
Cuadro 4.7. Plan Maestro del Fertilización y obtención de la cría.....	70
Cuadro 4.8. Inseminación y obtención de la cría.....	70
Cuadro 4.9. Plan Maestro de crianza y alimentación.....	70
Cuadro 4.10. Requerimientos de crianza y alimentación.....	70
Cuadro 4.11. Plan maestro de atención veterinaria.....	71
Cuadro 4.12. Requerimientos de atención veterinaria.....	71
Cuadro 4.13. Plan maestro de pajuela.....	71
Cuadro 4.14. Requerimientos de pajuela.....	72
Cuadro 4.15. Plan maestro de alimento.....	72
Cuadro 4.16. Requerimientos de alimento (sacos de 100).....	72
Cuadro 4.17. Plan maestro de medicina.....	73
Cuadro 4.18. Requerimientos de medicina.....	73
Cuadro 4.19. Resultados del MRP (requerimiento de los insumos por semana).....	73
Cuadro 4.20. Determinación del tiempo unitario.....	78
Cuadro 4.21. Determinación del gasto de tiempo en general.....	79
Cuadro. 4.22. Fondo de tiempo de cada proceso.....	80
Cuadro. 4.23. Determinación de la carga.....	80
Cuadro. 4.24. Coeficiente de capacidad.....	81

Cuadro. 4.25. Capacidad productiva.....	82
Cuadro N°.4.26. Puntos Críticos que influyen en la calidad del producto.....	83
Figura 1. Hilo conductor de la tesis	7
Figura. 4.1. Mapa de Proceso del sector ganadero para carne.....	62
Figura. 4.2. Diagrama del flujo del proceso.....	65
Figura 4.3. Diseño de Puesto (Veterinario).....	75
Figura 4.4. Diseño de Puesto (Vaquero).....	76
Figura 4.5. Diseño de Puesto (Capataz).....	77

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general aplicar instrumentos de gestión como contribución a la mejora productiva del sector minorista de cárnicos en el cantón Bolívar, para esto se utilizaron el método deductivo, que permitió identificar la falta de indicadores para la medición de los factores críticos dentro del sector objeto de estudio; y el inductivo que facilitó el análisis de diferentes fenómenos y teorías vinculadas al sector minorista para fortalecer las ideas previas de la investigación y enfocarlas hacia la realidad de dicho sector. Adicionalmente, la aplicación de técnicas contribuyó a la recolección de los datos de campo, tal es el caso de la revisión sistemática efectuada al recabar información bibliográfica que suministró argumentos sólidos para la selección de aquellos instrumentos de gestión más efectivos de acuerdo a diversos puntos de vista de autores revisados, haciendo uso oportuno de los tipos de investigación, específicamente de la descriptiva, bibliográfica y la de campo. Finalmente, se aplicaron las técnicas para cada factor crítico, el mapa de procesos, ficha de procesos y diagrama de flujo para clasificar, identificar y visualizar de forma exacta el proceso de producción, el programa de requerimientos de materiales para conocer la cantidad de insumos necesario para cada semana, el método proporcional para determinar la capacidad productiva de los procesos, el diseño de puesto para determinar las responsabilidades y las normas HACCP el control de calidad de producto final.

PALABRAS CLAVES

Instrumento de gestión, contribución, mejora productiva, sector minoristas de cárnicos y factores críticos.

ABSTRACT

The general objective of the research was to apply management tools as a contribution to the productive improvement of the meat retail sector in the Bolívar canton, for which the deductive method was used, which allowed to identify the lack of indicators for the measurement of critical factors within the sector under study; and the inductive one that facilitated the analysis of different phenomena and theories related to the retail sector to strengthen the previous ideas of the research and focus them towards the reality of the sector. In addition, the application of techniques contributed to the collection of field data, such as the systematic review carried out when collecting bibliographic information that provided solid arguments for selecting the most effective management tools according to different points of view of reviewed authors, making timely use of the types of research, specifically descriptive, bibliographic and field. Finally, the techniques for each critical factor were applied, the process map, process sheet and flowchart to classify, identify and visualize the production process in an exact way, the program of material requirements to know the amount of necessary inputs for each week, the proportional method to determine the productive capacity of the processes, the design of the post to determine the responsibilities and the HACCP standards, the final product quality control.

KEYWORDS

Management instruments, contribution, productive improvement, retail sector of meat and critical factors.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En el Ecuador el sector minorista es un pilar fundamental en el desarrollo e impulso económico del país, dentro de la gestión productiva del sector cárnico vacuno, se ejecutan diferentes actividades que están dentro de un sistema de gestión de producción, entre estas actividades se encuentran, la mano de obra, el capital, la energía, la infraestructura, entre otros, sin embargo, debido a la falta de conocimiento de los productores del uso de herramientas e instrumentos de gestión productiva que contribuyan a la mejora de los procesos en el sector, evidenciando un sin número de factores negativos como: cuellos de botellas en los procesos, mano de obra inadecuada, poco acceso a tecnología, dando como resultado no alcanzar una buena gestión productiva.

Según Bain (2003) La industria cárnica es uno de los sectores que más venta genera en la industria alimenticia, siendo uno de los ejes principales para el desarrollo económico, ya que principalmente, se encarga de la producción, el procesamiento y la distribución de la carne del animal a los principales centros de consumo, empelando como materia prima la carne ya sea esta de ganado vacuno o porcino.

PRO ECUADOR (2016) señala que los cárnicos, productos de la carne o subproductos, registran una producción total de USD 1,86 mil millones en el 2014, lo cual represento el 1,48% de la producción total del país mientras que los productos lácteos elaborados registraron USD 935.27 millones, lo cual representó el 0.74% de la producción.

Según cifras del Ministerio de Agricultura y Ganadería (2013) constata que en Manabí hay 1'200.000 mil reses, distribuidas en varios cantones. La Provincia de Manabí es considerada una de las más fuerte en producción ganadera, debido a que en esta zona la mayoría de la población se dedica a esta actividad, sin embargo, esta ventaja no es aprovechada correctamente, debido a que la mayoría de los pequeños productores dedicados a la producción de

cárnicos , presentan varios problemas en lo que concierne a la producción de dicho recurso, ya que realizan sus actividades productivas de forma empírica, adicionalmente contribuye a la problemática la falta de conocimiento sobre los instrumentos de gestión que permiten medir los factores críticos de éxito que ayuden al desarrollo del sector pecuario en lo que concierne a la producción de ganado vacuno como: procesos, capacidad, inventarios, recursos humanos y calidad, ya que estos factores permiten la identificación de las diferentes causas que pueden orientar hacia el desarrollo de la gestión productiva

El cantón Bolívar cuenta con una población de 1064 productores minoristas del sector cárnico vacuno, el cual están distribuidos entre la parroquia Calceta, Quiroga y Membrillo; esta información se obtuvo de la Corporación “CORPOGAM”, por medio de un registro de datos de Brigadistas: Vacunas aplicadas al ganado vacuno de los productores del cantón Bolívar. Según Cruz y Looor (2017) en el diagnóstico se identificaron los factores críticos (FCE) que poseían mayor relevancia en la gestión productiva en el sector minorista cárnica como: procesos, capacidad, inventario, fuerza de trabajo, calidad, como factores para explotar correctamente este recurso de modo eficiente y beneficiosa para sus economías, ayudando al desarrollo de la gestión productiva del sector minorista cárnico vacuno.

La actividad cárnica vacuno, es una actividad familiar que se mantiene durante varias décadas, la misma que ha venido impulsándose a través del tiempo de generación en generación. En el sector minorista cárnica, no evidencia factores de éxito en dicha gestión productiva, debido a la falta de conocimiento de los productores sobre herramientas e instrumentos que permiten gestionar de una manera adecuada el desempeño de las diferentes actividades que se ejecutan en este sector, cabe indicar que los problemas más comunes que se presentan son: no contar con las instalaciones necesarias para el aprovechamiento de este medio, productos de baja calidad, de la misma manera los mecanismos o formas que utilizan son poco higiénicas, ya que no existen lugares especializados para su procesamiento, estos inconvenientes no permiten que se obtenga una producción exitosa del sector.

A partir de la problemática de esta investigación se plantea la siguiente interrogante:

¿De qué manera la aplicación de instrumentos de gestión contribuye a la mejora productiva del sector minorista de cárnicos del cantón Bolívar?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La aplicación de los instrumentos de gestión en el área productiva contribuye al sector minorista de cárnicos en el cantón Bolívar, con el fin de mejorar su sistema tradicional mediante el apoyo de un modelo más dinámico que se ajuste a las necesidades que estos persisten en la cotidianidad permitiendo maximizar su productividad.

Económicamente favorece al sector minorista de cárnicos del cantón Bolívar, porque al aplicar instrumentos de gestión contribuye a mejorar el desarrollo de los procesos productivos del sector, la calidad de los productos que se ofrecen a la ciudadanía, adicionalmente en relación con los factores críticos de éxito se logrará corregir las falencias que tienen los productores dedicados a dicha actividad, contribuyendo a la economía del país, permitiendo alcanzar excelentes beneficios como es el aumento de los ingresos al mejorar su producción.

Legalmente en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, Capítulo I. Del Rol del Estado en el Desarrollo Productivo en el Art 5. Rol del Estado expresa lo siguiente. - el estado fomentara el desarrollo productivo y la transformación de la matriz productiva, mediante la determinación de políticas y da de definición e implementación de instrumentos e incentivos, que permitan dejar atrás el patrón de especialización dependiente de productos primarios de bajo valor agregado.

Desde el punto de vista social, beneficia al sector minorista de cárnicos del cantón Bolívar, quienes obtendrán el privilegio de adquirir conocimiento por medio de la propuesta de aplicación de instrumentos de gestión para mejorar la productividad del sector, con lo que se logrará obtener resultados óptimos en cuanto a la calidad y proceso del producto, permitiendo gozar de mejores beneficios y mayores oportunidades de crecimiento en el cantón.

Ambientalmente ayuda a los productores a conocer el manejo adecuado del proceso de producción, por lo que garantizará que los desechos que estos

generan no afecte al medio ambiente, con el objeto de contribuir a la disminución del impacto ambiental, de tal manera que se preserven los recursos, así mismo implementando técnicas y procedimientos de producción, evitando enfermedades tanto para el ser humano como al animal, causadas por una mala dirección de calidad y deficiencia en el ambiente que lo rodea, por lo tanto queda evidenciando que se puede dejar de contaminar y obtener los mismos o mejores resultados.

Técnicamente la implementación de herramientas de gestión es fundamental debido a la contribución que aporta para mejorar los niveles de productividad y calidad en el sector de cárnicos. Espinoza (2006) indica que “uno de los instrumentos para lograr un buen control de gestión es la utilización de indicadores de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto”. Considerando que es un instrumento que resulta importante para el funcionamiento y la gestión del área, en el cual se requiere de un estudio de los factores críticos donde el propietario pueda determinar el éxito de la gestión productiva, garantizando un mayor rendimiento competitivo de dicho sector.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Aplicar instrumentos de gestión como contribución a la mejora productiva del sector minorista cárnicos en el cantón Bolívar.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las técnicas para el análisis de los factores críticos de éxito en el ámbito de la gestión productiva.
- Seleccionar las técnicas pertinentes para la gestión y mejora de los factores productivos con insuficiencia en las empresas minoristas del sector cárnico.
- Aplicar las técnicas seleccionadas en el contexto de las empresas cárnicas minoristas sistematizando los resultados obtenidos.

1.4. IDEA A DEFENDER

La aplicación de instrumentos de gestión contribuirá a la mejora productiva en el sector minorista de cárnicos en el cantón Bolívar.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el marco teórico que se presenta a continuación, se detallarán todas aquellas conceptualizaciones básicas que permitirá el entendimiento del desarrollo de la investigación y facilitará al lector una idea más clara sobre la Aplicación de Instrumentos de Gestión en el sector minorista cárnico del cantón Bolívar.

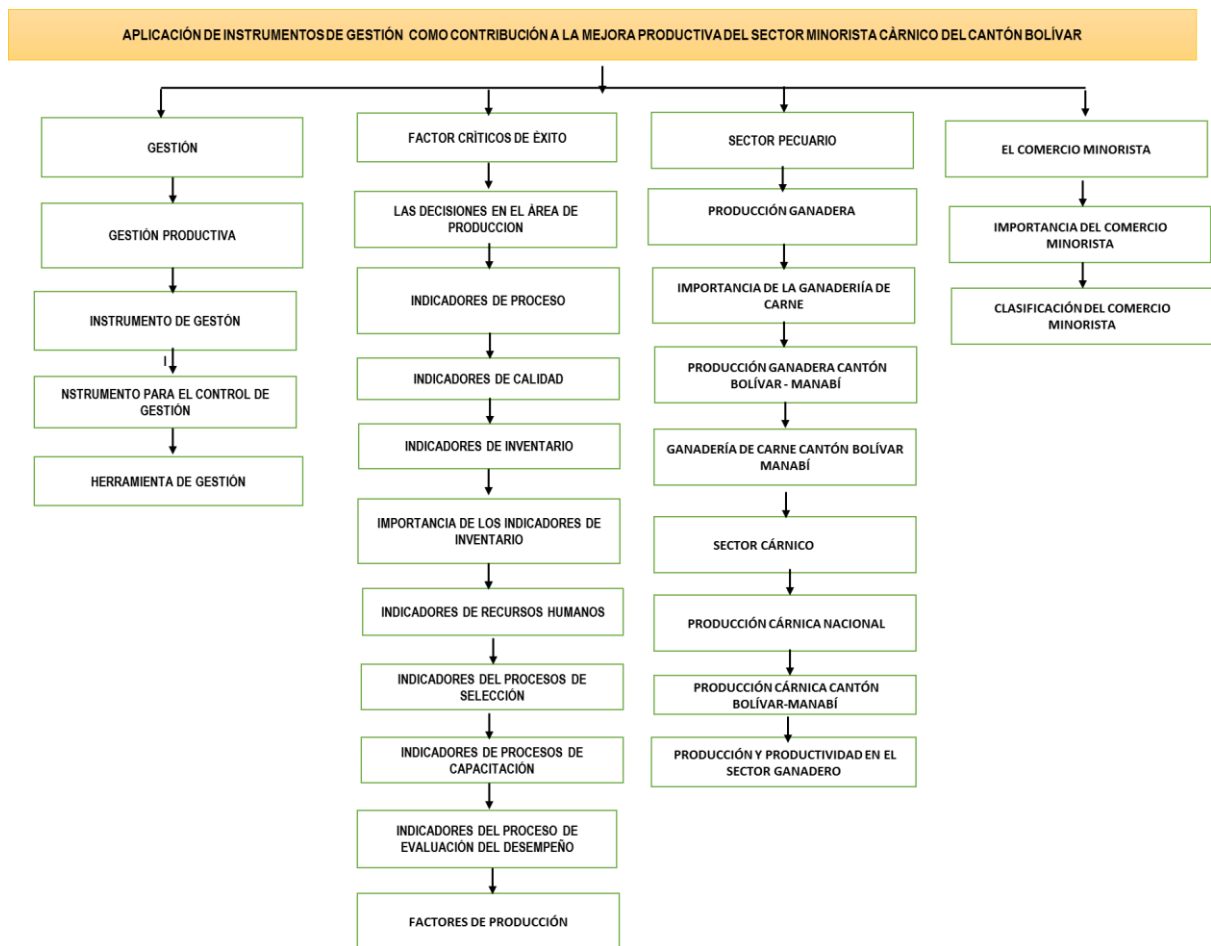


Figura 1. Hilo conductor de la tesis
Elaboración propia.

2.1. GESTIÓN

Gestión se define como las decisiones ejecutivas que debe tomar la gerencia para desarrollar las actividades que conducen a los objetivos planeados. Entendida así, la gestión tiene la capacidad de conducir, decidir, ajustar y replantear las acciones para resolver un asunto o concretar un proyecto sobre

planes y objetivos establecidos. Su principal responsabilidad es conducir los planes de la organización a resultados exitosos mediante el empleo de medios eficientes, del uso económico de los recursos y de la eficacia en el logro de los resultados (Dextre *et al.*, 2012).

Es el proceso emprendido por uno o más individuos para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera, trabajando solo, no podría alcanzar”. El estudio y la práctica de la gestión han avanzado más allá de la simple presentación de los principios de planificación, organización, control y dirección de la empresa (Fossi *et al.*, 2013).

Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución (Benavidez, 2011).

La gestión como tal para varios autores es considerada como el conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar los bienes, recursos o talento humano, es decir todo aquello inmerso dentro de las actividades que estas realizan ya sea en la obtención de un bien y de un servicio.

2.2. GESTIÓN PRODUCTIVA

Según Vilcarromero (2013) en las empresas industriales la aplicación de la gestión de producción es la clave para que asegure su éxito. Por lo tanto en estas empresas su componente más importante es la producción, en tanto es fundamental que cuenten con un buen control y planificación para que mantengan su desarrollo en un nivel óptimo. Podemos decir que la gestión de producción es el conjunto de herramientas administrativas, que va a maximizar los niveles de la productividad de una empresa, por lo tanto la gestión de producción se centra en la planificación, demostración, ejecución y control de diferentes maneras, para así obtener un producto de calidad.

Es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Asimismo en la gestión es muy importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada.

Paredes (2010) expresa que es el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos. La gestión productiva o de producción tiene su función directa en todos los procesos que interviene el transformar un bien o servicio con el que la empresa contara para su comercialización y como también en tomas de decisiones pertinentes frente a las problemáticas que se presente dentro del procedimiento que llevan para la obtención del producto terminado, esta considera todo el sistema de gestión y todo aquello direccionado a la productividad.

Argumenta el autor anterior que esta época de cambios constantes, globalizada, de crisis económica, hace que las empresas se muevan a un ritmo rápido para poder sostener y aumentar los niveles de venta, optando o mejorando continuamente sus modelos de gestión de producción, conjugando todos sus recursos eficazmente permitiéndoles ser más productivos y competentes, ya que los mercados son más exigentes y con menos poder adquisitivo de compra que desean bienes y servicios de calidad, buena atención, y accesibles a sus economías factores influyentes en el alza o baja de ventas.

La gestión productiva es un nuevo modelo para gestionar la producción con el fin de dar solución a un problema puntual, que aqueja en el crecimiento de la empresa, lo que conlleva a que las empresas se encaminen al éxito para lograr transformar sus productos de una forma más competitiva en el mercado.

2.3. INSTRUMENTOS DE GESTIÓN

Los instrumentos de gestión, son documentos técnico normativos que regulan el funcionamiento de la entidad de manera integral, incluyendo entre ellas a los

Reglamentos de Organización y Funciones (ROF) los Manuales de Organización y Funciones (MOF), el llamado Cuadro para Asignación de Personal (CAP), así como el Presupuesto Analítico de Personal. Es necesario señalar que por mandato de la Ley del Servicio Civil estos dos últimos se están fusionando en un nuevo instrumento de gestión que es el cuadro de puestos de la entidad (CPE), que se aprueba mediante resolución del Consejo Directivo de Servir con opinión favorable de la Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas (Quinteros, 2015).

Se entiende que los instrumentos de gestión son todos los sistemas, aplicaciones, controles, soluciones de cálculo, metodología, etc., que ayudan a la gestión de una empresa (Arazamendi, s.f.).

Los instrumentos de gestión son básicamente el diseño de un documento con directrices específicas que regulan el funcionamiento de las entidades estatales o privadas para alcanzar los objetivos propuesto por las mismas.

En este sentido puede plantearse que la gestión se sirve de diversos instrumentos para poder funcionar mediante el control y mejoramiento de procesos.

2.4. INSTRUMENTOS PARA EL CONTROL DE GESTIÓN

El control de gestión como cualquier sistema, posee unos instrumentos para entenderlo, manejarlo y evaluarlo, como:

- Índices: Permiten detectar variaciones con relación a metas o normas.
- Indicadores: Son los cocientes que permiten analizar rendimientos.
- Cuadros de Mandos: Permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos.
- Gráficas: Representación de información (variaciones y tendencias).
- Análisis comparativo: Compararse con el mejor, para lograr una mayor superación.
- Control Integral: Participación sistemática de cada área organizacional en el logro de los objetivos.

- Flujogramas: Representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo (Espinoza, 2006).

2.5. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Mujica (2016) expone que las herramientas de gestión tienen por objetivo concebir, planificar, coordinar, ejecutar y realizar el correspondiente control de las políticas y procedimientos para el ingreso, promoción y permanencia de las relaciones laborales entre todos los recursos con los que cuenta una empresa, conformando de esta manera un orden y una coherencia con relaciones e interacción mutua para lograr un mejor ambiente en el cual se puedan desarrollar todos los medios para poder alcanzar la metas propuestas por la empresa.

La gestión es un elemento fundamental para que cualquier organización pueda lograr sus metas y objetivos de todo tipo. El éxito de cualquier modelo de gestión depende, en primer lugar, de una correcta planificación, pero para poder ejecutar la misma también son necesarias una serie de herramientas que permitan optimizar su desarrollo, encauzándolo en la dirección más adecuada. Las herramientas de gestión más importantes con los que cuentan las empresas son los sistemas y modelos de gestión. Estos sistemas facilitan el control de todos los procesos y actividades de una empresa, apoyándose en sistemas informáticos con el objetivo de automatizar los procesos, integrar los diversos profesionales y áreas de las empresas, facilitar el trabajo colaborativo, alinear objetivos y, en definitiva, ganar en eficiencia y productividad (Paquiyauri, 2015).

Bilodeau y Rigby (2013) manifiestan que las 25 herramientas de gestión más populares son:

- Balanced Scorecard
- Benchmarking
- Análisis de datos grandes
- Reingeniería de procesos de negocio

- Programas de Gestión del Cambio
- Reducción de la complejidad
- Competencias básicas
- Gestión de la Relación con el Cliente
- Segmentación de clientes
- Herramientas de Derechos de Decisión
- Reducción del tamaño
- Encuestas de participación de los empleados
- Fusiones y adquisiciones
- Declaraciones de Misión y Visión
- Innovación abierta
- Outsourcing
- Gestión de Satisfacción y Lealtad
- Planificación de escenarios y contingencias
- Programas de Medios Sociales
- Alianzas estratégicas
- Planificación estratégica
- Gestión de la cadena de suministro
- Gestión de Calidad Total
- Presupuesto basado en cero
- Modelos de optimización de precios.

Las herramientas de gestión son bases esenciales para alcanzar las metas y los objetivos de cualquier forma que se manifiesten, sirven para optimizar recursos y permiten direccionar los procesos de la mejor manera para su respectivo análisis con resultados favorables para lo que se investigue dentro de la evaluación.

2.6. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Para Francés (2006) citado por Morán y Ferrer (2014) los factores críticos de éxito constituyen capacidades controlables por la empresa, sobre las cuales deberá actuar para alcanzar ventajas competitivas sostenibles y niveles de

rentabilidad superiores a los estándares de la industria. Esas capacidades suponen un valor para la empresa el cual es percibido y reconocido por los clientes en términos financieros y de mercado a través del producto o servicio. Ese valor, único y poco común, concede a la empresa una posición ventajosa en comparación con la abundancia de ofertas similares en el mercado, costosas de imitar por su nivel de complejidad.

Los factores críticos son aquellos aspectos fundamentales de la organización, que permanentemente hay que hacerles un seguimiento para asegurar el rendimiento competitivo de la empresa. A este respecto Stoner y Freeman (1995) citado por Rodríguez et. al., (2014) manifiestan que “las áreas clave de rendimiento o las de resultados son aquellos aspectos de la unidad o la organización que deben funcionar con eficacia para que la unidad o la organización tengan éxito”. En este sentido, los factores críticos en la gestión del proceso productivo en el sector de pastas alimenticias del municipio San Francisco, del estado Zulia, se hace imperante estudiarlos.

Martínez et. al., (2014) valoran que los factores críticos para el éxito buscan progresar y asegurar que la industria sea exitosa. Hoy en día la industria debe estar preparada para enfrentarse con diferentes situaciones entre las cuales pueden mencionarse: manejos de protocolos, tecnologías y una parte importante que es enfrentarse con la situación financiera. El conocimiento de los factores críticos del éxito crea un puente al mismo tiempo. El estudio de estos factores busca la identificación de las diferentes causas que pueden encaminar un proyecto al éxito y mejorar la efectividad de los mismos en la industria.

Gil e Ibarra (2014) manifiestan que son variables que se deben tomar en cuenta antes y durante la realización de un proyecto, ya que aportan información valiosa para alcanzar las metas y objetivos de la empresa. Sin embargo, la determinación de que es o que no es un factor crítico de éxito se basa en lo general de un juicio subjetivo, ya que no existe una fórmula para determinarlos con claridad.

Expone Hernández (2012) que los factores críticos del proceso productivo, tienen que estar alineados con la gestión de los inventarios y la gerencia de los recursos humanos, por lo tanto se consideran como complemento para realizar un análisis más exhaustivo, en virtud de que la gestión del proceso productivo requiere de los niveles adecuados de inventarios y del personal capacitado y adiestrado para la consecución de la sinergia de dicha gestión.

Factores críticos de éxito garantiza el desarrollo y crecimiento de una empresa logrando el cumplimiento de sus metas y objetivos, ayudan al administrador o gerente a definir los principales directrices para la implementación del control de procesos y la gestión en la vida diaria y en modelo de administración de las empresas.

2.7. DECISIONES EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

Martín y Días (2016) indican la distinción entre decisiones estratégicas y tácticas u operativas, según el alcance las mismas, se convierte en guía para el estudio de Dirección de Producción. Tal diferenciación también es utilizada por Schroeder (2008), atendiendo a las cinco áreas consideradas.

Cuadro 2.1: Decisiones de Diseño y utilización en Operaciones.

Categorías de decisiones	Decisiones de diseño (Estratégicas)	Decisiones de uso (Tácticas)
Procesos.	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de tipo de Proceso. • Selección del Equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del flujo de proceso. • Provisión del mantenimiento del equipo.
Capacidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación del tamaño de las instalaciones. • Determinación de la ubicación de las instalaciones. • Fijación de los niveles de la fuerza de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisión sobre el tiempo extra. • Subcontratistas. • Programación.
Inventarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Fijación del nivel general de inventarios. • Diseño de sistemas de compensación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Decidir cuánto y cuando ordenar.
Fuerza de Trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de puestos. • Selección de sistemas de 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión. • Establecimiento de

	compensación.	estándares de trabajo.
Calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de estándares de calidad. • Organización para la calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones sobre la calidad de inspecciones. • Control de calidad para cumplir con las especificaciones.

Fuente: Martín y Días, 2016.

Martín y Días (2016) mencionan que una vez establecidos los objetivos de operaciones, el desarrollo de la estrategia de operaciones supone adoptar las decisiones que permitan alcanzarlos. La gran variedad de decisiones a adoptar planea la necesidad de efectuar una clasificación de las mismas, en este sentido, una ya clásica en el ámbito de las operaciones es la atribuida a Shroeder (1992), que identifica cinco áreas de decisión relativas a las operaciones de acuerdo con un esquema funcional, estas son: proceso, capacidad, inventario, fuerza de trabajo y calidad.

Cuadro 2.2. Áreas de decisiones

AUTOR Y AÑO	AREAS DE DECISIONES	DEFINICIÓN
MARTÍN Y DÍAZ (2016)	PROCESO	Las decisiones relativas a esta categoría determinan el proceso físico empleado para producir e incluyen tipo de equipo y tecnología, flujo de proceso, distribución en planta y además aspectos relacionados con las instalaciones. La mayor parte de las decisiones vinculadas son a largo plazo, de ahí la necesidad de efectuar el diseño del proceso con relación al planteamiento estratégico de la empresa
	CAPACIDAD	El objeto de estas decisiones es proporcionar la capacidad necesaria, en cantidad, momento y lugar adecuados. Su planificación determina el tamaño determina el tamaño de las instalaciones y la fuerza necesaria. Resulta fundamental establecer la distinción temporal respecto de dicha planificación y ajustar en todo momento la capacidad necesaria y la disponible.

INVENTARIO	Esta decisión establece la cantidad de inventario a solicitar y su ordenación posterior. El control de inventarios, tanto de materias primas, como de productos en curso o terminados resulta fundamental para establecer el flujo de materiales en la producción.
FUERZA DE TRABAJO	Los recursos en el área de operaciones y por extensión en toda la organización, consiste un activo básico para el desarrollo de la actividad. Aspectos como su selección, motivación, capacitación entre otros y el estudio de métodos y tiempos, se convierten en capitales para la empresa.
CALIDAD	Los bienes y servicios que la empresa produce deben responder a criterios de calidad. Esta importante responsabilidad del área de operaciones debe constar con el apoyo de toda la organización. Hay que establecer estándares, capacitar a las personas, establecer los equipos y controlar todos los procesos para producir con calidad.

Elaboración propia.

2.8. INDICADORES DE PROCESO

Según Lucas (2015) una organización basada en la gestión por procesos que persigue la mejora continua debe tener un buen sistema de medición y control de sus procesos. La medición permite disponer de datos cuantitativos acerca del rendimiento del proceso, lo que favorecerá la toma de decisiones para la optimización del mismo. Se deben tener en cuenta en las mediciones aquellos aspectos que afectan a la capacidad, eficacia, eficiencia y flexibilidad de la organización, así como a la satisfacción de los clientes.

Un indicador es una unidad de medida del rendimiento de los procesos, que permite realizar comparaciones con referentes internos y externos, fijar objetivos y detectar oportunidades de mejora, al mismo tiempo que cuantificar

el impacto posterior de las acciones que se implanten. Es por ello que los indicadores de un proceso constituyen los instrumentos que permiten recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a los resultados que obtiene, de forma que permiten determinar su capacidad y eficacia, así como su eficiencia.

En función de los valores que adopte un indicador y de su evolución a lo largo del tiempo, las organizaciones pueden decidir si actúan o no sobre el proceso, en concreto sobre las variables de control que permitan cambiar su comportamiento.

Por este motivo, los indicadores se constituyen como piezas clave para el control del cumplimiento de los objetivos, para su revisión y mejora de resultados. Por lo que es de suma importancia identificarlos, seleccionarlos y formularlos adecuadamente para cada proceso, ya que luego van a servir para su evaluación y control. Un proceso puede contener, por tanto, uno o más indicadores que aporten información acerca de los resultados que se están consiguiendo. La creación de valor del proceso se podrá juzgar en base al análisis de tres parámetros básicos: la eficacia, eficiencia y efectividad.

Eficacia: Mide el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos, es decir, relaciona los resultados obtenidos como consecuencia de la ejecución de una determinada actuación con respecto a lo que se tenía planificado. En este sentido, es fundamental una planificación configurada en base a unos objetivos concretos y cuantificables que permita evaluar la consecución de los mismos y por tanto, la eficacia alcanzada. La medición de la eficacia se realizará a partir del análisis de los resultados alcanzados en base a indicadores de rendimiento e indicadores de percepción de los clientes.

Eficiencia: Persigue maximizar los resultados alcanzados en una actividad en relación a los recursos invertidos en su consecución. Su evaluación se realiza considerando la relación existente entre los bienes y servicios consumidos y los bienes o servicios producidos. La medición de la eficiencia contempla los siguientes aspectos:

- Determinar el rendimiento del servicio prestado en relación a su coste.
- Establecer la comparativa del rendimiento con un estándar previamente definido. Plantear las líneas de actuación que permitan mejorar los rendimientos obtenidos.

Efectividad: La actuación de las organizaciones debe estar dirigida a alcanzar tanto la eficacia como la eficiencia, ya que el logro de los objetivos, eficacia, puede conseguirse más fácilmente empleando recursos limitados, consiguiendo así un elevado nivel de eficacia con un alto nivel de eficiencia.

La medición de la flexibilidad del proceso contempla el análisis de la capacidad de éste para adaptarse o anticiparse al cambio. La flexibilidad es fundamental, ya que los clientes tienen una serie de expectativas latentes a las que las organizaciones deben anticiparse.

▪ **Las funciones básicas de los indicadores son:**

- Función descriptiva: consiste en aportar información sobre una situación determinada o el estado de un sistema y la evolución en el tiempo.
- Función valorativa: permite apreciar los efectos derivados de una actuación (Lucas, 2015).

Los indicadores por procesos están vinculadas a actividades estratégicas que permiten un nuevo sistema de monitoreo y evaluación con indicadores de gestión para la implementación de sus políticas.

2.9. INDICADORES DE CALIDAD

Rodríguez y Bravo (1999) señalan que la medición de la calidad mediante indicadores debe ser transparente, entendible y reunir los siguientes atributos:

Pertinencia: Refleja la importancia de la decisión de medir, tener clara su motivación y el uso de la misma. Se debe revisar periódicamente por la

relatividad en el uso de recursos, las capacidades disponibles y la Dirección que se tenga en un momento determinado.

Precisión: Expresa de forma clara, el grado en que la medición refleja la magnitud del hecho confirmado o analizado. Para ello, se debe realizar una buena definición operativa, fijando con claridad las unidades de escala de la medición, el número y la selección de las muestras, el cálculo de las estimaciones, las tolerancias y el instrumento de medición con el responsable de su funcionamiento.

Oportunidad: Como información vital, debe darse en el momento y espacio requerido, para corregir y prevenir desviaciones en los sistemas; también se deben diseñar elementos que sirvan para mantenerlas dentro de las tolerancias permitidas.

Confiabilidad: Ofrece la suficiente seguridad a la Dirección de que lo medido constituye la base adecuada para la toma de decisiones. Además las mediciones no se hacen una sola vez, por la necesidad periódica de confirmar su validez con revisiones para detectar desviaciones en las tolerancias, las frecuencias o en las definiciones operativas.

Economía: Hace referencia a la proporcionalidad entre los costes de medición y los beneficios obtenidos por ella, sin detrimento en un momento dado de la calidad o la productividad.

La medición en los procesos productivos es fácil y sencilla, pero en los procesos de servicios resulta complicada y difícil, puesto que sus resultados son intangibles.

Para medir el desempeño de una organización, se debe disponer de indicadores que permitan interpretar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas, por lo tanto es importante clarificar y precisar

las condiciones necesarias para desarrollar aquellos realmente útiles para la mejora de las organizaciones.

Los indicadores de calidad, surgen a partir de la implantación de sistemas de gestión de calidad total, y puede definirse como un instrumento de medida cuantitativa o cualitativa que refleja la cantidad de calidad que posee una actividad o un servicio.

Para ello Zavala (2015) expone diferentes tipos de indicadores de calidad:

Indicador de calidad del proceso / actividad: Reflejan el nivel de cumplimiento de las especificaciones previstas en la realización de las actividades de uso Público, basándose en los datos generados por las mismas.

Indicador de calidad del servicio: Reflejan las características del servicio final ofrecido al visitante, a partir de los datos de inspección o verificación recogidos internamente.

Indicador de calidad de la percepción del visitante: Reflejan la opinión del visitante respecto al servicio recibido, recogándose mediante encuestas o métodos afines.

Los indicadores de calidad no son más que unos instrumentos de medición que permiten evaluar la calidad de los procesos, productos y servicios para satisfacer la necesidad de los clientes.

2.10. INDICADORES DE INVENTARIO

Mora (2008) citado por Ponce (2014) valora que los movimientos de materiales y productos a lo largo de la cadena de suministro son un aspecto clave en la gestión logística, ya que de ello depende el reabastecimiento óptimo de productos en función comercial y de logística de la empresa.

En la actualidad, la gestión de inventarios es un tema de suma importancia para las empresas. Ya que si se mantiene demasiados artículos almacenados los gastos aumentan y por otro lado si el inventario es demasiado escaso no habrá que vender. Debido a ello, importante saber cómo gestionar adecuadamente los inventarios, (Laguna, 2010).

Los inventarios son una herramienta muy poderosa para las empresas, pueden lograr con ello atraer más clientes otorgándoles mejor servicio. Y sobre todo tener siempre lo necesario para poder ofrecer a los clientes no perder ventas a causa de quiebre de stock, (Laguna, 2010).

Los indicadores de inventario son determinantes para todo proceso en las empresas para el control efectivo en medir el desempeño de sus procesos logísticas, es parte de la logísticas idela a la hora de ser supervisada con que sean significativo, faciales de obtener, de leer y de interpretar para tomar mejores decisiones

Cuadro 2. 3 : Indicadores de inventario

INDICADOR DE ROTACIÓN DE MERCANCÍA	Según Mora (2008) citado por Ponce (2014) Es controlar las salidas de referencias y cantidades del centro de distribución y se calcula indica el número de veces que el capital invertido se recupera atreves de las ventas.
INDICADOR DE DURACIÓN DEL INVENTARIO	Según Mora (2008) citado por Ponce (2014) Controlar la duración de los productos en el centro de distribución indica cuantas veces dura los inventarios que se tiene en periodo determinado.
EXACTITUD EN INVENTARIO	Según Mora (2008) citado por Ponce (2014) Controlar la confiabilidad de la mercancía que se encuentra almacenada se determina midiendo el numero referencias que presentan descuadres con respecto al inventario lógico cuando se realiza el inventario físico.

Fuente: Ponce (2014).

Beltrán (2010) citado por Ponce (2014) señala que la información que se recopila de los indicadores es fundamental porque habla sobre la organización en cuanto a su: efectividad, eficiencia, productividad, calidad entre otros aspectos “Los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la

organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades

2.11. INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS

Según Cueva y Soria (2013) existen tres procesos clave de toda la gestión del capital humano: selección, capacitación y evaluación del desempeño, de los cuales se señala los indicadores basados en la Gestión de Recursos Humanos.

2.12. INDICADORES DEL PROCESO DE SELECCIÓN

2.12.1. TIEMPO

Es importante indicar que los procesos de selección se realicen de forma rápida con el fin de disminuir los costos y de satisfacer las necesidades de la organización.

La requisición del personal es una solicitud hecha al área de Gestión Humana por cualquier dependencia de la organización que necesita encontrar a un candidato para ocupar una vacante disponible (Restrepo *et al.*, 2012).

2.13. ROTACIÓN DE PERSONAL NUEVO

La rotación de personal es un fenómeno creciente, es un problema para las organizaciones, ya que involucra costos de capacitación y administración. Además, se requiere tiempo para la adaptación del nuevo personal a las dinámicas trabajo. Esto trae como consecuencia falta de productividad y eficiencia de grupo (Chaparro *et al.*, 2013).

2.14. RAZÓN DE PROMOCIONES Y TRANSFERENCIAS

Francis (2013) señala que una transferencia consiste en un movimiento lateral a un puesto con igual nivel de responsabilidad, pago y posibilidades de promoción. Son muchas las medidas legales en contra de esta práctica y las

razones administrativas que la desaconsejan. En general, cualquier empleado que sufriera una reducción en su ingreso podría poner en dificultades legales a la organización. Una gran parte de las relaciones internas con los empleados tiene que ver con las transferencias, promociones, renunciaciones y retiros. Una promoción se lleva a cabo cuando se cambia a un empleado a una posición mejor pagada, con mayores responsabilidades y a un nivel más alto. Constituye una de las circunstancias más importantes en la historia laboral de un empleado. Por lo general se concede un reconocimiento del desempeño anterior y del potencial a futuro. Las promociones se basan en el mérito del empleado y/o en su antigüedad.

2.15. CALIDAD

2.15.1.TASA DE SELECCIÓN

Pich (2016) indica que el costo de la pérdida de un empleado puede ser muy alto, no sólo debido a una menor productividad total, sino que también porque implica que la empresa debe volver a invertir recursos en buscar un reemplazo. Por eso es importante que analicemos cuáles son las tasas de retención en nuestra organización. Es un indicador que guarda una estrecha relación con el reclutamiento, ya que uno de los principales factores que deteriora la retención de talento es contratar a personas con un difícil encaje en la compañía.

2.16. COSTO

2.16.1.COSTO POR CONTRATACIÓN

Es importante medir correctamente los costes relacionados con una nueva contratación ya que, si no lo hacemos, podemos obtener conclusiones erróneas. Para calcular bien esta métrica debemos tratar de incluir todos los costes involucrados en reclutamiento: anuncios de empleo, tiempo invertido, honorarios del reclutador, formación y aprendizaje de las nuevas contrataciones, entre otras. De esta forma, tendremos datos objetivos sobre una variable que afecta las finanzas de la empresa.

Aunque no es la única, ya que la contratación de personal no debe ser considerada únicamente como un gasto; también es una inversión (Pich, 2016).

Los indicadores del proceso de selección, es un indicador que permite seleccionar los principales factores que determinan los aspectos esenciales del talento a contratar, es decir, una persona que asume a la institución y encaje en ella.

2.17. INDICADORES DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

Dentro de este subsistema se señala:

2.17.1. TIEMPO

- **Tiempo promedio de duración de los cursos**

El tiempo requerido para la capacitación puede reducirse drásticamente con una cuidadosa selección del personal. Pero aun en este caso, los supervisores pueden tener que actuar como entrenadores. La mayoría de los trabajadores prefieren un trabajo que les permita ampliar sus conocimientos y experiencia (Encina, 2013).

- **Tiempo promedio de respuesta a los requerimientos de capacitación**

Rivera (2012) indica que esto se da ya que las organizaciones requieren que la capacitación les asegure que lo que se enseñe responda a una necesidad de las organizaciones, que lo enseñado sea aprendido, lo aprendido sea trasladado a la práctica y que lo trasladado que la práctica se sostenga en el tiempo. Además cuando las organizaciones contratan personas hay que saber que no están contratando gente ya que se requiere de sus capacidades por eso se da la necesidad de hacer capacitación para los empleado esta es cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria por carecer quienes deben efectuar de los conocimientos y habilidades requeridas para su ejecución en dicho nivel.

- **Cumplimiento de programación**

Específicamente consiste en verificar, efectuar el seguimiento, tanto de la evaluación que puede conllevar el cumplimiento de programa como a las dimensiones, desde el punto de vista objetivos, comparando los participantes, para garantizar el de la empresa, en cuánto mejoró sus desempeño antes y después de la efecto multiplicador de la niveles de productividad y capacitación, contrastando el capacitación rendimiento económico, rendimiento y productividad vale decir, si el personal mejoró de modo significativo su rendimiento (Altamirano, 2012).

- **Capacitación promedio impartida**

Impartir capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones que hace la empresa que es fuente de ventajas competitivas a corto largo plazo y una de las principales fuentes de bienestar para el personal (Cueva *et. al.*, 2013).

- **Número promedio de horas-persona de capacitación**

Es la manera usual de denominar a las horas de capacitación tanto presupuestadas o efectivas por un determinado número de personas. Sirve para generalizar el tiempo invertido en cursos de capacitación con diversas cargas curriculares tanto para colaboradores de género masculino y femenino (Yturralde, 2016).

- **Promedio de participantes por curso**

Según Cueva y Soria (2013) muestra cuantas personas participará en la capacitación que se imparten en cada periodo, es igual a la sumatoria de todos los participantes divididos entre el número de cursos ejecutados.

- **Porcentaje de instructores internos y externos**

La búsqueda de instructores internos y externos que aporten y generen valor a la gestión de la organización parte de reconocer que contamos con el mejor

equipo de trabajo y que serán ellos los responsables de multiplicar los conocimientos específicos que permiten a nuestra organización mantenerse en la competencia del mercado (Sánchez *et. al.*, 2012).

Los indicadores de capacitación permiten evaluar a los trabajadores y al jefe la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos para el desarrollo de la actividad profesional.

2.18. INDICADORES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- **Cobertura evaluativa**

Según Sánchez y Bastamente (2008) citados por Sánchez y Calderón (2012) las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no, para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los empleados, para que de esta forma se pueda discriminar entre empleados efectivos e inefectivos.

- **Productividad de la mano de obra**

La productividad de la mano de obra cuantifica la cantidad de producto generado por unidad de tiempo de cada tarea (Coronel *et al.*, 2013).

- **Calidad Nivel de desempeño 1**

La evaluación del desempeño se refiere a una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un proceso o trabajo (Chiavenato, 2009).

La evaluación de desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo. La evaluación de desempeño es un proceso de revisar

la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo (Mora, 2013).

- **Diferencial de competencia**

Siempre hay que tener presente que la capacitación es costosa, por eso los recursos tienen que ser muy bien manejados. No se pueden hacer capacitaciones innecesarias, pues sucede mucho en las empresas que se ofrece la capacitación como si fuera un premio. A través de la capacitación es que se consiguen las competencias diferenciales, tanto en los planes de carrera como en los planes de sucesión (Sosa, 2012).

- **Cambio en los niveles de desempeño**

Los niveles de desempeño son el grado al cual una intervención pública o un actor del desarrollo opera de acuerdo a ciertos criterios/estándares/ pautas de acción o logra resultados de acuerdo a los planes establecidos (Bissetti, 2015).

Indica el uso racional de las instalaciones productivas, con base en la capacidad nominal o instalada. El indicador es medido porcentualmente. Sus variables fundamentales son:

- Disponibilidad de las instalaciones.
- Eficiencia en el mantenimiento.
- Efectividad en el transporte.
- Capacidad de las instalaciones. (García *et. al.*, 2013).

2.19. FACTORES DE PRODUCCIÓN

Para Gorgues (2015) son aquellos elementos, sean o no bienes y servicios, que intervienen en el proceso productivo de un modo, en principio variables o susceptible de variación, dando lugar cuando varían, a modificaciones en el resultado de aquel proceso.

Los factores de producción son los recursos que una empresa o una persona utiliza para crear y producir bienes y servicios. Cada uno de estos factores tiene una compensación o un retorno. Por ejemplo, el capital tiene como compensación los beneficios o ganancias del mayor valor que le añade a los productos, el trabajo tiene como compensación los salarios, y la tierra tiene como compensación la renta que se obtiene de ella al utilizarla (Zulymar, 2015).

Los factores de producción o insumos son los bienes o servicios que se utilizan para producir otros bienes o servicios. Existen cuatro tipos de factores de producción: tierra, trabajo, capital y tecnología (Roldan, 2015).

Los factores de producción se dividen en cuatro grandes categorías:

- Tierra: Comprende a todos los recursos naturales que pueden ser utilizados en el proceso productivo. Por ejemplo, la tierra cultivable, la tierra para edificación, los recursos minerales como oro, plata o acero, las fuentes de energía como agua, gas natural, carbón, etc.
- Trabajo: Son las horas de tiempo que las personas dedican a la producción. De esta forma, las horas de trabajo físico de un agricultor, las horas de estudio de un investigador o las horas de clases de un profesor, son todos ejemplos del factor productivo Trabajo.
- Capital: Comprende a los bienes durables que son utilizados para fabricar otros bienes o servicios. Así, por ejemplo, la maquinaria agrícola, las carreteras, los ordenadores, etc., son considerados Capital.
- Tecnología: Se refiere al conjunto de conocimientos y técnicas que, aplicados de forma lógica y ordenada, permiten a las personas solucionar problemas, modificar su entorno y adaptarse al medio ambiente. Éste último factor se empezó a incluir más tarde.

Cabe destacar que la tecnología es el factor que explica gran parte del progreso de la economía moderna. Los avances tecnológicos han permitido un enorme aumento de la productividad de los factores y con ello de la capacidad de producción y crecimiento de las empresas (Roldan, 2015).

Los factores de producción son aquellos que interactúan directamente con la producción del bien o servicio que se oferta como empresa, a través de esto y su aporte se logran obtener la elaboración terminada de los artículos a comercializar o distribuir dependiendo el caso, siempre y cuando, se mantenga al margen de la sostenibilidad y sustentabilidad.

2.20. SECTOR PECUARIO

Domínguez y Guamán (2014) definen que el sector pecuario en Ecuador, así como en otros países de la región, representa un sector productivo importante debido a que involucra mano de obra rural, produce alimentos que forman parte de la alimentación diaria de las personas (carne y leche), otros bienes de consumo y materia prima.

La actividad agropecuaria, engloba a la actividad agrícola y la actividad ganadera o pecuaria. Ambos sectores constituidos por una actividad productora o primaria, que se lleva a cabo en tierra o sin ella y una actividad elaboradora o transformadora que puede llevarse a cabo en cualquier otro lugar. En su sentido más amplio la palabra pecuaria refiere a aquello propio del ganado o relativo a este. También, el término es empleado para referirse a la actividad económica de la ganadería (UNITRU, 2013).

El sector agropecuario está formado por actividades agrícolas y las actividades ganaderas, por lo que las actividades se desarrollan en el campo.

2.21. PRODUCCIÓN GANADERA

Según FAO (2017) el sector ganadero se ha transformado a un ritmo sin precedentes en las últimas décadas. La creciente demanda de alimentos derivados de los animales en las economías que más rápido crecen en el mundo ha incrementado significativamente la producción ganadera, con la ayuda de importantes innovaciones tecnológicas y cambios estructurales en el sector.

Esta creciente demanda se ha satisfecho principalmente por la producción ganadera comercial y las cadenas alimentarias asociadas. Al mismo tiempo, millones de personas en zonas rurales aún siguen criando ganado mediante sistemas tradicionales de producción, en los que basan sus medios de subsistencia y la seguridad alimentaria familiar. El ganado aporta un 40 por ciento del valor de la producción agrícola mundial y sostiene los medios de vida y la seguridad alimentaria de casi 1 300 millones de personas (FAO, 2017).

Chávez (2013) citado por Bravo y Coba (2016) argumenta que la ganadería en el Ecuador representa una parte importante de la producción agropecuaria y creció significativamente desde 1980, con la introducción de razas europeas y asiáticas. Las regiones de la Costa y Amazonía producen principalmente ganado de carne, mientras que el ganado lechero se encuentra, sobre todo, en la Sierra. En la Costa, el ganado pastorea la tierra no apta para la agricultura, como las planicies fluviales estacionalmente inundadas o las partes semiáridas del sur. La lechería se lleva a cabo en la Sierra, en los valles fértiles, en particular entre Riobamba y la frontera con Colombia.

Según el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, MAGAP (2008) citado por Corella (2013) a lo largo de este tiempo se ha ido tecnificando la producción ya que se tiene mayor acceso a la tecnología e insumos de calidad, lo cual hace que se incremente la eficiencia en la producción. En el territorio nacional está basada en la producción de carne y leche, concentrándose en dos tipos de comercialización como son en la costa y oriente, se cría en mayor porcentaje el ganado de carne y en la región sierra se enfoca más en la producción lechera.

Expresa Vinuesa (2015) que en Ecuador la actividad ganadera se ha generalizado y se desarrolla en todas las provincias; es considerada como una fuente de ingreso, en especial para la gente del sector rural quienes han visto en la ganadería su sustento diario. Algunos estudios científicos cuestionan esta actividad por su impacto ambiental el cual genera una huella ecológica significativa

Es lamentable reconocer que existen dificultades en la ganadería por cuanto no existe un sistema de crianza y producción en base a procesos que nos permitan conocer el rendimiento real y productivo, así como la poca visión de las entidades responsables de orientar al pequeño y mediano ganadero hacia una óptima comercialización

A continuación se cita las formas principales de ganadería que se aplica en el país:

- **Ganadería Intensiva:** Consiste en obtener el mejor rendimiento en el menor tiempo posible, enfocados en la producción, mecanización y racionalización de los procesos de incremento de la producción. Se enuncia como ejemplo, la avicultura y la selección artificial de las gallinas para el proceso de huevos y carnes. Se crían en enormes naves, hacinadas en baterías cuyo ambiente debe poseer una temperatura básica, luz y humedad regulada, donde una parte entra agua y por otra salen los huevos, adicionalmente se emplean alimentos ecológicos (Vinueza, 2015).
- **Ganadería Extensiva:** Se caracteriza por ser parte de un ecosistema natural modificado por el ser humano. Presenta un objetivo que es la utilización del territorio a manera perdurable, o sea que se someten a ciclos naturales lo que hace posible que la producción sea muy amplia en los procesos. Adicionalmente dentro de la ganadería extensiva se incluye una sostenible, que representa en el tiempo una mejor producción y se mantiene un nivel sin dañar el medio ambiente o el ecosistema (Vinueza, 2015).

2.22. IMPORTANCIA DE LA GANADERÍA DE CARNE

La FAO (2007), citado por Andrade y Oliva (2015) destaca en la región andina a Ecuador como el segundo productor de leche (21 %) y el tercer productor de carne (12 %). Para llevar a cabo este proyecto participará el género aplicando alternativas tecnológicas, para elevar la cantidad de biomasa, aplicación fertilizante natural con la distribución de las heces, la selección de los animales

con un similar peso y sexo escogidos para la aplicación de este trabajo de investigación.

Según Andrade y Oliva (2015) Entre las principales limitaciones para el desarrollo de las UPAS (Unidad de Producción Agropecuaria) se las puede identificar las siguientes:

- Desconocimiento de la problemática y potencialidades específicas de cada zona, debido a la incompleta zonificación agroecológica y socioeconómica del Ecuador. No existen parámetros técnicos confiables, en razón de que se obtuvieron con la no participación de productores de las diversas zonas.
- El escaso conocimiento de los objetivos y aspiraciones de los productores, al no existir información sobre la calidad y uso de recursos de las UPAS; y al desconocerse el desempeño biológico animal económico no es posible llegar a una interpretación cuantitativa de sus limitaciones que permitan establecer parámetros de producción mejorados.
- Deficiente servicio de asistencia técnica, en particular en las instituciones del sector público debido a la ausencia de mecanismos eficaces de información técnica y a la escasa coordinación entre investigadores, extensionistas y productores.
- Insuficiente transferencia de tecnología a los principales actores del desarrollo pecuario en especial a nivel de medianos y pequeños productores, puesto que estos programas no responden a sus verdaderas necesidades, dado el desconocimiento de las condiciones ecológicas y socioeconómicas de cada región.

2.23. PRODUCCIÓN GANADERA CANTÓN BOLÍVAR MANABÍ

Según SINAGAP (2012) En el cantón Bolívar el eslabón primario o productivo, se identifica al ganado, desde la plantación del pasto, mantenimiento introducción de ganado y producción de carne y leche. Las áreas de pastoreo presentan una baja carga animal, es decir alrededor de 0.5 bovinos por hectárea. En lo referente a la producción de leche tiene un promedio de 3 litros

diarios por vaca. A este eslabón pertenecen todos los agricultores o dueños de las tierras y proveedores de insumos necesarios para la producción de ganado. En el cantón Bolívar se manejan los hatos ganaderos en forma intensiva.

Sistema intensivo del manejo de la población bovina: Este sistema requiere de una alta inversión inicial para la construcción de establos y corrales y para la adquisición de maquinaria y equipo que permitan mantener al ganado estabulado; la alimentación se basa en concentrados, suplementos y pastos para corte. El objetivo primordial es optimizar el uso del suelo obteniendo mayores ingresos (SINAGAP, 2012).

Los productores pueden ser: Tradicionales y Tecnificados/Semitecnificados, los tradicionales son productores cuyas producciones de animales generalmente son criollos y su principal destino es el mercado local para el autoconsumo de carne y leche; el manejo de los animales es tradicional con actividades mínimas para mejorar su producción o la calidad; mientras que los productores Semitecnificados o Tecnificados, son los que han proyectado su producción a la industrialización y por lo tanto manejan sus hatos ganaderos con profesionales para asegurar la calidad de la carne y la leche, poseen sistemas de riego para la producción constante de pasto y se identifican como empresas o asociados a empresas.

La producción ganadera tiene una serie de ventajas para los pobladores del Cantón Bolívar. Por un lado, los pastos son relativamente fáciles de implantar, al no requerir de una limpieza prolija de los terrenos, lo que también les permite demostrar la ocupación de la finca y el acceso al título de propiedad; requiere de poca mano de obra, facilitando la producción familiar; en los casos de explotaciones alejadas de las vías es prácticamente el único tipo de producto que puede ser sacado sin mayores problemas; por último, en el caso de las especies menores, éstas utilizan los desperdicios de la comida y los productos propios de la ciudad y, en caso de necesidad, pueden ser vendidos en forma relativamente fácil.

2.24. GANADERÍA DE CARNE CANTÓN BOLÍVAR- MANABÍ

La principal actividad económica destacada del cantón está la ganadería de carne y de baja producción de leche, por lo que es necesario conocer su canal de comercialización, el flujo de circulación del producto desde su origen (sitios de producción) hasta su destino (consumo) de acuerdo a los gremios o personas (agentes) que eslabonan este proceso. En este canal intervienen productores, intermediarios y consumidores, agentes que cumplen un doble propósito para obtener un beneficio personal y agregarle valor a la producción (MINDEF, 2012).

La ganadería de carne es uno de los productos necesario para la alimentación del ser humano que muchas de las veces no se le toma la adecuada atención por factores que intervienen unas de ellas son las Normas, Políticas Agropecuarias del Gobierno que son acorde a la situación que el país este atravesando, alejando al campesino a que tome decisiones y escoger otra calidad de vida al no generar una rentabilidad para su negocio y sustento en el hogar.

2.25. SECTOR CÁRNICO

Según la FAO (2007) Las actividades se centran en el perfeccionamiento de las competencias y la creación de capacidad en el sector de la agricultura en pequeña escala mediante la mejora y desarrollo de la producción de carne y sus técnicas de elaboración, presta también asistencia en el ámbito de la comercialización y la mejora de la cadena de valor de la carne gracias a un conjunto de actividades sobre el terreno y a la colaboración con una serie de asociados de nivel nacional, regional e internacional. El programa de la FAO sobre carne y productos cárnicos tiene como objetivo prestar asistencia a los países miembros a fin de que puedan aprovechar las oportunidades de desarrollo del sector pecuario y mitigación de la pobreza a través de la promoción de sistemas inocuos, eficaces y sostenibles de producción, elaboración y comercialización de carne y productos cárnicos.

Mientras en el mundo desarrollado el consumo de carne no ha registrado importantes variaciones, el consumo anual per cápita de carne en los países en desarrollo se ha duplicado.

El sector cárnico permite mejorar la producción, el procesamiento y distribución de la carne en todos los centros de comercialización, que suelen ser en la mayoría de los casos en grandes mercados de ciudades, dándole una mejor atención e interés para el consumo humano y mejoramiento de las oportunidades de desarrollo del sector pecuario.

2.26. PRODUCCIÓN CÁRNICA NACIONAL

PRO ECUADOR (2016) señala que los cárnicos, productos de la carne y subproductos registraron una producción total de USD 1.86 mil millones en el 2014, lo cual representó el 1.48% de la producción total del Ecuador; mientras que los productos lácteos elaborados registraron USD 935.27 millones, lo cual representó el 0.74% de la producción.

En Ecuador se cría principalmente ganado vacuno que representa el 59.76% del ganado total del Ecuador, en el cual la Sierra posee la mayor cantidad con el 51.06%, seguido por la Costa con 39.44% y la región Oriental y las zonas no delimitadas con el 9.50%. Otros importantes en este sector son porcino con una participación del 25.10% y ovino con 8.75%.

El año 2013 la tasa anual de variación del ganado vacuno fue de -2,30% a nivel nacional, se observa que la región Sierra cuenta con mayor cantidad de ganado con un 50,64% del total nacional, seguida por la Costa con 36,30% y el Oriente con 13,07% en términos de crecimiento, la región Oriental obtuvo el porcentaje más importante con 3,49%, mientras que, la Costa y la Sierra presentaron decrementos de 3,32% y 2,97% respectivamente. Respecto a la producción de leche, la región Sierra es la que más aporta con un 76,79%, seguido de la Costa con el 15,35% y el Oriente con el 7,86% (INEC, 2013).

En relación al promedio de litros de leche por vaca producidos, la región que más se destaca es la Sierra con 6,46 ltrs/vaca, debido a la gran cantidad de ganado lechero presente y a pastos cultivados y naturales que sirven para su alimentación. La región Oriental ocupa el segundo lugar con 4,50 ltrs/vaca y por último la región Costa con 3,11 ltrs/vaca (INEC, 2013).

Los cárnicos, productos de la carne y subproductos registran un porcentaje que son encuestados anualmente para analizar su producción total en todas las regiones del país para efectivizar su consumo nacional en todos sus productos y realizar una evaluación y aportar para el mejoramiento de nuevas técnicas y procesos.

2.27. PRODUCCIÓN CÁRNICA CANTÓN BOLÍVAR MANABÍ

En Manabí según el MAGAP (s.f.) construye centros de abastecimiento para vacuno, los ganaderos de la provincia de Manabí contarán con las herramientas y equipos que les permitirá comercializar la carne de res a peso y precio justos, gracias a la construcción de Centros de Abastecimiento de vacuno y los equipamientos que les entrega el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP, s.f.).

El aporte del MAGAP consiste en entregar a cada asociación seis mil dólares en equipamiento y nueve mil dólares para la compra de materiales para la construcción de la infraestructura, que está a cargo de los ganaderos asociados. Una vez concluida la construcción de los Centros de Abastecimiento Bovino y Servicios Ganaderos y con el equipamiento en funcionamiento, los ganaderos podrán realizar un pesaje justo del ganado y así vender la carne de res a los precios oficiales. Además, contarán con equipos para la producción y conservación de pastos, que les será útil en las épocas de escasez de alimentos (MAGAP, s.f.).

En Bolívar la crianza de bovinos se realiza en forma extensiva y está asociada a la cobertura de pastos cultivados solos o en asociación (árboles), estos ocupan el 38,67 de la superficie cantonal, los ejemplares en esta zona son criollos o cruza de cebú-brown swiss ó cebú-holstein para la producción de carne y leche (MINDEF, 2012).

Los bovinos destinados a la producción de carne cuando llegan a los 18-24 meses alcanzan un peso aproximado de 400 libras, en este peso los comerciantes adquieren los ejemplares ya sea para comercializarlos en otros cantones como Santo Domingo, Manta, La península o son faenados en el camal de la localidad donde también se comercializa la piel del ganado como un subproducto, se estima que se expende un promedio de 60 unidades por semana a intermediarios (MINDEF, 2012).

La ganadería donde se han invertido un total de 1 928 093 dólares y se han beneficiado 1 205 ganaderos, sobre todo para el cuidado del ganado vacuno (de doble propósito) y en menor proporción fueron destinados para el cuidado de ganado porcino, de aves, medicamentos, vacunas y alimentos para el mismo. Las actividades pecuarias en Bolívar son de gran importancia para la economía local, las grandes extensiones (20 733,52 ha.) de territorio cantonal cubiertas por pastura dan cuenta de la prioridad por la crianza de bovinos con fines de doble propósito (leche, carne), los mismo que dan lugar a una interesante dinámica comercial producto de la venta de leche fresca, carne y piel de bovino (MINDEF, 2012).

La producción de carne en el Cantón Bolívar es fundamental para la economía local, cuentan con una conservación de pastos que el cantón con sus riquezas de tierras producen para su alimentación, son organizados por medio de asociaciones para defender sus derechos y control, son supervisado por el Ministerio y por el centro de faenamiento municipal en sus medicamentos, vacunas, alimentos y sanidad para ser consumidas por la ciudadanía en las tercenas con permisos de funcionamiento.

2.28. PRODUCCIÓN Y PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR GANADERO

Según FAO (2009) citado por Valverde (2013) menciona que, para muchas producciones ganaderas desarrolladas, una vaca es un animal productivo que provee leche con todos sus derivados, productos y subproductos cárnicos. Sin embargo, al igual que en el pasado, en algunas culturas, una vaca (o un toro) es un animal de "trabajo", cuya función principal es tirar un carro o arado, donde en forma secundaria puede proveer un poco de leche y ser consumida cuando ha cumplido su ciclo de vida. Son muchos los beneficios que se pueden obtener de la crianza y explotación del bovino, siendo en la naturaleza, el animal que provee el más versátil rango de productos. La producción ganadera está definida según el sistema de producción de los pequeños o grandes productores.

La productividad de la ganadería es la producción de la carne y sus productos lácteos como es leche, dicho producto son transformados por la materia prima, beneficiando a la colectividad con sus productos nutritivos que mejoran la calidad de vida y alimentación para el ser humano.

2.29. COMERCIO MINORISTA

El comercio minorista es un sector económico que está sufriendo grandes transformaciones, en donde el incremento de la competitividad debido a la apertura de nuevas fórmulas y modificaciones en los hábitos de consumo, hace que los establecimientos tradicionales se planteen cambios en sus estructuras y gestión para adaptarse a las nuevas circunstancias internas y externas ante el grado de su propia supervivencia (Montero, 2011).

El comercio minorista o también denominado detallista es el intermediario comercial que ocupa el último eslabón del canal y adquiere productos a fabricantes o mayoristas para su reventa al consumidor final. No obstante Molinillo (2014) menciona que, en ocasiones puede que una empresa, institución o profesional realice compras en un comercio minorista pero en este

caso se tratará también de una venta al por menor que no cambia la consideración del comercio salvo que se realice por importe significativo y con regularidad, en cuyo supuesto el comercio minorista debería declarar la actividad mayorista. Por lo tanto, si un producto es comprado para utilizarse dentro de una actividad empresarial, hablamos de comercio mayorista y no de minorista.

Así mismo Vigaray (2005) citado por Quintero (2015) considera que el minorista debe conocer los elementos culturales que afectan su gestión, dentro de los cuales se encuentran: la visión del mundo, el lenguaje, los valores, las actitudes, la estética, los símbolos, las creencias religiosas, las normas, las costumbres, la orientación al tiempo cronológico y la cultura material.

EL comercio minorista está desarrollado profesionalmente en ofertar la venta de cualquier clase de artículos a los destinatarios finales de los mismos. Por tanto, para que haya legalmente actividad comercial minorista, deben darse: una oferta de artículos a consumidores finales, desarrollar políticas comerciales y prestar diferentes servicios, facilita la adquisición en el lugar adecuado.

2.29.1. **IMPORTANCIA DEL COMERCIO MINORISTA**

La importancia del comercio minorista no solo radica en ofrecer y vender los productos al consumidor final, sino que lleva a cabo actividades complementarias que contribuyen a mejorar el servicio al cliente a la competitividad de los productos (Molinillo, 2014).

El comercio minorista es importante porque permite actividades directamente relacionadas con los productos y servicios a las personas que compran con el propósito de revender o con el propósito comercial, vendiendo las mercaderías en pequeñas cantidades a los consumidores finales.

2.29.2. CLASIFICACIÓN DEL COMERCIO MINORISTA

El comercio minorista se clasifican en:

- Minoristas con establecimiento.- tendrán la consideración de establecimientos comerciales los locales y las construcciones o instalaciones de carácter fijo y permanente, destinados al ejercicio regular de actividades comerciales, ya sea de forma individual o en un espacio colectivo, e independientemente de que se realice de forma continuada o en días o en temporadas determinadas.

Los minoristas con establecimientos su actividad comercial se dirigen directamente al consumidor final. Es decir, se excluyen los almacenistas e intermediarios.

- Minoristas sin establecimiento.- se consideran ventas fuera de establecimiento comercial aquellas no celebradas en un establecimiento comercial abierto al público de manera permanente y, especialmente, las ventas a distancia, la venta ambulante, las ventas automáticas, las ventas domiciliarias y las ventas en subasta pública (Pi Llorens, 2013)

Los Minoristas sin establecimiento son más rápido que la venta dentro del mismo, aunque la inmensa mayoría de bienes y servicios se venden a través de establecimiento, pero muchos profesionales predicen que la mitad de la venta minorista se realizara en un futuro inmediato a través de canales que no supongan la necesidad de un establecimiento.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

En este capítulo se muestran datos como la ubicación en donde se ejecutó la investigación, la duración, las variables de estudio, el procedimiento metodológico con sus respectivas fases y actividades, así como también la forma como se procesó la información compilada con la aplicación de las técnicas seleccionadas.

3.1. UBICACIÓN

La aplicación de instrumentos de gestión como contribución a la mejora productiva del sector minorista Cárnicos, se lo realizó en el cantón Bolívar provincia de Manabí, como se muestra en la siguiente imagen, extraída de fuentes de Google Maps.

Superficie Territorial y División Política: Este cantón tiene una superficie territorial de 537.8 Km², y está dividida en una parroquia urbana: Calceta y dos rurales: Quiroga y Membrillo (SIN, 2016).



Foto 3.1. Ubicación del cantón Bolívar.
Fuente: Google Maps (2017)

3.2. DURACIÓN

La Aplicación de Instrumentos de Gestión como contribución a la mejora productiva del sector minorista Cárnicos, se lo efectuó durante 9 meses, a partir de la aprobación del proyecto.

3.3. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los métodos sirven para la recolección de datos y para dar respuesta a los objetivos propuestos en una investigación. En el desarrollo del proyecto se utilizarán el método inductivo, deductivo, muestreo, los cuales permitieron alcanzar un procedimiento eficaz para descubrir la realidad de los hechos.

3.3.1. MÉTODO INDUCTIVO

Mediante este método se observa, estudia y conoce las características genéricas o comunes que se reflejan en un conjunto de realidades para elaborar una propuesta o ley científica de índole general. El método inductivo plantea un razonamiento ascendente que fluye de lo particular o individual hasta lo general (Abreu, 2014). Se requirió de este método para el respectivo análisis y se determinó que dentro de la gestión productiva no existían indicadores para la medición de los factores críticos dentro del sector minorista cárnico, posterior se propuso la aplicación de herramientas de gestión para la contribución de dicho sector para mejorar la productividad, es decir que permitió ir de hechos particulares a afirmaciones de carácter general.

3.3.2. MÉTODO DEDUCTIVO

El método deductivo permite determinar las características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas con anterioridad. Mediante la deducción se derivan las consecuencias particulares o individuales de las inferencias o conclusiones generales aceptadas (Abreu, 2014). Con este método se procedió a analizar los diferentes fenómenos con el fin de llegar a una conclusión y tener ideas claras

de donde parte la problemática, es aquel que se basa de lo general a lo específico, este método se utilizó para identificar las deficiencias que estaba afectando a la gestión productiva del sector minorista cárnico, mediante el análisis se determinaron las técnicas necesarias para medir los factores críticos que ayude a los productores de ganado vacuno a mejorar el manejo de la producción animal.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. POBLACIÓN

Según Hernández (2013) se entiende por población al conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. La población a la cual se dirigió el estudio es a los productores minorista del sector cárnico del cantón Bolívar, divididos en tres parroquias, Calceta, Quiroga y Membrillo.

Población Finita: Es aquella cuyo elemento en su totalidad son identificables por el investigador.

3.4.2. MUESTRA

Según Hernández (2013) cuando se seleccionan algunos elementos con la intención de averiguar algo sobre una población determinada, este grupo es definido como muestra. Es decir, es una parte del todo, del universo o población y que sirve para representarlo. Se procedió a utilizar este método para elegir a una pequeña parte de la población encuestada en la investigación anterior, con el fin de poder aplicar las técnicas pertinentes para medir de indicadores en cada una de las áreas de decisión.

Según Cruz y Loor (2017) El cantón Bolívar cuenta con una población de 1064 productores minoristas del sector cárnico vacuno, el cual están distribuidos entre la parroquia Calceta, Quiroga y Membrillo; esta información se obtuvo de la Corporación "CORPOGAM", por medio de un registro de datos de

Brigadistas: Vacunas aplicadas al ganado vacuno de los productores del cantón Bolívar.

La fórmula para calcular el tamaño de muestra de población Finita, es la siguiente:

En Donde:

n: Muestra (?).

Z= Valor Normal (nivel de confianza) (97,5 % = 1.96).

E= Error (0,05).

N= Población (1.064).

P= Proporción de Éxito (0,5).

Q= Proporción de Fracaso 1-P (0,5).

$$n = \frac{P * Q * Z^2 * N}{N * E^2 + Z^2 * P * Q}$$

$$n = \frac{0,5 * 0,5 * 1,96^2 * 1064}{1064 * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{1021,8656}{3,6204}$$

$$n = 282,25$$

$$n = 283 \text{ Muestra.}$$

3.5. TÉCNICAS

En el desarrollo del proyecto se aplicaron técnicas para recolectar información necesaria de datos, para el presente desarrollo de esta investigación se utilizó la siguiente:

3.5.1. REVISIÓN SISTEMÁTICA Y META-ANÁLISIS

Según Gonzales (2014) Una revisión sistemática es la búsqueda y evaluación crítica de todos los estudios de investigación que dan respuesta a una misma pregunta, claramente definida, que se realiza utilizando una metodología sistemática y explícita para identificar, seleccionar y evaluar críticamente las investigaciones relevantes y para recolectar y analizar los datos provenientes de los estudios incluidos en la misma. Se utilizó la técnica de la revisión sistemática y meta- análisis para obtener información basada en la medición para los factores críticos de éxito, ya que ayuda a integrar los resultados de la investigación necesarias para un mayor conocimiento científico.

3.6. VARIABLES EN ESTUDIO

Las variables que se consideran en esta investigación son:

Variable dependiente: Mejora productiva

Variable independiente: Instrumentos de gestión.

3.7. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación que se desarrolló es de tipo no experimental. La ejecución de esta investigación necesita metodologías que pueda explicar los sucesos encontrados en dicho estudio; con esa finalidad se utilizaron investigaciones como: descriptivas, bibliográfica y de campo, las cuales se describen a continuación.

3.7.1. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Según Aveíga (2012) son aquellos estudios que están dirigidos a determinar ¿Cómo es? ¿Cómo está? la situación de las variables de estudios, la frecuencia con la que ocurre un fenómeno, y en quienes se presenta, es decir, describe un hecho o fenómeno tal como ocurre en la realidad.

Este tipo de investigación se refirió al modo sistemático de establecimiento de una población, situación o área de intereses, se recogió los datos de manera cuidadosa y luego se analizó los resultados a fin de extraer generalizaciones significativas que favorecieron al conocimiento.

3.7.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Para Ávila (s.f.) la investigación documental es una técnica que permite obtener documentos nuevos en los que es posible describir, explicar, analizar, comparar, criticar entre otras actividades intelectuales, un tema o asunto mediante el análisis de fuentes de información.

Un factor clave dentro del proceso de investigación fue la compilación de una serie de documentos como: Libros, Folletos, Internet, Revistas científicas, entre otros; la investigación bibliográfica respalda la información que se obtendrá de antecedentes que servirán de complemento teórico y referencial, capaces de sustentar desde el punto de vista de diferentes autores en el desarrollo de los objetivos propuestos.

3.7.3. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Para una investigación con resultados confiables se recurrió a la investigación de campo. Según La Coordinación de Trabajo Especial de Grado (2015) consiste en la recolección de datos (datos primarios) directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos. Los datos primarios obtenidos a través del diseño de campo, son esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado.

Esta investigación consistió en acudir al lugar de los hechos, donde se llevó a cabo la recolección de datos, que ayudaron a la preparación de información precisa de aquellos productores dedicados a la actividad de producción del sector cárnico vacuno minorista en el cantón Bolívar.

3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el cumplimiento con el objetivo de la investigación se dividió en diferentes fases detalladas a continuación:

FASE Nº 1.-

Identificar las técnicas para medir el funcionamiento de los factores críticos de éxito en el ámbito de la gestión productiva en el sector minorista de cárnicos.

- Revisión bibliografía de las recopilaciones teóricas
- Interpretación de los datos obtenidos mediante la recopilación bibliográfica
- Organización de la información encontrada

En esta fase se identificaron las técnicas para el análisis de los factores críticos de éxitos, para el cual se requiere el uso de técnicas como: revisión documental, importante para la investigación, luego se procede a interpretar los datos obtenidos mediante la recopilación bibliográfica, y por último se organiza la información obtenida para su respectivo análisis.

FASE Nº 2.-

Seleccionar las técnicas pertinentes para la gestión y mejora de los factores productivos con insuficiencia en las empresas minoristas del sector minorista cárnico.

- Selección de la información
- Aplicación del Meta-análisis
- Estructuración de la técnica para la mejora productiva basado en los factores críticos de éxito.

En esta fase como primer paso en la selección de las técnicas para la gestión y mejora de los factores productivos con insuficiencia en las empresas minorista del sector cárnico se selecciona la información, posterior se realiza la aplicación del Meta-análisis para dar respuesta a la investigación, y por último se procede a la estructuración de las técnicas pertinentes para la mejora productiva del sector.

FASE N° 3.-

Aplicar de las técnicas pertinentes obtenidas en el estudio en cada una de las áreas funcionales de los sectores minoristas de cárnicos:

- Capacidad
- Inventario
- Proceso
- Recursos humanos
- Calidad

En esta fase se aplicaron las técnicas pertinentes o de mayor relevancia obtenidas en el estudio de cada una de las áreas, con el objetivo de caracterizar procesos y determinar el valor añadido y mejorar procesos, en el área de capacidad reducir programas de producción y calcular la capacidad, en inventario realizar un modelo de gestión de inventario para la demanda independiente, en recursos humanos la optimización de todo el personal y por último en el área de calidad su respectivo control de calidad.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se procedió al desarrollo práctico de cada una de las fases con sus respectivas actividades que se plantearon en el desarrollo metodológico.

DESARROLLO DE LA FASE 1

- **Identificación las técnicas para medir el funcionamiento de los factores críticos de éxito en el ámbito de la gestión productiva en el sector minorista de cárnico.**

Para la identificación de las técnicas adecuadas para la medición del funcionamiento de los factores críticos de éxitos de mayor relevancia en la gestión productiva del sector minorista cárnico, se realizó una revisión bibliográfica recurriendo a la búsqueda de definiciones conceptuales de diferentes autores, derivadas de información en artículos, libros, y demás documentos.

Según Cruz y Loor (2017) en el diagnóstico se identificaron los factores críticos (FCE) que poseían mayor relevancia en la gestión productiva en el sector minorista cárnica como:

- Procesos
- Capacidad
- Inventario
- Fuerza de trabajo
- Calidad

Cuadro 4.1. Técnicas para medir el funcionamiento de los FCE.

RECURSOS HUMANOS			
AUTOR Y AÑO	TÉCNICA/INDIC ADOR	DESCRIPCIÓN	MODELO/FÓRMULA
			TIEMPO
		<p>REQ = tasa de requisiciones</p> <p>NR = nuevas requisiciones añadidas durante el mes</p> <p>TRM = total de requisiciones al principio del mes</p>	<p>RAZÓN DE REQUISICIONES</p> <p>REQ = NR / TRM</p>
		<p>RP = índice de rotación de personal</p> <p>A = admisiones de personal en el área considerada dentro de un determinado período.</p> <p>S = salidas del personal (tanto por iniciativa de la institución como del empleado) en el área considerada dentro de un determinado período</p> <p>PP = número promedio de personal en el período.</p>	<p>ROTACIÓN DE PERSONAL NUEVO</p> <p>(ROTACIÓN GLOBAL EXTERNA)</p> <p>RP = ((A + S) / 2) * 100 / PP</p>
		<p>RP = índice de rotación de personal</p> <p>S = salidas del personal o número de personas retiradas (tanto por iniciativa de la institución como del empleado) en el área considerada dentro de un determinado período.</p> <p>PP = número promedio de personal en el período. Se lo obtiene sumando el número de personal existente al inicio y al final del período y dividiendo para dos</p>	<p>(ROTACIÓN GLOBAL PARCIAL)</p> <p>RP = S X 100 / PP</p>
Cueva y Soria (2013)	PROCESO DE SELECCIÓN		

RP = índice de rotación de personal nuevo

PNF = Número de personal nuevo de la cohorte* al final del período

PNI = Número de personal nuevo de la cohorte *Cohorte: grupo de empleados que ingresan a la institución en un determinado período. ** Se puede considerar un período de seis meses.

(ROTACIÓN DE EMPLEADOS NUEVOS)

$$RP = 1 - (PNF / PNI) \times 100$$

RP = razón de promociones

RT = razón de transferencias

$$RT = T / (P + T)$$

P = total de promociones

T = total de transferencias

P + T = número de promovidos más el número de transferidos

RAZÓN DE PROMOCIONES Y TRANSFERENCIAS

$$RP = P / (P + T)$$

TS = tasa de selección

V = número de vacantes de un período

C = número de candidatos idóneos* del período * Candidatos idóneos son los candidatos que pasan la preselección, es decir, cumplen los requisitos básicos y pueden ser considerados en el proceso.

CALIDAD

TASA DE SELECCIÓN

$$TS = V / C$$

CP = costo promedio de contratación *

CU = costo por publicaciones

SP = salarios del personal de selección

COSTO

COSTO POR CONTRATACIÓN

$$CP = CU + SP + RD + CE + VI + EM * S$$

		<p>RD = reproducción de formas o documentos para selección</p> <p>VI = transporte, pasajes, viáticos y hospedaje</p> <p>EM = tarifa por examen médico</p> <p>S = número de contratados del período</p> <p>El CP se calcula respecto a los costos directos de la selección.</p> <p>Si se desean agregar los costos indirectos se deben agregar al menos dos rubros más.</p> <p>SA = salarios del personal administrativo</p> <p>PP = prestaciones del personal (técnicos de selección + personal administrativo).</p>	
			TIEMPO
		<p>TDC = tiempo promedio de duración de un curso</p> <p>THC = total de horas de capacitación de los cursos del período</p> <p>TC = total de cursos del período</p>	<p>TIEMPO PROMEDIO DE DURACIÓN DE LOS CURSOS</p> <p>TDC = THC / TC</p>
Cueva y Soria (2013)	PROCESO DE CAPACITACIÓN	<p>TPR = tiempo promedio de respuesta a los requerimientos</p> <p>TTR = tiempo total de respuesta a los requerimientos del período en horas</p> <p>TRQ = total de requerimientos presentados en el período</p>	<p>TIEMPO PROMEDIO DE RESPUESTA A LOS REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN</p> <p>TPR = TTR / TRQ</p>

CPR = cumplimiento de programación	CUMPLIMIENTO DE PROGRAMACIÓN
NC = número de cursos realizados (22) CP = número de cursos programados (26)	
	CPR = NC / CP
CPI = Capacitación promedio impartida	CAPACITACIÓN PROMEDIO IMPARTIDA
HHC = horas - persona de capacitación (40 horas)	
NE = No. de empleados (120)	
	CPI = HHC / NE
NHP = Número de horas-persona del período	NÚMERO PROMEDIO DE HORAS-PERSONA DE CAPACITACIÓN
THP = Total de horas acumuladas de capacitación del período (200).	
TPP = Total de participantes del período (40)	
	NHP = THP / TPP
PPC = promedio de participantes por curso	PROMEDIO DE PARTICIPANTES POR CURSO
TP = total de participantes en los cursos del período	
TC = total de cursos ejecutados en el período	
	PPC = TP / TC
PIN = porcentaje de cursos internos	PORCENTAJE DE CURSOS INTERNOS Y EXTERNOS
PEX = porcentaje de cursos externos	
TCIN = total de cursos internos del período	
TCEX = total de cursos externos del período	
TC = total de cursos del período	
	PIN = TCIN / TC
PTIN = porcentaje de instructores internos	PORCENTAJE DE INSTRUCTORES INTERNOS Y EXTERNOS
PTEX = porcentaje de instructores externos	
TI-I = total instructores	
	PTIN = TI-I / T-I
	PTEX = TI-E / T-I

	internos	
	TI-E = total instructores externos	
	TI = total de instructores del período	
	TCA= total de cursos por área	TOTAL DE CURSOS POR ÁREAS (POR DEPARTAMENTOS, TEMAS DE CAPACITACIÓN, ETC).
	TCA _n = total de cursos del área n	TCA= TCAN/TC
	TC= total de cursos del período	
		VOLUMEN
	CEV = cobertura evaluativa	
	NPE = No. de personas evaluadas (38)	COBERTURA EVALUATIVA
	TP = total de personal (83).	CEV = NPE / TP
	PMO = productividad de la mano de obra	
	V = ventas (mensuales por ejemplo) (\$ 15000)	PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA
	NPE = número promedio de empleados del período	PMO = V / NPE
Cueva y Soria (2013)	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
	ND1 = nivel de desempeño 1	
	NPA = No. personas con perfil adecuado	CALIDAD NIVEL DE DESEMPEÑO 1
	NPI = No. de personas con perfil inferior	ND1 = NPA / NPI
	ND2 = Nivel de desempeño 2	
	NED = Número de evaluaciones deficientes	NIVEL DE DESEMPEÑO 2
	TEP = total de personas evaluadas	ND2 = NED / TPE
	ND3 = Nivel de desempeño 3	NIVEL DE DESEMPEÑO 3
	NDO = No. de empleados con	ND3 = NDO / TPE

		<p>desempeño óptimo</p> <p>TPE = total de personas evaluadas</p> <hr/> <p>DIC = diferencial de competencia</p> <p>CI = competencias ideales</p> <p>CD = competencias disponibles</p> <hr/> <p>CDM = cambio en los niveles de desempeño</p> <p>NDD = nivel de desempeño después de la evaluación</p> <p>NDA = nivel de desempeño antes de la evaluación</p>	<p>DIFERENCIAL DE COMPETENCIA</p> <p>DIC = CI – CD</p> <hr/> <p>CAMBIO EN LOS NIVELES DE DESEMPEÑO</p> <p>CDM = NDD – NDA / NDA</p>
Chase et, al 2009.	DISEÑO DE PUESTO	<p>El diseño de puestos se define como la función de especificar las actividades laborales de un individuo o un grupo en un contexto organizacional. Su objetivo es crear estructuras laborales que cumplan las necesidades de la organización y su tecnología, y que satisfagan los requerimientos personales e individuales de la persona que ocupa el puesto.</p>	<p>El diagrama 'DISEÑO DE PUESTOS' muestra un flujo de información. A la izquierda, un recuadro verde indica 'DEBERES Y RESPONSABILIDADES'. En el centro, una columna de recuadros azules enumera: TAREAS, PERIODICIDAD, METODOS, AMBIENTE DE TRABAJO, OBJETIVOS. A la derecha, una columna de recuadros amarillos pregunta: QUE LO HACE, CUANDO LO HACE, COMO LO HACE, DONDE LO HACE, PORQUE LO HACE. A la extrema derecha, una columna de recuadros blancos con borde azul enumera: EMPISOS EN LAS PERSONAS, RECONOCIMIENTOS SOCIALES, FRECUENCIA DE USO DE LA ESTRUCTURA DE LAS PERSONAS, SERVICIO COMUNICACIONAL PERSONALIZADO, EMPoderamiento.</p>
PROCESOS			
García et, al 2003.	EFICIENCIA	De un programa o servicio de los gastos correspondientes en recurso e insumos	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de quejas atendidas} * 100}{\text{N}^{\circ} \text{ de quejas recibidas}}$
	EFICACIA	El logro de los objetivos sobre los usuarios del mismo.	$\frac{\text{costo de programa de capacitación}}{\text{N}^{\circ} \text{ de trabajadores capacitados}}$
Chase et, al 2009	PRODUCTIVIDAD	Es el número de actividades realizadas por unidad de recurso disponible por unidad de tiempo.	$\frac{\text{Salida}}{\text{Mano de obra} + \text{material} + \text{energía} + \text{capital}}$

<p>Zaratiegu i (1999)</p>	<p>MAPA DE PROCESO</p>	<p>Los mapas de procesos son de gran utilidad para el entendimiento rápido de los procesos que existen en una empresa.</p>	
-------------------------------	-----------------------------------	--	--

<p>Trischler, (1998) citado por Negrin (2002)</p>	<p>FICHA DE PROCESO</p>	<p>La realización de la Ficha u Hoja de Definición del Proceso permitirá disponer de todos los elementos necesarios para su posterior análisis.</p>	
---	------------------------------------	---	--

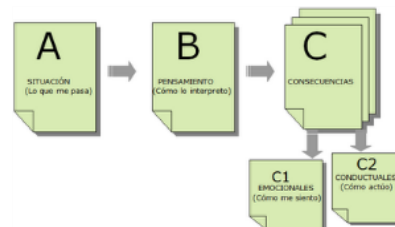
<p>Trischler, (1998) citado por Negrin (2002)</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO</p>	<p>El despliegue del Diagrama del Flujo del proceso permitirá representar gráficamente los flujos de clientes, trabajo e información, de manera que los miembros del equipo posean mejor perspectiva del proceso y entiendan la secuencia de este. Este diagrama muestra las etapas a seguir para producir los resultados del proceso y para documentar las políticas, procedimientos e instrucciones de trabajo en uso. Dentro de cada símbolo se colocará la descripción de la actividad y para simplificar su confección se recomienda utilizar una técnica basada en una estructura de frases sencillas para identificar cada una de las etapas del diagrama.</p>	
---	-------------------------------------	---	--

INVENTARIO			
<p>Ponce, 2014</p>	<p>ÍNDICE DE ROTACIÓN DE MERCADERÍA</p>	<p>Indica la recuperación que tiene el capital invertido</p>	<p>$\frac{\text{ventas acumuladas} \times 100}{\text{inventario promedio}}$</p>

ÍNDICE DE DURACIÓN DE MERCANCÍA	Indica la duración del inventario en número de veces	$\frac{\text{inventario final} \times 30 \text{ días}}{\text{ventas promedio}}$
EXACTITUD DEL INVENTARIO	Indica el nivel de confiabilidad del inventario	$\frac{\text{valor diferencia (\$)}}{\text{valor total de inventarios}}$

MODELO ABC

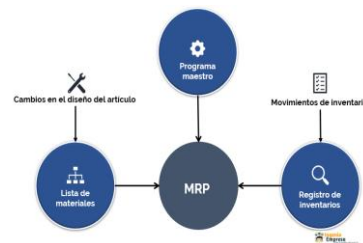
Consiste en tratar de utilizar los recursos disponibles para controlar el inventario de la mejor manera. En otras palabras, enfocarse en las piezas más importantes en el inventario



Chaet al, 2009

MRP (Programa de requerimiento de materiales)

Se presentaron las necesidades de piezas finales, al tiempo que se cuenta con el estatus del inventario y los márgenes de tiempo.



TIEMPO DE PROCESAMIENTO

Tiempo que un artículo pasara en inventario de trabajo en proceso.

$$\frac{\text{trabajo en proceso}}{\text{índice de procesamiento}}$$

CAPACIDAD

UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD

Revela qué tan cerca se encuentra la empresa del mejor punto de operación

$$\frac{\text{capacidad utilizada}}{\text{Mejor nivel de operación}}$$

Chase et al, 2009

COLCHÓN DE CAPACIDAD

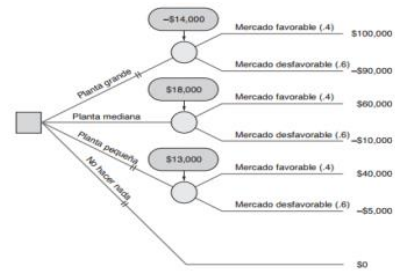
Se refiere a la cantidad de capacidad que excede a la demanda esperada

$$\frac{\text{capacidad utilizada}}{\text{Mejor nivel de operación}}$$

Heizer & Render, 2009

ÁRBOL DE DECISIÓN

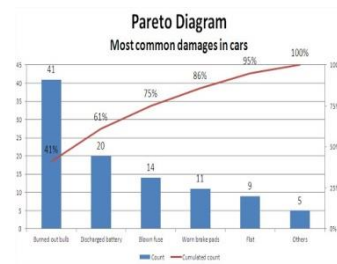
Permite tomar decisiones que maximicen el valor esperado de las alternativas



Koch, 2012

MÉTODO PROPORCIONAL

Se trata de comprender que un pequeño número de sucesos da lugar a la mayoría de los efectos. Y las consecuencias más numerosas provienen de pocas causas. La gran mayoría de los efectos se generan a partir de una minoría de causas. La fuerza del león surge de una pequeña cantidad de esfuerzo y energía



CALIDAD

Chase et al, 2009

SIX-SIGMA

Permite:
 - Analizar
 - Mejorar
 - Controlar



Carro & González, s.f.

Normas HACCP (Sistemas de análisis de riesgos y puntos críticos de control)

Asegura la inocuidad, higiene y trazabilidad de los productos alimenticios.

CONSECUENCIAS	PROBABILIDAD				
	Baja	Poco probable	Posible	Muy probable	Castigo
Despreciable	Baja	Baja	Baja	Medio	Medio
Menores	Baja	Baja	Medio	Medio	Medio
Modestas	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto
Mayores	Medio	Medio	Alto	Alto	Castigo
Catastróficas	Medio	Alto	Alto	Castigo	Castigo

Elaboración Propia

Mediante la revisión bibliográfica se explicó la objetividad de una variedad de técnicas e indicadores que contribuyen a la medición de los factores críticos involucrados en la gestión productiva del sector cárnico en cantón Bolívar, demostrando un sin número de diferencias en cuanto a la forma de controlar cada uno de los FCE en estudio.

DESARROLLO DE LA FASE N° 2

- **Seleccionar las técnicas pertinentes para la gestión y mejora de los factores productivos con insuficiencia en las empresas del sector minorista cárnico.**

Luego de haber obtenido información detallada de las diferentes técnicas y modelos para la medición del funcionamiento de los factores críticos de éxito, se procedió a seleccionar aquellas técnicas apropiadas para la gestión y mejora en las funciones de las áreas de decisiones de las empresas minorista cárnicas objeto de estudio en la presente investigación.

Para la selección de las técnicas que permiten la implementación práctica de los factores críticos de éxito de la gestión productiva se ha tomado la referencia de varios autores como: Carro & González, s.f.; Trischler, (1998) citado por Negrín (2003); García et, al (2003); Santos (2007); Chase, Jacobs, y Aquilano (2009); Heizer y Render (2009); Koch (2012); Cueva y Soria (2013) los cuales indican en los análisis realizados en sus obras científicas diferentes opciones de métodos para abordar cada uno de los elementos de la gestión productiva.

En la presente tabla se ilustra aquellas técnicas y métodos que tienen más inclinación con los factores críticos de éxitos involucrados con la producción ganadera de carne como: Procesos, Recurso Humano, capacidad, inventario y calidad como contribución al desarrollo productivo del sector minorista cárnico.

TÉCNICAS SELECCIONAS EN LA GESTIÓN PRODUCTIVA CÁRNICA DEL CANTÓN BOLÍVAR

Cuadro 4.2. Selección de la Técnicas.

AUTORES	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	TÉCNICAS
Zaratiegui, 1999		Mapa de Procesos
Trischler, (1998) citado por Negrín (2003)	Proceso	Diagrama de Flujos Ficha de proceso
Chase <i>et al.</i> , 2009	Recursos Humanos	Diseño de Puestos
Santos, J. 2007	Inventarios	MRP (Programa de requerimiento de materiales)
Koch, 2012	Capacidad	Método Proporcional Normas HACCP
Carro & González, s.f.	Calidad	(Sistemas de análisis de riesgos y puntos críticos de control)

Elaboración Propia.

Con el fin de mejorar la gestión productiva del sector minorista cárnico, con base a la revisión de literatura del tema y considerando las particularidades del objeto de estudio se seleccionaron las herramientas y métodos que contribuyen a lograr tal fin, mediante el levantamiento de información se identificaron las oportunidades de mejora en la utilización de las técnicas seleccionadas, permitiendo el desarrollo de los factores críticos de éxitos.

DESARROLLO DE LA FASE N° 3

- **Aplicación de las técnicas pertinentes obtenidas en el estudio en cada una de las áreas funcionales de los sectores minoristas de cárnicos.**

Una vez Seleccionadas las técnicas, se realizó la respectiva aplicación en cada una de las áreas funcionales de la zona productiva del sector minorista cárnico.

- Proceso
- Recurso Humano
- Capacidad
- Inventario
- Calidad

Con base al diagnóstico, para la respectiva aplicación de las técnicas seleccionadas se tomó una muestra del total de la población productora de ganado vacuno de carne del cantón Bolívar, como se muestra a continuación:

En Donde:

n: Muestra (?).

Z= Valor Normal (nivel de confianza) (97,5 % = 1.96).

E= Error (0,05).

N= Población (1.064).

P= Proporción de Éxito (0,5).

Q= Proporción de Fracaso 1-P (0,5).

$$n = \frac{P * Q * Z^2 * N}{N * E^2 + Z^2 * P * Q}$$

$$n = \frac{0,5 * 0,5 * 1,96^2 * 1064}{1064 * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{1021,8656}{3,6204}$$

$$n = 282,25$$

$$n = 283 \text{ Muestra.}$$

1. FACTOR (PROCESO)

Una vez desarrollada la investigación y obtenidos los resultados se aplicó las técnicas de mayor valor para el desarrollo productivo del área en cuestión, con el objetivo de caracterizar, determinar y mejorar los procesos productivos del sector minorista cárnico en el cantón Bolívar.

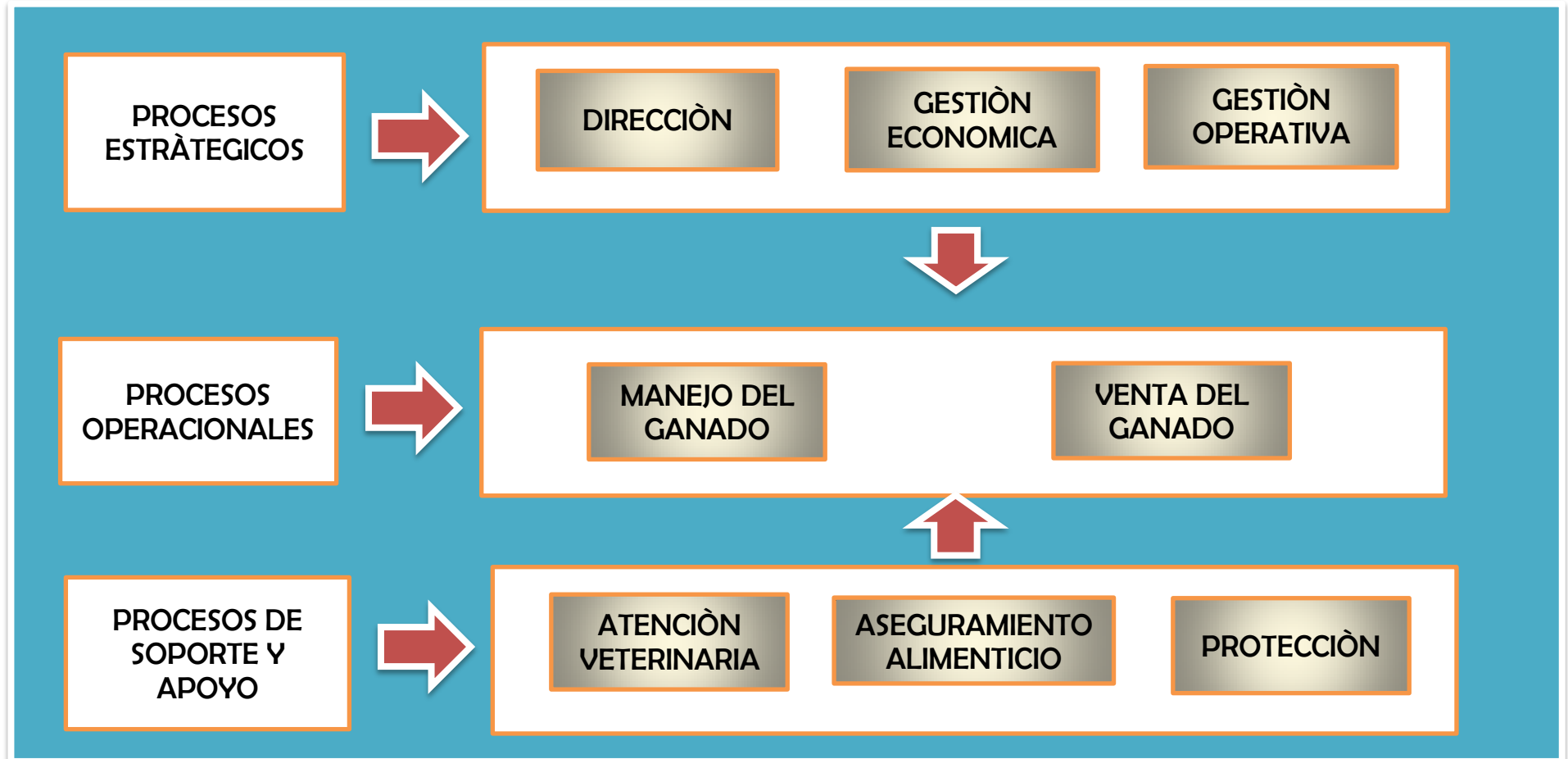
- **MAPA DE PROCESO DEL SECTOR GANADERO PARA CARNE.**

Según Cruz y Loor (2017) en el diagnóstico realizado al sector minorista cárnico no se evidenciaba un correcto manejo en los procesos, dando como resultado un bajo rendimiento de los mismos, en vista de aquello se elaboró el

mapa de proceso para el sector cárnico, con el objetivo de generar valor agregado al consumidor final.

En base a lo anterior se diseñó el mapa de proceso, para un mejor desempeño de la gestión productiva cárnica, caracterizando los procesos en estratégicos, operativos (claves) y de apoyo como se muestra en la **Fig. 4.1**

Figura. 4.1. Mapa de Proceso del sector ganadero para carne.



Elaboración Propia

FICHA DE PROCESO OPERACIONAL “MANEJO DEL GANADO”

Se elaboró la ficha de proceso tomando como referencia el proceso operativo clave “**Manejo del ganado**” de mayor importancia para el desarrollo del sector, del cual dependerá el éxito o fracaso del proceso en general.

La ficha de proceso debe cumplir un sin número de actividades que ganadero debe realizar para un buen funcionamiento, para esto se tomó en cuenta actividades como la identificación del animal, alimentación, instalaciones, atención medica entre otras, a continuación se muestra la ficha del proceso operativo clave.

Cuadro N°. 4.3. Hoja de Definición del Proceso clave.

FICHA DEL PROCESO EMPRESARIAL	
Nombre del Proceso: manejo del ganado	Responsable del Proceso: Rodrigo Jiménez capataz Fecha:
Tipo de Proceso: operacional	Finalidad del Proceso: obtención de una masa ganadera vacuna de óptima calidad.
Objetivos del Proceso: Manejar desde su etapa inicial hasta la etapa conclusiva la crianza del ganado vacuno.	
Proveedores: Centros de producción de embriones	Entradas: embriones seleccionados
Clientes: Expendedores de carne.	Salidas: Ganado listo para la venta.
Otros Grupos de Interés implicados: vendedores de ganado, procesadoras de carne y consumidor social.	
Contenido del Proceso	
Inicio del Proceso: Selección del embrión	Fin de Proceso: Ganado listo para su comercialización
Subprocesos: <ul style="list-style-type: none"> • Selección del embrión. • Obtención de crías. • Crianza animal. 	Actividades incluidas: <ul style="list-style-type: none"> • Selección del embrión • Inculcación del embrión • Seguimiento del embarazo • Parto • Atención inicial de terneros • Alimentación y seguimiento del ganado • Ciclo de atención veterinaria • Ganado listo.
Procesos Relacionados: <ul style="list-style-type: none"> • Venta de ganado. • Atención veterinario • Aseguramiento alimentario • Protección del ganado. 	Actividades relacionadas: Algunas actividades de los procesos.
Revisión de la información	
Preparada por:	Fecha de terminación:
Revisada por:	Fecha de revisión:
Elaboración propia	

Con esta técnica se consiguió identificar la composición de los principales procesos del sector, determinando cada uno de sus elementos, demostrando la utilidad y eficacia de esta herramienta en el ámbito agropecuario productivo.

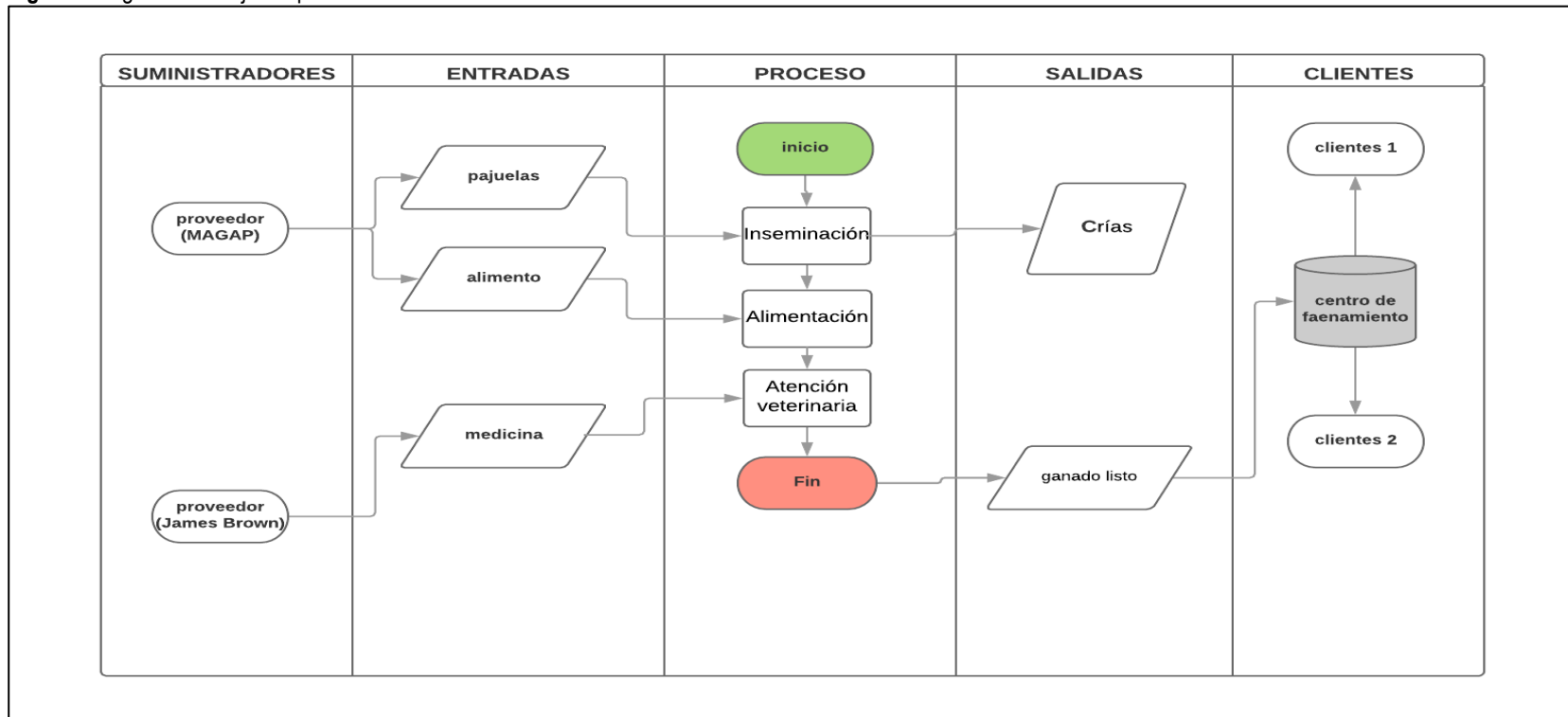
- **DIAGRAMA DEL FUJO DEL PROCESO**

Para facilitar el desarrollo de las actividades en el sector minorista cárnico se elaboró el diagrama del flujo del proceso operativo clave “**Manejo del Ganado**”. Esta técnica muestra esquemáticamente los flujos de entradas y salidas, como también la secuencia de actividades con sus respectivos flujos que son llevados a cabo para lograr un objetivo definido.

En el diagrama se ve claramente el trabajo del área operativa, ya que depende de este proceso, los resultados de un producto terminado en las condiciones óptimas de peso y calidad, en este caso, el ganado vacuno para carne.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO “MANEJO DEL GANADO VACUNO PARA CARNE”.

Fig. 4.2. Diagrama del flujo del proceso.



Elaboración propia

2.- FACTOR (INVENTARIO)

MRP (PROGRAMA DE REQUERIMIENTO DE MATERIALES).

En este contexto, se evidencia la importancia de la aplicación del **MRP** como técnica para mejorar la gestión productiva del sector minorista cárnica, con el fin de disponer de datos objetivos que sustenten el avance de la investigación hacia unos buenos resultados.

EL MRP que se aplica en esta investigación está dirigido al sector minorista cárnico específicamente a la producción de carne vacuna, tomando en consideración como producto final (una cabeza de ganado), esta método facilito el manejo y planificación de requerimientos de insumos necesarios por un periodo de tiempo, para el correcto manejo del ganado, con el objetivo de establecer las necesidades reales de materiales evitando el desperdicio y el sobre e-stock, disminuyendo los gastos y aumentando la rentabilidad del sector.

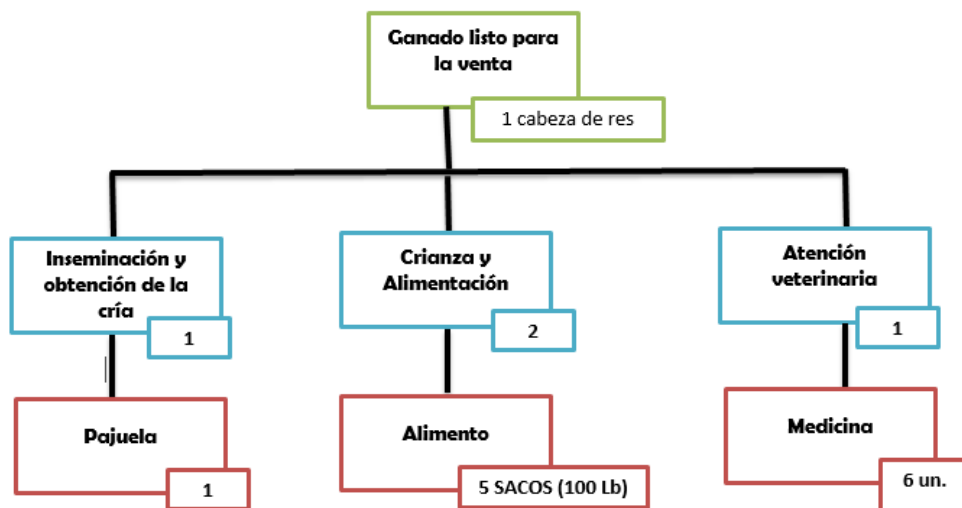
Para el desarrollo del MRP, se parte de tiene 3 ficheros o elementos de entrada:

- El plan maestro de producción: Producción de ganado
- Estructura del producto: Como se estructura en varios niveles los elementos que permiten el desarrollo de la gestión de materiales.
- Registro de Inventario: Se ubica la información correspondiente lo que hay en almacén de los productos q pueden ser almacenados, también incluye los plazos de reaprovisionamiento y el tamaño del lote que se refiere a como se cuantifica las unidades de los elementos que son suministrados

Mediante el este se determina y las cantidades que hay que fabricar o reaprovisionar partiendo de 3 preguntas ¿Qué? ¿Cuánto? ¿Cuándo? Hay que fabricar o reaprovisionar insumos de materiales para el desarrollo del producto final.

1. Estructura del producto.

A través de datos obtenidos de referencias de las personas dedicadas a la producción del ganado vacuno el cantón Bolívar se pudo estructurar el producto final de tal forma que se pueda calcular cada uno de los requerimientos materiales desde el nivel inicial (Ganado listo para la venta 1 cabeza de res) el segundo nivel (los elementos unificados) y el último nivel (materiales e insumos).



2. Plan maestro

Luego se procede a plasmar el plan maestro, es decir el número de cabezas de ganado producidas por semanas, datos obtenidos en el diagnóstico de la gestión productiva de productores de ganado vacuno de carne en el cantón Bolívar.

Cuadro N°. 4.4. Plan Maestro del Producto final (Ganada listo para la venta)

Semana	S1	S2	S3	S4	S5	S6
Ganado listo para la venta (unidad)	180	210	195	200	215	190

Fuente: Cruz y Loor (2017)

3. Registro de Inventario

A través de un aproximado en cuanto a la información recibida por los pequeños productores se estableció las cantidades de insumos con los que se pretende iniciar la primera semana para la producción, por consiguiente se estableció los lotes y plazos por los que se consiguen los insumos.

Cuadro N°. 4.5. Registro de Inventario.

Elementos	Almacén	Lotes	Plazos	Tipo
PF Ganado listo para la venta	*****	1	1	Producción
Inseminación y Obtención de la Cría	*****	1	1	Producción
Crianza y Alimentación	*****	1	1	Producción
Atención Veterinaria	*****	1	1	Producción
Pajuela	55 (unid)	20	1	Aprovisionamiento
Alimento(sacos de 1kg)	155 (unid)	100	1	Aprovisionamiento
Medicina	65 (unid)	100	1	Aprovisionamiento

Elaboración propia

4. Registro de Requerimiento

Una vez determinado el plan maestro y el registro de inventario se procede a realizar el registro de requerimiento de insumos para cada una de las fases de la estructura del producto final, en el que se inicia restando los requerimientos brutos de la semana 1 menos el inventario proyectado de la semana inicial, dando como resultado el inventario proyectado para la semana, para lo que se tendrá que realizar un pedido en recepciones planeadas de acuerdo a los lotes en que se adquieren los productos, luego se procede a restar las recepciones planeadas menos el inventario proyectado para determinar las recepciones programadas que vendrían a convertirse en el inventario para la siguiente semana.

5. Registro de requerimiento del producto final (nivel 1)

En el producto final (cabeza de ganado listo para la venta) se determinaron las emisiones planeadas para cada semana a través del proceso de requerimiento de materiales, tomando en cuenta la falta de inventario y que los lotes de producción son de 1.

Cuadro N°. 4.6. Registro de requerimientos de Producto final (Ganado listo para la venta nivel 1)

GANADO LISTO PARA LA VENTA	Plazo 1	Lote 1					
	SI	S1	S2	S3	S4	S5	S6
Requerimientos brutos		180	210	195	200	215	190
Recepciones programadas		****	****	****	****	****	****
Inventario proyectado	*****	180	210	195	200	215	190
Recepciones planeadas		180	210	195	200	215	190
Emisiones planeadas	180	210	195	200	215	190	

Elaboración propia

Se determinó que las emisiones planeadas del ganado listo para cada semana serán de 210 para el primero, de 195 para el segundo, de 200 para el tercero, 215 para el cuarto y de 190 para el quinto.

6. REGISTRO DE REQUERIMIENTO DE ELEMENTOS UNIFICADOS (NIVEL 2)

A continuación se muestran los requerimientos de insumos para los elementos unificados.

- Para determinar el plan maestro para los tres elementos unificados se tuvieron que multiplicar las emisiones planeadas del producto final de cada semestre por el requerimiento de estos elementos para alcanzar el objetivo deseado, debido a que los requerimientos necesarios de estos insumos para la producción es de 1, y la falta de inventario hacen que las emisiones planeadas de fertilización y obtención de la cría, crianza y alimentación, y atención veterinaria.

- **Plan maestro de Inseminación y obtención de la cría**

Cuadro N°. 4.7. Plan Maestro del Fertilización y obtención de la cría

Semana	S1	S2	S3	S4	S5
Inseminación y obtención de la cría	210	195	200	215	190

Elaboración propia

Cuadro N°. 4.8. Inseminación y obtención de la cría.

INSEMINACIÓN Y OBTENCION DE LA CRIA	SI	Plazo 1			Lote 1		
		S1	S2	S3	S4	S5	S6
Requerimientos brutos		210	195	200	215	190	
Recepciones programadas		****	****	****	****	****	
Inventario proyectado	****	210	195	200	215	190	
Recepciones planeadas		210	195	200	215	190	
Emisiones planeadas	210	195	200	215	190		

Elaboración propia

Se determinó que las emisiones planeadas de fertilización y obtención de la cría para cada semana serán de 195 para el primero, de 200 para el segundo, de 215 para el tercero y de 190 para el cuarto.

- **Plan maestro de Crianza y Alimentación**

Cuadro N°. 4.9. Plan Maestro de crianza y alimentación.

Semana	S1	S2	S3	S4	S5
Crianza y Alimentación	420	390	400	430	380

Elaboración propia

Cuadro N°. 4.10. Requerimientos de crianza y alimentación.

CRIANZA Y ALIMENTACION	SI	Plazo 1			Lote 1		
		S1	S2	S3	S4	S5	S6
Requerimientos brutos		420	390	400	430	380	
Recepciones programadas		****	****	****	****	****	
Inventario proyectado	****	420	390	400	430	380	
Recepciones planeadas		420	390	400	430	380	
Emisiones planeadas	420	390	400	430	380		

Elaboración propia

Se determinó que las emisiones planeadas de crianza y alimentación para cada semana serán de 390 para el primero, de 400 para el segundo, de 430 para el tercero y de 380 para el cuarto.

- **Plan maestro de Atención Veterinaria**

Cuadro N°. 4.11. Plan maestro de atención veterinaria.

Semana	S1	S2	S3	S4	S5
Atención Veterinaria	210	195	200	215	190

Elaboración propia

Cuadro N°. 4.12. Requerimientos de atención veterinaria.

ATENCIÓN VETERINARIA	SI	Plazo 1			Lote 1		
		S1	S2	S3	S4	S5	S6
Requerimientos brutos		210	195	200	215	190	
Recepciones programadas		****	****	****	****	****	
Inventario proyectado	****	210	195	200	215	190	
Recepciones planeadas		210	195	200	215	190	
Emissiones planeadas	210	195	200	215	190		

Elaboración propia

Se determinó que las emisiones planeadas de atención veterinaria para cada semana serán de 195 para el primero, de 200 para el segundo, de 215 para el tercero y de 190 para el cuarto.

7.- REGISTRO DE REQUERIMIENTO DE MATERIALES.

A continuación se muestran los requerimientos de insumos para los materiales e insumos. Para determinar el plan maestro para los materiales se tuvieron que multiplicar las emisiones planeadas de cada de los elementos unificados por el requerimiento necesario para cumplir con dichos procesos.

- **Plan maestro de Pajuela**

El plan maestro de la pajuela para cada semestre se determinó multiplicando las emisiones planeadas de fertilización y obtención de la cría por el requerimiento de este insumo para cada cabeza de ganada vacuno.

Cuadro N°. 4.13. Plan maestro de pajuela.

Semana	S1	S2	S3	S4
Pajuela	195	200	215	190

Elaboración propia.

Cuadro N°. 4.14. Requerimientos de pajueta.

PAJUELA	SI	Plazo 1 Lote 50			
		S1	S2	S3	S4
Requerimientos brutos		195	200	215	190
Recepciones programadas		10	10	45	5
Inventario proyectado	55	140	190	205	145
Recepciones planeadas		150	200	250	150
Emisiones planeadas	150	200	250	150	

Elaboración propia

Se determinó que las emisiones planeadas de pajueta para cada semana serán de 200 unidades para el primero, de 250 para el segundo y de 150 para el tercero.

- **Plan maestro de alimento**

El plan maestro de alimento para cada semana se determinó multiplicando las emisiones planeadas de crianza y alimentación por el requerimiento de este insumo para cada cabeza de ganado.

Cuadro N°. 4.15. Plan maestro de alimento.

Semana	S1	S2	S3	S4
Alimento (saco de 100lb)	1950	2000	2150	1900

Elaboración propia.

Cuadro N°. 4.16. Requerimientos de alimento (sacos de 100 lb)

ALIMENTO(sacos de 100 lb)	SI	Plazo 1 Lote 100			
		S1	S2	S3	S4
Requerimientos brutos		1950	2000	2150	1900
Recepciones programadas		5	5	55	55
Inventario proyectado	155	1795	1995	2145	1845
Recepciones planeadas		1800	2000	2200	1900
Emisiones planeadas	1800	2000	2200	1900	

Elaboración propia

Se determinó que las emisiones planeadas de alimento para cada semana serán de 2000 sacos (100 lb) para el primero, de 2200 sacos (100 lb) para el segundo y de 1900 sacos (100 lb) kg para el tercero.

- **Plan maestro de Medicina.**

El plan maestro de medicina para cada semana se determinó multiplicando las emisiones planeadas de atención veterinaria por el requerimiento de este insumo para cada cabeza de ganado listo para la venta.

Cuadro N°. 4.17. Plan maestro de medicina.

Semana	S1	S2	S3	S4
Medicina	1170	1200	1290	1140

Elaboración propia

Cuadro N°. 4.18. Requerimientos de medicina

MEDICINA	Plazo 1 Lote 100				
	SI	S1	S2	S3	S4
Requerimientos brutos		1170	1200	1290	1140
Recepciones programadas		95	95	5	65
Inventario proyectado	65	1105	1105	1195	1135
Recepciones planeadas		1200	1200	1200	1200
Emisiones planeadas	1200	1200	1200	1200	

Elaboración propia

Se determinó que las emisiones planeadas de medicina para cada semana serán de 1200 unidades para el primero, de 1200 para el segundo y de 1200 para el tercero.

RESULTADOS DEL MRP EN SU APLICACIÓN AL SECTOR MINORSITA CÀRNICO.

En el siguiente cuadro se muestra los resultados obtenidos del MRP, indicando los requerimientos de cada uno de los insumos para cada semana, ofreciendo más eficacia en el proceso de abastecimiento, evitando el sobre stock y la falta de materiales.

Cuadro N°. 4.19. Resultados del MRP (requerimiento de los insumos por semana).

Elementos	S1	S2	S3	S4	S5
(PF) Ganado listo para la venta	210	195	200	215	190
Inseminación y Obtención de la Cría	195	200	215	190	
Crianza y Alimentación	390	400	430	380	
Atención Veterinaria	195	200	215	190	
Pajuela	200	250	150		
Alimento(sacos de 1kg)	2000	2200	1900		
Medicina	1200	1200	1200		

Elaboración propia.

Por medio de la aplicación del MRP al sector minorista cárnico se determinó que los requerimientos de materiales por semana para 210 cabezas de ganado es de: Pajuela 200 unidades, alimento 2000 sacos (1 quintal), y medicina 1200 unidades, por 195 cabezas de ganado: Pajuela 250, Alimento 2200 sacos, y medicina 1200 unidades, y de la misma manera los requerimientos para la siguientes semanas.

3.- FACTOR (RECURSOS HUMANOS)

Para la administración adecuada del recurso humano se presenta la estructura del diseño de puesto de trabajo, el cual muestra la relación de autoridad y de comunicación de cada uno de los puestos de trabajo, donde se detallan las funciones o actividades laborales de cada uno de los empleados que requiere el sector como: vaqueros, encargados de potreros, veterinarios y un supervisor de todas las actividades del proceso del manejo del ganado vacuno.

El diseño de puesto permitió adecuar los intereses y capacidades de cada miembro a las necesidades en el área, reduciendo costos, evitando errores.

Figura 4.3. Diseño de Puesto (Veterinario).

Denominación: Veterinario		Turnos: 1	Código: LG201
Ubicación	Gerencia	Departamento	Sección
Orgánica	Operaciones	Hacienda.	
Función General: El veterinario es el encargado de tomar las decisiones sobre la aplicación de tratamientos para el control de enfermedades en el ganado.			
Reporta: Propietario		Subordinados: capataz, vaquero	
Responsabilidades			
<ul style="list-style-type: none"> ○ Vigilancia y control físico de los animales. ○ Control de enfermedades. ○ Control de parásitos. ○ Raciones del corral. 			
Habilidades			
<ul style="list-style-type: none"> ○ Habilidad para la prevención y control de enfermedades. 			
Conocimientos			
<ul style="list-style-type: none"> ○ Conocimiento de atención Veterinaria. ○ Tener experiencia mínima de 3 años en cargos similares. 			

Elaboración propia

Figura 4.4. Diseño de Puesto (Vaquero).

Denominación: Vaquero		Turnos: 3	Código: LG202
Ubicación	Gerencia	Departamento	Sección
Orgánica	Operaciones	Hacienda.	
Función General: El vaquero es el encargado de cuidar y alimentar al ganado.			
Reporta: Capataz		Subordinados:	
Responsabilidades			
<ul style="list-style-type: none"> ○ Llevar al ganado a los potreros. ○ Preparar el alimento balanceado. ○ Limpiar bebederos y comederos. ○ Realizar la vacunación en los respectivos periodos de vacunación. ○ Proporcionar las raciones alimenticias del corral. 			
Habilidades			
<ul style="list-style-type: none"> ○ Fuerza física para realizar actividades en el hato. 			
Conocimientos			
<ul style="list-style-type: none"> ○ Conocimientos en el área <ul style="list-style-type: none"> ○ Experiencia. 			

Elaboración propia

Figura 4.5. Diseño de Puesto (Capataz).

Denominación: Capataz		Turnos: 2	Código: LG203
Ubicación	Gerencia	Departamento	Sección
Orgánica	Operaciones	Hacienda.	
Función General: El capataz es el trabajador que realiza las funciones de vigilancia, dirección y Planificación de los trabajos del personal a su cargo, responsabilizándose de que los mismos se ejecuten de manera correcta.			
Reporta: Administrador		Subordinados: Vaquero	
Responsabilidades			
<ul style="list-style-type: none"> ○ Supervisar el trabajo de todo el personal del establecimiento ○ Dirigir al personal encargado del engorde. ○ Vigilancia y control físico de los animales. ○ Manejo de potreros. ○ Dirigir al ganado. 			
Habilidades			
<ul style="list-style-type: none"> ○ Persona calificada con la competencia técnica y conocimientos necesarios para llevar a cabo los procesos y las actividades de engorde. 			
Conocimientos			
<ul style="list-style-type: none"> ○ Conocimientos sobre el manejo del ganado 			

Elaboración propia

FACTOR (CAPACIDAD)

- **Método proporcional**

Negrín (2003) Se usa para determinar la capacidad productiva de la empresa cuando el número de productos es reducido.

Con este método clásico de medición de la capacidad se buscó determinar la carga de trabajo y los gastos de tiempo en cada proceso, para conocer coeficiente de capacidad con el que se conocerá si cada fase puede o no cumplir con el volumen de producción, y por ultimo determinar el cuello de botella.

APLICACIÓN DEL MÉTODO PROPORCIONAL EN EMPRESAS MINORISTAS CÁRNICAS PARA DETERMINAR LA CAPACIDAD DEL SECTOR

1. Se determina el tiempo unitario que cada animal pasa por cada uno de los procesos, datos que fueron recolectados en el diagnóstico de la gestión productiva de los productores de la zona.

Cuadro N°. 4.20. Determinación del tiempo unitario.

		TIEMPOS UNITARIOS POR OPERACIÓN (min)		
PRODUCTO	PLAN	INSEMINACIÓN	CRIANZA Y ALIMENTACIÓN	ATENCIÓN VETERINARIA
Ganado listo para la venta	230	15 minutos	20 minutos	30 minutos

Elaboración Propia

2.- Luego se procedió a multiplicar el plan de producción por cada uno de los tiempos unitarios para determinar el gasto de tiempo general de cada una de las fases del proceso de producción del ganado.

Cuadro N°. 4.21. Determinación del gasto de tiempo en general

PRODUCTO	Plan	TIEMPOS UNITARIOS POR OPERACIÓN (MIN)			DETERMINAR GASTO TIEMPO (tij)		
		Inseminación	Crianza y Alimentación	Atención veterinaria	Inseminación	Crianza y Alimentación	Atención veterinaria
Ganada Listo para la venta	230	15	20	30	3450	4600	6900

Elaboración Propia

3. Se debe establecer el régimen que van a llevar los trabajadores en cada etapa para poder determinar el fondo de tiempo.

Régimen de trabajo:

- Inseminación: 1 turno de 8 horas; se trabajan 280 días al año.
- Crianza y alimentación: 2 turno de 4 horas; se trabajan 280 días al año.
- Atención veterinaria: 1 turno de 8 horas; se trabajan 280 días al año.
- Porcentaje de pérdidas estimado para el sector es del 5,6%
- cantidad de trabajadores: 4 para inseminación, 4 cranzas y alimentación, 4 atención veterinaria.

4. Se calcula el fondo de tiempo de cada uno de los procesos a través de la formula proyectada en el cuadro que se muestra a continuación.

Donde:**Fj:** Fondo de tiempo por grupo homogéneo**nt:** número de trabajadores**d:** días del año laborables**ct:** turnos por día**t:** horas por turno**PS:** % requerimientos tecnológicos y otras causas.

$$Fj = nt * d * t * ct * \frac{100 - PS}{100}$$

Cuadro. 4. 22. Fondo de tiempo de cada proceso

PROCESOS	FONDO TIEMPO (MIN)						
	Nt	d/a	h/t	t/d	PS	(100-PS)/100	Fondo Tiempo
INSEMINACIÓN	4	280	8	1	5,6	0,944	845824
CRIANZA Y ALIMENTACION	4	280	8	2	5,6	0,944	162912
ATENCIÓN VETERINARIA	4	280	8	1	5,6	0,944	845824

Elaboración Propia

5. Determinar la carga

Se procede a calcular la carga por proceso para poder determinar el gasto de tiempo a través de la fórmula de Qj proyectada en el cuadro que se muestra a continuación, sin embargo es importante tomar en cuenta que la carga por cada uno de los procesos estará representada por el valor que represente un único producto que en este caso es ganado listo para la venta.

Donde:

Ni: plan de producción del producto i en el año

l: # productos diferentes

Tij: tiempo unitario del producto i en el proceso j

$$Qj = \sum_{i=1}^n Ni * Tij$$

Cuadro. 4. 23. Determinación de la carga.

PRODUCTO	PLAN	DETERMINAR GASTO TIEMPO(tij)		
		Inseminación	Crianza y Alimentación	Atención Veterinaria.
Ganado listo para la venta	230	3450	4600	6900
TOTAL CARGA		3450	4600	6900

Elaboración propia

6. Se identifica el coeficiente de capacidad a través de la fórmula de b_j , que divide el fondo de tiempo por la carga de cada uno de los procesos con el objetivo de identificar los procesos que no cumplen, cumplen más, o no cumplen con la capacidad de producción deseada.

Se debe tener en cuenta:

- Si el coeficiente de carga es menor que 1, el proceso no cumple con el volumen de producción.
- Si el coeficiente es mayor o igual que 1, el proceso puede cumplir con el volumen de producción o más.

En este caso se puede visualizar que el proceso inseminación, crianza y alimentación veterinaria poseen un coeficiente menor que 1, lo indica que los procesos no están cumpliendo con el volumen de producción deseado.

$$b_j = \frac{F_j}{Q_j}$$

Cuadro. 4. 24. Coeficiente de capacidad.

PROCESOS	FONDO TIEMPO	CARGA	BJ
Inseminación	845824	3450	0,407886
Crianza y Alimentación	162912	4600	0,271924
Atención veterinaria	845824	6900	0, 815772

Elaboración propia.

7. Por último se procede a realizar la fórmula de C_j , la misma que multiplica el coeficiente de capacidad de cada uno de los procesos por el plan requerido, para así identificar el cuello de botella o el proceso con menor capacidad productiva con la finalidad de aplicar medidas correctivas.

En este caso el cuello de botella recaería en el proceso de crianza y alimentación, debido a que el proceso con menor volumen de producción.

$$C_j = b_j * plan \quad (4.4)$$

Cuadro. 4. 25. Capacidad productiva.

PRODUCTO	PLAN	CAPACIDAD PRODUCTIVA			capacidad real
		Inseminación	Crianza y Alimentación	Atención Veterinaria	
Ganado listo para la venta	230	93,81	62,54	187,62	62,54
	Bj	0,407886	0,271924	0,815772	

Elaboración propia.

Al verificar la capacidad productiva de los procesos es evidente que ningunos de los procesos cumple con la capacidad productiva deseada, sin embargo la fase de crianza y alimentación muestra un déficit demasiado bajo en su índice de capacidad, se puede denominar a este proceso “cuello de botella”, además cabe mencionar que ninguno de los otros procesos cumple con el requerimiento productivo necesario.

5.- FACTOR (CALIDAD)

Normas HACCP (Sistemas de análisis de riesgos y puntos críticos de control)

Para mejorar la Calidad para alcanzar una mayor aceptación de los productos, el sector minorista cárnico, recurrió a la aplicación de las Normas HACCP (Sistemas de análisis de riesgos y puntos críticos de control) para lo que son necesarios los controles y mediciones correspondientes para asegurarse que esta norma se cumpla, por tal razón se dirige principalmente a trabajar con la exigencia, responsabilidad y compromiso de todas las personas involucradas en el sector, para satisfacer los requerimientos de los clientes a través de la entrega de productos inocuos y seguros, de conformidad con las necesidades y requerimientos de los clientes.

Mediante la identificación de los puntos críticos de control y análisis de riesgo se elaboró una matriz donde se determinaron las fases críticas del proceso del ganado vacuno de carne con la intención de identificar los problemas que afectan el proceso de producción del ganado que resultan clave para el control

de la calidad, para poder tomar medidas correctivas que permitan mejorar la calidad del producto final. Como se muestra a continuación.

Cuadro N°. 4.26. Puntos Críticos que influyen en la calidad del producto

PUNTOS CRÍTICOS EN EL MANEJO DEL GANADO VACUNO CÁRNICO				
ETAPAS CRÍTICAS	PROBLEMAS	COMPLICACIONES	GRADO DE PELIGRO	RECOMENDACIONES
Etapa de Inseminación	Mala aplicación de la pajuela.	Daño del órgano reproductor del animal.	Muy alto	Contar con veterinario especializado para una correcta inseminación.
	Desperdicio de material seminal.	Ineficacia en la obtención de la crías	Alto	
	Uso de pajuelas no calificadas	Baja calidad de las crías.	Muy alto	Aplicar técnicas de control para la selección de pajuela calificadas.
Etapa de Crianza y Alimentación	Baja calidad del alimento.	Bajo rendimiento de la producción de carne del animal.	Muy alta	Llevar un estudio anual de la calidad del alimento suministrado al para que garanticen el rendimiento del animal.
	Poco control de la alimentación	.Afectación al proceso de crianza y alimentación, dando como resultado bajo rendimiento de la producción.	Alto	
Etapa de Atención Veterinaria.	Parásitos internos y externos	Muerte del animal	Muy Alto	Contar con veterinario especializado para la correcta aplicación de las vacunas para la eliminación de parásitos internos y externos.
	Poco control de las vacunas	Afectación al desarrollo del animal.	Alto	Llevar un control de las fechas y periodos en los que se deben aplicar las dosis de medicina recomendadas, para la prevención de enfermedades en el ganado.

Fuente: Cruz y Loor (2017)

El trabajo investigativo realizado indica que se deben realizar especiales esfuerzos en el desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad, incluyendo la capacitación de los trabajadores en estos temas, para mejorar la calidad en lo concerniente a los procesos de producción.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Mediante la revisión bibliográfica realizada en diferentes medios de investigación como libros, revistas científicas y artículos, facilitó tener una mayor expansión de conocimiento referente a las técnicas para el análisis de los factores críticos de éxito en el ámbito de la gestión productiva.
- La recopilación y revisión de literatura procedente de diferentes autores, permitió abordar variados puntos de vista científicos en lo que respecta a las técnicas para el análisis de éxito en el ámbito de la gestión productiva, logrando contrastar entre uno y otro autor, lo cual contribuyó de manera significativa en la selección de las técnicas más apropiadas para la aplicación en empresas minoristas del sector cárnico.
- Se evidenció por medio de la aplicación de campo de las técnicas para la medición de los factores críticos de éxito en el ámbito de la gestión productiva en el sector minorista de carne su contribución a la mejora en lo que concierne a (proceso) permitiendo caracterizar, determinar y mejorar los procesos, (capacidad), determinar la capacidad productiva de los procesos involucrados en el manejo del ganado, (inventario), establecer los requerimientos de insumos para cada semana, ofreciendo más eficacia en el proceso de abastecimiento, evitando el sobre stock y la falta de materiales, (Recurso Humano) presenta la estructura del diseño de puesto de trabajo, el cual muestra la relación de autoridad y de comunicación de cada uno de los puestos de trabajo dando como resultado una buena administración del recurso humano; (calidad) mediante la utilización de la normas HACCP, se determinaron las fases críticas del proceso del ganado vacuno de carne con la intención de identificar los problemas que afectan el proceso de producción que resultan clave para el control de la calidad.

5.2. RECOMENDACIONES

- Indagar material bibliográfico básico previo a la realización de una investigación, esto facilitará la ejecución de los trabajos investigativos como fue el caso del presente proyecto de titulación.
- Analizar los diversos puntos de vista, para obtener una investigación profunda y clara y enriquecida de conocimiento, que ayuden a la orientación correcta de la información teórica en estudio.
- Capacitar a los productores minoristas de carne en temas relacionados al uso de herramienta que les permitan mejorar el desempeño del sector productivo, esto debido a que se evidencio la falta de técnicas productivas y eficaces les ha impedido crecer o mejorar las condiciones de producción; una manera de hacerlo puede ser a través de la vinculación con la sociedad que se realiza en la Universidad, de tal manera, que se logre instruirlos y orientarlos, pues es un sector que poco se considera, y sin embargo, es fundamental en la alimentación humana.

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. 2014. El Método de la Investigación. (En línea). Consultado, 10 de ago. 2017. Formato PDF. Disponible en [www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Altamirano, A. 2012. Plan de capacitación. (En línea). (En Línea). Consultado 31 de jul. 2017. Disponible en <https://es.slideshare.net/alexnd03/plan-de-capacitacion>.
- Andrade, A y Oliva, F. 2015. Sistema de Crianza de Bovinos de Carne en el Trópico Húmedo comparando dos tipos de pastos. p 14-35. (En Línea). Consultado, 13 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/3875/1/T-UCSG-POS-MSPA-6.pdf>
- Arazamendi. H. s.f. Herramientas administrativas de la calidad. USMP. Lima, PE. (En Línea). Consultado 31 de jul. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.usmp.edu.pe/recursos humanos/pdf/sesion1-8.pdf>
- Arteta, Y. 2016. Diseño del servicio de entrega de la licencia única anual de funcionamiento de la corporación metropolitana de turismo. Mediante una ventanilla única. Tesis. Ing. Administración de procesos. EPN. Quito – Pichincha, EC. p 14. <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/12928/1/CD-6685.pdf>
- Aveíga, V. 2012. Como hacer investigación científica. EC. p 28.
- Ávila, H. s.f. Introducción a la metodología de investigación. (En línea). Consultado, 03 de sep. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/2c.htm>.
- Bain, R. 2003. La Productividad. Bogotá. Consultado 10 de jun. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8835/TESIS%20CARLOS%20CHILUISA%20%202015.pdf?sequence=1>
- Bissatti, J. 2015. Motivación y desempeño laboral en el personal subalterno de una Institución Armada del Perú. Tesis. Lic. Psicología. UCV. Víctor Larco – Trujillo. PE. p 48. Consultado, 31 de jul. 2017. Formato PDF. Disponible en http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/UCV/110/1/bisetti_tj.pdf
- Bravo, J y Coba, L. 2016. Ganadería en el Ecuador. Tesis. Ing. Pecuario. ESPAM MFL. Calceta-Manabí, EC. p 5. (En Línea). Consultado, 28 de ene. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/280/1/TMV102.pdf>
- Carro, R & González, D. s.f. Normas HACCP: Sistemas de análisis de peligros y puntos críticos de control. (En línea). Consultado, 21 de ene. 2018. Formato PDF. Disponible en file:///C:/Users/user/Downloads/11_normas_haccp.pdf

- Chaparro, D; Guzmán, A; Naizaque, L; Ortiz, S; Jiménez, W. 2013. Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología. Bogotá, CO. Revista Universitas Odontológicas. Vol. 34. p 19-26
- Chase, R; Jacobs, F, Aquilano, N. 2009. Administración de operaciones: Producción y cadena de suministros. (En línea). Consultado, 07 de feb. 2018. Formato PDF. Disponible en https://www.u-cursos.cl/usuario/b8c892c6139f1d5b9af125a5c6dff4a6/mi_blog/r/Administracion_de_Operaciones_-_Completo.pdf
- Chiavenato, I. 2009. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. 2ed. McGraw-Hill. MX. p 92. Formato PDF. Disponible en <http://www.slideshare.net/InvertBH/comportamiento-organizacional-2>
- Coordinación de Trabajo Especial de Grado. 2015. Normas a seguir para la elaboración y desarrollo del anteproyecto de TEG en las asignaturas: metodología y anteproyecto. (En línea). Caracas, VE. Consultado, 03 de Sep. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.isum.com.ve/pdf/INSTRUCTIVO%20ANTEPROYECTO%20DE%20TEG.pdf>
- Corella, I. 2013. Caracterización. Tesis. Ing. Administración de Empresas. ESPAM MFL. Calceta-Manabí, EC. p 17-19. (En Línea). Consultado, 28 de ene. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/395/1/TAE34.pdf>
- Coronel, M; Cardona, G; Ewens, M; Ibarra, E. 2013. (En línea). Productividad y requerimientos de mano de obra en la producción comercial de platines de algarrobo blanco. AR. Revista Quebracho. Consultado, 31 de jul. 2017. Disponible en http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-30262013000100004
- Cueva, T. y Soria, M. 2013. Diseño de un cuadro de objetivos e indicadores de gestión en el área de recursos Humanos. (En línea). Consultado, 29 de julio. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9444/Tesis%20CMO%20RRHH%2023%20de%20enero%20de%202013.pdf;sequence=1>.
- Dextre, J. y Del Pozo, R. 2012. ¿Control de gestión o gestión de control?. (En línea). Lima, PE. Revista Contabilidad y Negocios. Vol. 7. p 69-80. Consultado 31 de jul. 2017. Formato PDF. Disponible en www.redalyc.org/pdf/2816/281624914005.pdf
- Domínguez, J y Guamán, S. 2014. Revista Redalyc. Torreón, ME. N° 34. p. 655-664. (En línea). Consultado, 17 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/141/14131514001.pdf>
- Encina, G. 2013. Capacitación del personal. (En línea). Consultado 31 de jul. 2017. Formato HTML. Disponible en <https://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/05s.htm>

- Espinoza, P. 2006. Diseño y ejecución de un modelo de auditoría de gestión interna aplicable a las empresas dedicadas a la comercialización de libros: caso: "libroexpres c.a.". Tesis Ing. Comercial. UPS. Quito-Pichincha, EC. (En Línea). Consultado 31 de jul. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4388/1/UPS-QT01776.pdf>
- Fossi, L; Castro, L; Guerrero, W; Vera, L. 2013. Funciones administrativas y la participación comunitaria. (En línea). Maracaibo, VN. Revista Orbis. Vol. 9. p 47-63. Consultado 31 de jul. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/709/70928419004.pdf>
- Francis, M. 2013. Transferencia, traslado y promoción. (En línea). Consultado 31 de jul. 2017. Disponible en [https://es.scribd.com/doc/138094059/Transferencias-Traslado-y Promoción](https://es.scribd.com/doc/138094059/Transferencias-Traslado-y-Promoción)
- García, M; Raez, L; Castro, M; Vivar, L; Oyola, L. 2003. Sistemas de indicador de calidad I. (En línea). Revista Industrial Data. v. 06. Consultado, 07 de feb. 2018. Formato PDF. Disponible en http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n2/pdf/sistema.pdf
- Gil, I y Ibarra, S. 2014. Incidencia del liderazgo en los factores críticos del éxito como estrategia competitiva empresarial. Barranquilla, CO. Revista Scielo. Vol. 12. N° 2. p 117-126. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S169285632014000200010.
- Heizer, J & Render, B. 2009. Principios de administración de operaciones. (En línea). Consultado, 07 de feb. 2018. Formato PDF. Disponible en <http://biblioteca.utma.edu.pe/sites/default/files/Principios%20de%20administraci%C3%B3n%20de%20operaciones%20-%20Heizer%20%26%20Render%20-%207ed.pdf>
- Hernández, P. 2012. Instrumentos de gestión. (En línea). Medellín, CO. Universidad Nacional de Colombia. v. 81. Consultado, 27 de jun. 2017. Formato PDF. p 20. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49630405030>
- Hernández, S. 2013. Población y Muestra. (En línea). Consultado, 10 de ago. 2017. Formato PDF. Disponible en https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/maestria/documentos/LECT86.pdf
- INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos). 2013. Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua 2013. (En Línea). Consultado, 20 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac%202013/InformeejecutivoESPAC2013.pdf .

- Jurado, G. 2015. Propuesta de Rediseño de los procesos y de la Estructura organizacional en la compañía Rumiñahui Expres. Tesis. Ing. Administración. EPN. Riobamba – Chimborazo. EC. p 13. <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/15099/1/CD-6911.pdf>
- Koch, R. 2012. El líder 80/20. (En línea). Consultado, 21 de ene. 2018. Formato PDF. Disponible en <http://academyw.com/recursos/mas/Directorio/Recursos/rfwyz/Mas/200/265.%20EL%20LI%CC%81DER%2080-20.pdf>
- Laguna, D. 2010. “Propuesta de un sistema de gestión de inventarios para una empresa comercializadora de productos de Plástico”. p. 11. Consultado el 08 de enero. 2017. Formato PDF. Disponible en https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiS3--yocnYAhWDuFMKHRyzAsQQFgg0MAI&url=http%3A%2F%2Frepositorioacademico.upc.edu.pe%2Fupc%2Fbitstream%2F10757%2F273423%2F2%2FDLaguna.doc&usg=AOvVaw2FwxohmlCruZeA0LxS_IY
- Lucas, P. 2015. Gestión de las Empresas de Procesos. (En línea). EC. Consultado 10. Ene. 2017. Formato PDF. Disponible en https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/23486/PFC_EOI_PLA_201406_Gesti%C3%B3n%20de%20las%20Empresas%20por%20Procesos.pdf
- MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca). s.f. Manabí construye centros de abastecimiento para vacuno. (En Línea). Consultado, 13 de jun. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://www.agricultura.gob.ec/manabi-magap-construye-centros-de-abastecimiento-bovino/>.
- Martín, M y Días, E. 2016. Fundamentos de Dirección de Operaciones en Empresas de Servicios. ESIC. Madrid, ES. 2 ed. p 94-96.
- Martínez, C; Morla, S; Peña, N; Rosario,R; Slaiman, C; Solis, H; Valdez, D; Vargas, C. 2014. Factores Críticos del Éxito. p 118. (En Línea). Consultado, 08 de dic. 2017. Formato PDF. Disponible en <https://revistas.intec.edu.do/downloads/ciencia-y-sociedad/2016/volumen-41-numero-1/art-v-estudio-de-los-factores-criticos-para-el-exito-en-la-construccion.pdf>
- MINDEF (Ministerio de defensa nacional). 2012. Generación de Geo información para la Gestión del Territorio a Nivel Nacional Escala 1: 25 000. Cantón bolívar. . (En Línea). Consultado, 20 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en http://app.sni.gob.ec/snmlink/sni/PDOT/ZONA4/NIVEL_DEL_PDOT_CANTONAL/MANABI/BOLIVAR/IEE/MEMORIAS_TECNICAS/mt_bolivar_sistemas_productivos.pdf.

- Molinillo, S. 2014. Distribución comercial aplicada. (En línea). 2 ed. Madrid, ES. ESIC. Consultado, 24 de jun. 2017. Formato HTML. p 71 73 77. Disponible https://books.google.com.ec/books?id=VwqcAgAAQBAJ&pg=PA71&dq=sector+minorista&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiW9Zb9tO_PAhVM1CYKHbsPDGcQ6AEIGjAA#v=onepage&q=sector%20minorista&f=false.
- Montero, I. 2011. Comercio minorista. (En línea). Consultado, 01 de julio. 2017. Formato PDF. Disponible en http://www.gobiernodecanarias.org/hacienda/beha/modules/sumarios/portadas_publicaciones/165_publicacion.pdf
- Mora, F. 2013. Aplicación de evaluación de desempeño por competencias 180°, en el área de contratos de la gerencia de exploración y producción de Petroecuador. Tesis. Ing. Gestión del talento humano. UASB. Quito – Pichincha. EC. p 23. Consultado, 24 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3722/1/T1313-MDTHAyala-Aplicacion.pdf>
- Morán, Q. y Ferrer, M. 2014. Competitividad y factores críticos de éxito en los agentes de aduanas del estado Zulia Venezuela. (En línea). Zulia, VN. Consultado 27 jun. 2017. Revista Redalyc. p. 69. Disponible en <http://www.redalyc.org/html/257/25732868005/>
- Mujica, R. 2016. Herramientas de gestión en el ambiente educativo. (En línea). Consultado, 24 de jun. 2017. Disponible en https://issuu.com/ruthmujica/docs/ruthmujica_revista_8
- Oña, H. 2015. Propuesta de mejora para el procesos de inspección final del producto ONE-PIECE en la planta número uno de la empresa de Sanitarios EDESA S.A. (En línea). Tesis. Ing. Administración. EPN. Riobamba – Chimborazo. EC. p 29. Consultado, 31 de jul. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/11854/3/CD-6561.pdf>
- Paredes, E. 2010. Modelo de Gestión de producción y su incidencia en las ventas de la empresa La Raíz del Jeans del cantón Pelileo. p. 11. Consultado el 08 de enero. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1529/1/170%20Ing.pdf>
- Pi Llorens, J. 2013. Comercio Minorista. p. 5. (En línea). Consultado, 27 jun. 2017. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43300205> ISSN 1698-5117
- Pich, I. Métricas para evaluar tu estrategia de Reclutamiento y Selección de Personal. (En línea). Consultado, 31 de jul. 2017. Disponible en <http://blog.talentier.com/metricas-para-evaluar-reclutamiento-seleccion-de-personal>
- Pinzón, I; Pérez, G; Muñoz, J; Arango, M. 2010. Mejoramiento en la gestión de inventarios. (En línea). Consultado, 20 de may. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/215/21520989002.pdf>

- Ponce, M. 2014. Impacto de los indicadores de control de inventarios de la cadena de suministro. (En línea). Consultado, 20 de may. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13370/1/ARTICULO%20CIENT%3%8DFICO.%20MILTHON%20PONCE%20.pdf>
- PRO ECUADOR (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones). 2016. Perfil Sectorial de Lácteos Y Cárnicos. (En Línea). Consultado, 11 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en http://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/2016/07/proec_psi2016_lacteos.pdf
- Quintero, L. 2015. El sector retail, los puntos de venta y el comportamiento de compra de los consumidores de la base de la pirámide en la comuna 10 de la ciudad de Medellín. (En línea). Medellín, CO. Revista Ciencias Estratégicas. v. 23. Consultado, 27 de jun. 2017. Formato PDF. p 112 114. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/1513/151345259009.pdf>
- Restrepo, L; Ladino, A; Orozco, D. 2012. Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización. Pereira, CO. Revista Scientia Et Technica. Vol. 14. p 286-291.
- Rivera, A. 2012. Requerimientos de la capacitación dentro de las organizaciones. (En línea). Consultado, el 31 jul. 2017. Disponible en <https://es.slideshare.net/AHOMEKIRA/requerimientos-de-la-capacitacion-dentro-de-las-organizaciones>
- Robles, P y Rojas, M. 2015. La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en lingüística aplica. (En línea). Madrid, ES. Consultado, 14 de Ago. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://www.nebrija.com/revista-linguistica/la-validacion-por-juicio-de-expertos-dos-investigaciones-cualitativas-en-linguistica-aplicada>
- Rodríguez, F. y Gómez, L. 1991. Indicadores de calidad y productividad de la empresa. (En línea). 1ed. VEN. Consultado, el 31 jul. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/863/Indicadores%20de%20calidad%20y%20productividad%20en%20la%20empresa.PDF?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez, G; Chávez, J; Muñoz, J; Rodríguez, B. 2013. Factores críticos en la gestión del proceso productivo en el sector de pastas alimenticias del Municipio San Francisco estado Zulia. (En línea). Punto Fijo, VE. Revista Multiciencias. v. 4. Consultado, 27 de jun. 2017. Formato PDF. p 4-5. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/904/90440107.pdf>
- Ruiz, R. 2012. Métodos científicos. MX. (En línea). Consultado, 10 de ago. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.index-f.com/lascasas/documentos/lc0256.pdf>

- Salazar, P. 2015. Diseño y propuesta de un sistema de mejoramiento de los procesos del área de operaciones en plaza de las Américas de la ciudad de Quito. Tesis. Ing. Administración de procesos. EPN. Quito – Pichincha. EC. p 13. <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/15099/1/CD-6911.pdf>
- Sánchez, J y Calderón, V. 2012. Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoria. (En línea). Barranquilla, CO. Revista Pensamiento y Gestión. v. 32. Consultado, 27 de jun. 2017. Disponible en <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1701/3866>
- Santos, J. 2007. Organización de la Producción II Planificación de procesos productivos. (En línea). Consultado, 07 de feb. 2018. Formato PDF. Disponible en www.unav.es/ocw/orgproduccionii/0809/libroOP2teoria.pdf
- SINAGAP (Sistema de Información Nacional de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca). 2012. Sistemas Productivos. Cantón Bolívar, EC. p. 74-76. (En Línea). Consultado, 20 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PDOT/ZONA4/NIVEL_DEL_PDOT_CANTONAL/MANABI/BOLIVAR/IEE/MEMORIAS_TECNICAS/mt_bolivar_sistemas_productivos.pdf.
- Sosa , N. 2002. La gestión por Procesos. (En línea). Consultado, 07 de feb. 2018. Formato PDF. Disponible en <file:///G:/Textos%20de%20apoyo/Proceso%20Dr.%20Negrin.pdf>.
- Sosa, B. 2012. La capacitación debe estar estrechamente vinculada al modelo de competencias. (En línea). Consultado, 27 de jun. 2017. Disponible en <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/entrevistas/la-capacitacion-debe-estar-estrechamente-vinculada-al-modelo-de-competencias/>
- UNITRU (Universidad Nacional de Trujillo). 2013. El Sector Pecuario. (En línea). Consultado, 19 de oct. 2016. Formato HTML. Disponible en http://www.academia.edu/5237274/EL_SECTOR_AGROINDUSTRIAL_PECUARIO
- Valverde, M. 2013. Análisis Estadístico de la Influencia de la Fiebre Aftosa en el Desarrollo Del Sector Ganadero. p 51-54. (En Línea). Consultado, 18 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1791/1/T-UCE-0005-275.pdf>
- Vilcarromero, R. 2013. Gestión de la Producción. (En línea). Consultado, 20 de may. 2017. Formato PDF. Disponible en http://www.adizesca.com/site/assets/g-la_gestion_en_la_produccion-rv.pdf

- Vinueza, V. 2015. Evaluación Y Diseño de un Sistema de costeo en el Ciclo De Crianza De Ganado Bovino Raza Holstein, en la Parroquia San Francisco De Borja - Cantón Quijos y su Incidencia en la Economía y Productividad de los Ganaderos del Sector. (En línea). Consultado, 23 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9186/TESIS%20FINAL%20Valeria%20Vinueza%20Troya.pdf?sequence=1&isAllowed=y>,
- Yturalde, E. 2016. Plan de capacitación. (En línea). Consultado 31 de jul. 2017. Disponible <http://www.plandecapacitacion.com/>
- Zaratiegui, J. 1999. La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. (En línea). Consultado, 07 de feb. 2018. Formato PDF. Disponible en <https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/administracion/import/Cuatrimestre%20X/Análisis%20del%20Entorno%20y%20Estrategia%20Administrativa%20Empresarial/gestiónporprocesos.pdf>.
- Zavala, M. 2015. Indicadores de calidad de enfermería: Meta evaluación en un hospital público de San Luis Potosí. Tesis Lic. Enfermería. UASLP. MX. p 24. (En Línea). Consultado 31 de jul. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://ninive.uaslp.mx/jspui/bitstream/i/3914/3/MAE1INC01501.pdf>