

DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTION DE LA PRODUCCIÓN EN UNA AGROINDUSTRIA

NANCY DEL PILAR PADILLA MARTINEZ

INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

RESUMEN

El proyecto desarrollado en esta memoria consiste en el diseño e implementación de un sistema de control de gestión de la producción en una agroindustria, la empresa Frutícola Olmué S.A. con planta matriz en la ciudad de Chillán (VIII región) y plantas de procesamiento en las ciudades de Curicó (VII región) y Loncoche (IX región). Esta empresa se dedica a la elaboración de berries y hortalizas congeladas, su problema principal era la falta de información respecto a la eficiencia de los procesos productivos, no poseían herramientas que les permitiera determinar si realmente su mix de productos satisfacía sus objetivos corporativos. Además, tampoco poseían un control adecuado de lo que realmente sucede con la materia prima, una trazabilidad respecto de la calidad con que ingresa a la empresa, ni una evaluación del producto terminado en que se convierte.

También se buscaba, como un factor importante, el uniformar los procesos productivos, los procedimientos administrativos y los sistemas de información en torno a la producción en las tres plantas de procesamiento.

La solución propuesta fue diseñar un sistema de control de gestión que fuese capaz de sistematizar, a través de procedimientos estructurados, la gestión de un determinado proceso productivo. En particular se requería definir indicadores de gestión y diseñar los sistemas de información al interior del departamento de producción.

Una vez definidos los objetivos del sistema de control de gestión a desarrollar, se hizo una revisión de bibliografía referida al tema, en particular se estudió la metodología de control de gestión a través de las *actividades* de Philippe Lorino. Junto con personal de la empresa se analizó si era aplicable esta metodología a su realidad de trabajo, finalmente se concluyó que sí se adecuaba a las condiciones del problema y a la realidad de la empresa.

El diseño del sistema partió con un análisis de todos los procesos productivos llevados a cabo por la empresa, luego se procedió a identificar cada una de las actividades desarrolladas, para posteriormente agruparlas mediante el criterio de no perder la línea del proceso productivo, ya que esto facilitaría la inserción del sistema en todos los niveles jerárquicos. A continuación se realizó un análisis de eficiencia de cada actividad, para determinar su grado de influencia en el cumplimiento de los factores claves del éxito para la empresa.

Una vez identificadas estas actividades (críticas), se procedió a buscar las causales de eficiencia de estas, asociadas a indicadores de control y por lo tanto a indicadores de rendimiento.

Posteriormente, se construyó un sistema computacional de nivel básico para manejar la información requerida por el sistema de gestión. Luego de completar estas etapas, se dio marcha blanca al sistema, para probar en terreno su validez. Finalmente se realizó su implementación definitiva en las tres plantas.

Al final de la memoria se recomienda la aplicación de un sistema de costeo de la producción, mediante la metodología llamada Costeo por actividades.