

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 LUGAR DE APLICACIÓN	2
1.2 PROBLEMÁTICA.....	2
1.3 OBJETIVO GENERAL	3
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.5 RESULTADOS TANGIBLES ESPERADOS	3
1.6 METODOLOGÍA.....	4
1.6.1 ESQUEMA GENERAL	4
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN.....	7
2.2 LAS CUATRO PERSPECTIVAS DE UN CMI.....	8
2.2.1 PERSPECTIVA FINANCIERA	9
2.2.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE	11
2.2.3 PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO.....	12
2.2.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	12
2.3 INTEGRACIÓN DE LAS PERSPECTIVAS	13
2.4 ETAPAS DE CONFECCIÓN	13
2.5 COMUNICACIÓN DEL CMI.....	16
2.6 EVOLUCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	16
CAPÍTULO 3 DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA RELEVANTE	18
3.1 INFORMACIÓN CORPORATIVA	19
3.1.1 EMPRESAS AGROSUPER.....	19
3.1.2 SÚPER CERDO.....	20
3.2 DESCRIPCIÓN: GESTIÓN ÁREA PALETIZADO DESPACHO.....	27
3.2.1 ESQUEMA ORGANIZACIONAL ÁREA PALETIZADO DESPACHO.....	27
3.2.2 DESCRIPCIÓN PROCESOS.....	29
PRODUCTO CONGELADO	31
PRODUCTO FRESCO.....	32

3.2.3 CENTROS DE COSTOS	35
CAPÍTULO 4 ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL ÁREA	36
4.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA.....	37
4.1.1 ANÁLISIS INTERNO.....	37
4.1.2 ANÁLISIS EXTERNO.....	39
4.2 MISIÓN	40
4.3 FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	40
4.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	42
4.4.1 PERSPECTIVA FINANCIERA:	42
4.4.2 PERSPECTIVA CLIENTES:	43
4.4.3 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS:	43
4.4.4 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:.....	45
CAPÍTULO 5 DESARROLLO DEL CMI	48
5.1 MAPA ESTRATÉGICO DEL CUADRO DE MANDO	49
5.2 INDICADORES DE GESTIÓN.....	52
5.2.1 INDICADORES PERSPECTIVA FINANCIERA	53
5.2.2 INDICADORES PERSPECTIVA CLIENTES	55
5.2.3 INDICADORES PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.....	57
5.2.4 INDICADORES PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	63
CAPÍTULO 6 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	70
6.1 IMPLEMENTACIÓN DEL CMI.....	71
6.2 REQUERIMIENTO PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN PARA CMI.	71
6.3 PRESENTACIÓN DEL PROTOTIPO DESARROLLADO.	84
CAPÍTULO 7 CONCLUSIONES.....	99
BIBLIOGRAFÍA.....	103
ANEXO	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Esquema Metodología CMI	4
Figura 2.1 Esquema de las Cuatro Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	8
Figura 2.2 Ciclo de Vida del Producto	10
Figura 2.3 Etapas para la Confección de un CMI.....	14
Figura 3.2 Procesos Paletizado Despacho	22
Figura 3.3 Partes del Cerdo.....	23
Figura 3.4 Esquema Organizacional Área Despacho Paletizado.....	27
Figura 3.5 Flujo del Proceso Paletizado Línea Fresco.....	29
Figura 3.6 Flujo del Proceso Paletizado Línea Congelado.....	30
Figura 3.7 Diagrama de Flujo Despacho	33
Figura 5.1 Mapa Estratégico del Área Paletizado-Despacho.....	50
Figura 6.1 Ingreso de Datos para Indicador de Costo por Kilogramo Procesado.....	73
Figura 6.2 Ingreso de Datos para Indicador de Costo por Kilogramo Congelado.....	73
Figura 6.3 Ingreso de Datos para Índice de Cumplimiento de Horarios de Despacho Exportación.....	74
Figura 6.4 Ingreso de Datos para Índice de Cumplimiento de Horarios de Despacho Nacional.....	74
Figura 6.5 Ingreso de Datos para Tiempo de Despacho de Exportaciones	74
Figura 6.6 Ingreso de Datos de Tiempo de Despacho Nacional.....	75
Figura 6.7 Ingreso de Datos para Índice de Utilización de Cámaras de Mantención.....	75
Figura 6.8 Ingreso de Datos para Índice de Orden de Radio Shuttle.....	76
Figura 6.9 Ingreso de Datos para Indicador de Rotación	77
Figura 6.10 Ingreso de Datos para Índice de Ausentismo	77
Figura 6.11 Ingreso de Datos para Índice de Accidentabilidad.....	77
Figura 6.12 Ingreso de Datos para Índice de Horas Extras.....	77
Figura 6.13 Ingreso de Datos para Índice de Eficiencia de Túneles de Retención.....	78
Figura 6.14 Ingreso de Datos para Índice de Cumplimiento Congelado.....	79
Figura 6.15 Ingreso de Datos para Índice de Paletizado Exportación	79

Figura 6.16 Ingreso de Datos para Índice de Productividad Hora Hombre.....	80
Figura 6.17 Ingreso de Datos para Índice de Nivel de Servicio	80
Figura 6.18 Ingreso de Datos para Índice de Reclamos Resueltos	81
Figura 6.19 Ingreso de Datos para Índice de Mejoras Continuas	82
Figura 6.20 Ingreso de Datos para Índice de Productos no Aptos.....	82
Figura 6.21 Ingreso de Datos para Índice de Desarrollo de Competencias	84
Figura 6.22 Prototipo de Cuadro de Mando para Perspectiva Financiera y sus Indicadores	86
Figura 6.23 Detalle de Indicador de Costo por Kilogramo Procesado	87
Figura 6.24 Resumen Histórico para Indicador de Costo por Kilogramo Procesado	88
Figura 6.25 Prototipo de Cuadro de Mando para Perspectiva Clientes y sus Indicadores ..	89
Figura 6.26 Detalle de Indicador de Cumplimiento de Despachos Exportación.....	90
Figura 6.27 Resumen Semanal del Indicador de Cumplimiento de Despachos Exportación	91
Figura 6.28 Resumen Mensual del Indicador de Cumplimiento de Despachos Exportación	92
Figura 6.29 Prototipo de Cuadro de Mando para Perspectiva Procesos Internos y sus Indicadores.....	93
Figura 6.30 Detalle de Indicador de Utilización de Cámaras de Mantenimiento Congelado...94	
Figura 6.31 Resumen Semanal del Indicador de Utilización de Cámaras de Mantenimiento Congelado	95
Figura 6.32 Resumen Mensual de Indicador de Utilización de Cámaras de Mantenimiento Congelado	96
Figura 6.33 Prototipo de Cuadro de Mando para Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento y sus Indicadores.....	97
Figura 6.34 Detalle del Indicador de Rotación de Personal.....	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Resumen Despacho.....	34
Tabla 5.1 Resumen Indicadores para el Área	68
Tabla 6.1 Indicadores de Costo Mensual.....	72
Tabla 6.2 Indicadores de Cumplimiento de Horario y Tiempo de Despacho.....	73
Tabla 6.3 Indicador de Utilización de Cámaras.....	75
Tabla 6.4 Indicador de Orden de Cámara de Mantenión Radio Shuttle	76
Tabla 6.5 Indicadores de Rotación, Ausentismo, Accidentabilidad y Horas Extraordinarias	76
Tabla 6.6 Indicador de Eficiencia de los Túneles de Retención.....	78
Tabla 6.7 Indicadores de Cumplimiento de Congelado y Paletizado Exportación	78
Tabla 6.8 Indicador de Productividad Hora Hombre.....	79
Tabla 6.9 Indicador de Nivel de Servicio	80
Tabla 6.10 Indicador de Reclamos Resueltos.....	81
Tabla 6.11 Indicador de Mejoras Continuas.....	81
Tabla 6.12 Indicador de Productos No Aptos.....	82
Tabla 6.13 Indicador de Satisfacción Laboral	83
Tabla 6.14 Indicador de Desarrollo de Competencias.....	83