



DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL ÁREA PALETIZADO- DESPACHO DE FAENADORA ROSARIO, AGROSUPER.

CÉSAR ANDRÉS GÓMEZ CASTRO

INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

RESUMEN

Agrosuper es el holding líder en Chile en la elaboración de productos cárnicos, con sus empresas Súper Pollo, Súper Salmón, Sopraval, entre otras. Dentro de las empresas Agrosuper, también se encuentra Súper Cerdo, que cuenta con dos plantas faenadoras, una de las cuales es Faenadora Rosario, ubicada en la comuna de Rengo, VI región. Es en este lugar donde se desarrolló el presente trabajo de memoria, específicamente en su área de Despacho-Paletizado. Esta área es una de las partes claves del proceso productivo de la faenadora, por lo que se requiere de una gran eficiencia en cada actividad realizada. De esta manera los principales problemas que se producen en esta etapa del proceso son: Aumento en la cantidad de producto reprocesado por ganancia de temperatura de los productos ya paletizados; ritmo de producción poco constante, provocando en ocasiones, cuellos de botella; necesidad de información que refleje el comportamiento de los agentes involucrados en el proceso. Para lograr una solución a estas problemáticas es fundamental llevar un control de los factores que influyen en la consecución de los objetivos, tanto del área como de la empresa. Es así como nace la necesidad de aunar en un Cuadro de Mando Integral (CMI) todos aquellos indicadores que ayudan a controlar, administrar y gestionar el proceso. El CMI es una herramienta de control de gestión que agrupa en cuatro perspectivas, Financiera, Clientes, Interna, y Aprendizaje y crecimiento, los indicadores de gestión. La información que se obtiene a partir de estos indicadores y un nuevo enfoque en el cumplimiento de objetivos, basados principalmente en estrategias operacionales, permite tener un control proactivo, agilizando la toma de decisiones frente a diversos inconvenientes que se puedan presentar durante el proceso. Así la metodología que se ocupó en el desarrollo de esta memoria comenzó por un diagnóstico de la situación actual del área y la empresa, siguiendo por la declaración de la misión del área; definición de la estrategia y objetivos estratégicos a

cumplir; la creación del mapa estratégico para relacionar los factores claves de los procesos; definición de los indicadores más relevantes; diseño del CMI, ordenando los indicadores por perspectiva; y finalmente el plan de implementación del CMI. Como principales desarrollos, se logró crear el mapa estratégico, donde quedan establecidas las relaciones entre los objetivos que el área desea alcanzar para cada perspectiva, pudiendo así identificar claramente los indicadores a monitorizar, y se creó una interfaz computacional donde al ingresar los datos requeridos se obtienen automáticamente los índices del CMI, de manera periódica. Finalmente, con estas tareas realizadas se ha podido controlar de buena manera la gestión del área, permitiéndoles ver a cada instante la situación del trabajo realizado, y entregándoles una buena herramienta, acorde a las necesidades del área y de fácil manejo, que les permite anticiparse en la toma de decisiones. Además se logró el objetivo general, al crear distintas herramientas de apoyo al trabajo del área, facilitando el flujo de información, mejorando la gestión del área, y permitiendo con este CMI que el área dirija sus esfuerzos hacia la mejora de los indicadores que muestren un no cumplimiento de las metas, y en fortalecer los que sí las cumplan, aunando fuerzas en la consecución de los objetivos.