

Indicadores de gestión como evaluadores del área de producción

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas Agropecuarias

Simón Hoyos Mesa

Asesora:

Kristy Evelyn Rojas Arbeláez

Magister en Administración de Empresas

Corporación Universitaria Lasallista

Facultad de Ciencias Agropecuarias y Administrativas

Administración de Empresas Agropecuarias

Caldas- Antioquia

2014

Contenido

| | |
|--|----|
| Introducción | 6 |
| Objetivos | 7 |
| Objetivo General | 7 |
| Objetivos Específicos | 7 |
| Justificación | 8 |
| Marco Referencial | 9 |
| Proceso Administrativo: Control | 12 |
| Definición | 12 |
| Características del Control | 12 |
| Importancia del control | 13 |
| Indicadores de Gestión | 15 |
| ¿Qué son? | 15 |
| ¿Para qué sirven? | 15 |
| Ventajas | 16 |
| Características | 17 |
| Metodología para su construcción | 18 |
| Metodología | 19 |
| Resultados | 24 |
| Conclusiones | 29 |
| Referencias | 30 |

Lista de Ilustraciones

| | |
|--|----|
| Ilustración 1 Participación consumo de energía. | 24 |
| Ilustración 2 Participación consumo de agua..... | 24 |
| Ilustración 3 Participación consumo de ACPM..... | 24 |
| Ilustración 4 Participación consumo de insumos de planta. | 24 |
| Ilustración 5 Porcentaje de desechos y reproceso de planta. | 25 |
| Ilustración 6 Canales y toneladas procesadas. | 25 |
| Ilustración 7 Consumo canal desposte..... | 26 |
| Ilustración 8 Consumo canal éxito..... | 26 |
| Ilustración 9 Consumo canal TAT..... | 27 |
| Ilustración 10 Consumo canal Descarte..... | 27 |
| Ilustración 11 Consumo canal liviano..... | 28 |
| Ilustración 12 Porcentaje de ausentismo..... | 28 |

Glosario

Despostar: (De *des-* y *posta*, tajada). tr. *Arg.*, *Chile*, *Ec.* y *Ur.* Descuartizar un cerdo.

Canal: (Del lat. *canālis*). amb. Cerdo muerto y abierto, sin las tripas y demás

Eficacia: (Del lat. *efficaciā*). f. Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Eficiencia: (Del lat. *efficientia*). f. Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Efectividad: f. Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Empella: (Del lat. *pilūla*, dim. de *pila*, pelota). f. Manteca del puerco tal como se quita de él.

Espinazo: (De *espina*). m. columna vertebral.

Cabeza: (Del lat. *capitā*). f. Parte superior del cuerpo del hombre y superior o anterior de muchos animales, en la que están situados algunos órganos de los sentidos e importantes centros nerviosos.

Brazuelo: (Del dim. de *brazo*; lat. *brachiolum*). m. *Zool.* Parte de las patas delanteras de los mamíferos comprendida entre el codo y la rodilla.

Pierna: (Del lat. *perna*). f. Muslo de los cuadrúpedos y aves.

Resumen

La gestión por indicadores es una herramienta de gran utilidad puesto que nos permiten otorgar a los procesos que deseamos medir un valor cuantitativo que nos da la facultad de comparar con valores de referencia correspondientes al mismo proceso la situación actual de dichos procesos y a partir de estas comparaciones se toman decisiones preventivas, correctivas o de mejoras.

Introducción

El siguiente trabajo se realizó con el fin de implementar indicadores de gestión en el área de producción de Alimentos Lorenzano S.A. y a partir de estos realizar un análisis que nos permitiera tener una visión de la situación actual de la planta de desposte.

El conocimiento de la aplicación práctica de los indicadores de gestión dentro de la organización trajo beneficios no solo institucionales sino también personales. A nivel personal aprendí la importancia de la autoevaluación para poder estar en continua mejora y cada vez actuar más acorde a los planes de la organización no solo a nivel de producción sino también en términos de ventas, gestión humana, finanzas, etc. A nivel de la organización se observó que a partir de los resultados obtenidos en los indicadores medidos, se dio a conocer la situación del área de producción.

Objetivos

Objetivo General

Medir los indicadores de gestión propuestos en la planta de desposte de Alimentos Lorenzano S.A.S para el control de los diferentes procesos que en el área se realizan.

Objetivos Específicos

1. Monitorear la ejecución de los procesos de la planta de desposte de Alimentos Lorenzano S.A.S.
2. Realimentar los indicadores de gestión propuestos para el área de producción en el área de desposte.
3. Analizar los resultados de los indicadores de gestión propuestos para el área de producción en el área de desposte.

Justificación

Alimentos Lorenzano S.A.S es una empresa dedicada a la transformación y venta de alimentos, esta empresa consta de 2 plantas: la primera y principal ubicada en el municipio de Envigado y la segunda ubicada en Copacabana. La planta de Copacabana está conformada por el área administrativa, producción, logística, y mantenimiento. El área de producción a la cual está enfocada mi práctica se dedica al desposte de cerdos en canal, los cuales son provistos por plantas de beneficio cercanas a la planta, aplicando diferentes procesos que permiten abastecer los diferentes compradores de este tipo de productos.

Alimentos Lorenzano S.A.S, más específicamente el área de producción, al igual que cualquier empresa están sujetos a procesos, estos requieren de un monitoreo que permita tomar decisiones preventivas, correctivas o de mejora para que la empresa, en un mercado de alta competencia y globalizado, tenga un constante crecimiento y cada vez más su productividad, eficacia y eficiencia sean mayores. Es aquí donde entran los indicadores de gestión, permitiéndonos otorgarle un valor cuantitativo a los procesos que deseamos medir y a partir de estas mediciones tomar las decisiones correspondientes.

Marco Referencial

El proceso del desposte comienza en el momento de la recepción de cerdos en canal los cuales son clasificados para los diferentes cortes por su grasa dorsal y peso, datos que están medidos por las plantas de beneficio y están marcados en una manilla de cada cerdo.

Los cortes que se realizan en el desposte son: Exito enteros, Exito sierra, Exito 1/4s, TAT entero, TAT astillado, comercial, descarte y livianos.

Para los Exitos se realiza el corte de la cabeza y empellas las cual se empaca en canastas, el espinazo, los 2 brazuelos, las 2 piernas, los 2 barrigueros (para los Exito sierra se realiza el corte de las costilla). Los cortes Exitos generalmente se empacan en cajas y algunas veces en canastas cuando son pedidos de Bogotá y se empacan de la siguiente forma:

- Exito entero:

1. Barriguero
2. Barriguero
3. 2 Brazuelos
4. Pierna, paticas y osobucos
5. Pierna, Espinazo (entero)

- Exito Sierra:

1. Pierna y brazuelo
2. Pierna y brazuelo
3. Barriguero, paticas, osobucos, espinazo (picado)
4. Barriguero, costillas (en tiras)

- Éxito 1/4s:

1. Barriguero, pierna, costilla (4 tiras)
2. Barriguero, pierna, costilla (4 tiras)

Para los cortes TAT se realiza el corte de la cabeza, las 2 empellas, los 2 brazuelos, las 2 piernas y los 2 barrigueros. Para los TAT entero se cortan las 4 patitas. Los TAT se empacan en canastas de la siguiente forma:

- TAT entero:
 1. Cabeza, patitas, empellas, y espinazo
 2. Piernas
 3. Brazuelos
 4. Barrigueros

- TAT astillado:
 1. Cabeza
 2. Espinazo
 3. Brazuelos (con patitas)
 4. Piernas (con patitas)
 5. Barrigueros y empellas

Los productos obtenidos del descarte se utilizan para:

- Costilla: 80/20 (80% carne, 20% grasa)
- Cabeza de cañón: Jamón
- Espinazo: Venta
- Resto: Pulido

Los productos obtenidos del corte comercial y liviano se utilizan según los pedidos.

Pueden ser utilizados para pedidos especiales, pulido, o porcionado. Los cortes especiales son:

- Nuez, cadera y anca (Pierna)
- Costilla carnuda y costilla baby (costilla)
- Chicharrón carnudo (barrigero)
- Vicerias
- Paticas x 10kg
- Espinazo x 10kg
- Costilla x 10kg

Durante el proceso de desposte las empellas, grasa, tocino lomo, despojo y garra son empacados en canastas para ser enviados a la planta de carnes frías. Los riñones, degolladura, y huesos se clasifican como desechos y se venden a otra empresa.

Procesos:

Pulido: quitan la grasa, tendones, degolladura, huesos de la carne, y esta es enviada para proceso de carnes frías en la planta de Ayurá, Envigado.

Desgarre: se pasan papadas y barrigeros por la desgarradora la cual le quita la garra a estos cortes. Lo resultante del desgarre es utilizado para inyectado o para 80/20 (80% carne, 20% grasa).

Porcionado: se encargan de porcionar y empacar piernas, brazuelos, lomos, barrigeros, chicharrón, y cabeza de cañón en bolsas de 1 libra.

Vacío: se sellan y termo encogen los pedidos especiales, porcionado y cortes comerciales para el punto de venta Lorenzano.

Proceso Administrativo: Control

Definición

Generalmente hablando, controlar algo es influir en lo que sucede al objeto con el fin de obtener el resultado deseado. Existen varios conceptos de control. Algunos interpretan el control como algo que se reduce a verificar. Otros ensanchan el significado para incluir aspectos preliminares (planificación, programación) como una parte del control. Finalmente, otros juzgan el control y la dirección como sinónimos, lo que implica dinamizarlo y enmarcarlo como una función del proceso administrativo de la organización. (Virgilio, s.f.)

Características del Control

Se reconoce una serie de características generales que debe poseer el control, tales como:

- **Integral:** asume una perspectiva integral de la organización, contempla a la empresa en su totalidad, es decir cubre todos los aspectos de las actividades que se desarrollan en la misma.
- **Periódico:** sigue un esquema y una secuencia predeterminada.
- **Selectivo:** debe centrarse solo en aquellos elementos relevantes para la función u objetivos de cada unidad.
- **Creativo:** continúa búsqueda de índices significativos para conocer mejor la realidad de la empresa y encaminarla hacia sus objetivos.

- **Efectivo y eficiente:** Busca lograr los objetivos marcados empleando los recursos apropiados.
- **Adecuado:** el control debe ser acorde con la función controlada, buscando las técnicas y criterios más idóneos.
- **Adaptado:** a la cultura de la empresa y a las personas que conforman parte de ella.
- **Motivador** debe contribuir a motivar hacia el comportamiento deseado más que a coaccionar
- **Servir de puente:** entre las estrategias y la acción, como medio de despliegue de la estrategia en la empresa.
- **Flexible:** fácilmente modificable con capacidad de cambio. (UNAL, s.f.)

Importancia del control

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

Sin embargo es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posteriori, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar

lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado.

Además siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación. (Juan Carlos, 2010)

Indicadores de Gestión

¿Qué son?

Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. Por lo general, son fáciles de recopilar, altamente relacionados con otros datos y de los cuales se pueden sacar rápidamente conclusiones útiles y fidedignas. (DANE, s.f.).

¿Para qué sirven?

Los indicadores de gestión, sirven para que los empresarios y administradores se encuentren consientes de los procesos que se realizan en cada uno de los departamentos de las instituciones.

De esta forma, si en un departamento existe un retraso en la producción, es posible realizar las gestiones correspondientes para que se acomode a los departamentos que se encuentran al corriente.

También es un buen instrumento para proyectar cambios estructurales para acelerar la producción o el cambio de giro del departamento. (Víctor, 2012).

Los objetivos de un indicador son:

- Generar información útil para mejorar el proceso de toma de decisiones, el proceso de diseño, implementación o evaluación de un plan, programa, etc.
- Monitorear el cumplimiento de acuerdos y compromisos.
- Cuantificar los cambios en una situación que se considera problemática.
- Efectuar seguimiento a los diferentes planes, programas y proyectos que permita tomar los correctivos oportunos y mejorar la eficiencia y eficacia del proceso. (DANE, s.f.)

Ventajas

Implementar un sistema de medición proporciona a las empresas grandes beneficios, tales como:

- Gerenciar con base en datos y hechos.
- Planificar con mayor certeza y confiabilidad
- Visualizar con mayor claridad las oportunidades de mejoramiento de un determinado proceso.
- Analizar y explicar la manera como suceden los hechos.
- Centrar la atención en factores que contribuyen al logro de la misión
- Ayudar a fijar metas y a monitorear las tendencias.
- Proporcionar a los empleados un sentimiento de logro
- Mostrar la efectividad con la que se usan los recursos. (Rincón, 1998)

Características

- Oportunidad: Deben permitir obtener información en tiempo real, de forma adecuada y oportuna, medir con un grado aceptable de precisión los resultados alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos, que permitan la toma de decisiones para corregir y reorientar la gestión antes de que las consecuencias afecten significativamente los resultados o estos sean irreversibles.
- Excluyentes: cada indicador evalúa un aspecto específico único de la realidad, una dimensión particular de la gestión. Si bien la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política u otras), pero no puede abarcarlas todas.
- Prácticos: Que se facilite su recolección y procesamiento.
- Claros: Ser comprensible tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia. Por tanto, un indicador complejo o de difícil interpretación que sólo lo entienden quienes lo construyen debe ser replanteado.
- Explícitos: Definir de manera clara las variables con respecto a las cuales se analizará para evitar interpretaciones ambiguas.
- Sensibles: Reflejar el cambio de la variable en el tiempo.

- Transparente/Verificable: Su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento y trazabilidad. (DAFP, 2012)

Metodología para su construcción

1. Analizar el objetivo cuyo avance se desea medir.
2. Seleccionar aspectos relevantes a medir.
3. Formular el indicador: Nombre, Fórmula de cálculo
4. Establecer los medios de verificación.
5. Validar el indicador.
6. Establecer frecuencia de cálculo, línea base y metas (CEPAL, 2009)

Metodología

El proceso empezó por el análisis del proceso de la planta de producción de desposte ubicada en Copacabana. A partir de este análisis se determinó y se diseñó la medición de los indicadores que se iban a medir durante el proceso de práctica, los cuales fueron: costos, consumo por tonelada producida, consumo por hora hombre, participación de costos, costo total por tonelada producida, costo total por hora hombre, porcentaje de desechos, porcentaje de reproceso, unidades producidas, participación de unidades producidas, total toneladas producidas, total horas hombre mes, porcentaje de ausentismo, variación de ausentismo, total kilos producidos por hora hombre, consumo por unidad producida. La frecuencia con la cual se midieron estos indicadores fue mensual.

1. **Costos:** costo mensual de consumo de energía, agua, ACPM, e insumos de planta.
2. **Consumo por tonelada producida:** valor que se halla al dividir el consumo mensual de energía, agua, y ACPM por el total de toneladas producidas. El resultado de esta ecuación se expresa en kilowatts hora, metro cubico, galones por tonelada producida.

$$\text{consumo por tonelada producida} \left(\frac{kwh}{ton} \right) = \frac{\text{consumo mensual}}{\text{total toneladas producidas mes}}$$

3. **Consumo por hora hombre trabajada:** valor que se halla al dividir el consumo mensual de energía, agua y ACPM por el total de horas hombre mes. El resultado de

esta ecuación se expresa en kilowatts hora, metro cubico, galones por hora hombre trabajada.

$$\text{consumo por hora hombre trabajada} \left(m^3/HH \right) = \frac{\text{consumo mensual}}{\text{total horas hombre mes}}$$

- 4. Participación de costos:** este valor esta expresado en porcentaje, se halla al dividir el costo mensual de energía, agua, ACPM, e insumos por el costo total, el resultado de esta división se multiplica por 100.

$$\text{participacion de costos (\%)} = \frac{\text{costo mensual}}{\text{costo total mes}} \times 100$$

- 5. Costo total por tonelada producida:** se halla a partir de la división del costo total del mes por el total de toneladas producidas mes. El valor se expresa en pesos colombianos por tonelada producida.

$$\text{Costo total por tonelada producida} \left(\$/ton \right) = \frac{\text{costo mensual}}{\text{total toneladas producidas mes}}$$

- 6. Costo total por hora hombre:** se halla a partir de la división del costo total del mes por el total de horas hombres mes. El valor se expresa en pesos colombianos por hora hombre.

$$\text{Costo total por hora hombre } \left(\$/HH \right) = \frac{\text{costo mensual}}{\text{total horas hombre mes}}$$

- 7. Porcentaje de desechos:** resultado de dividir el total de toneladas de desechos del mes por el total de toneladas producidas en el mes, este resultado se multiplica por 100. El resultado se expresa en porcentaje.

$$\text{Porcentaje de desechos (\%)} = \frac{\text{toneladas de desecho mes}}{\text{total toneladas producidas mes}} \times 100$$

- 8. Porcentaje de reproceso:** resultado de dividir el total de toneladas para reproceso del mes por el total de toneladas producidas en el mes, este resultado se multiplica por 100. El resultado se expresa en porcentaje.

$$\text{Porcentaje de reproceso (\%)} = \frac{\text{toneladas para reproceso mes}}{\text{total toneladas producidas mes}} \times 100$$

- 9. Unidades producidas:** valor que se obtiene del informe de producción del mes.

- 10. Participación unidades producidas:** se divide el número de unidades de los diferentes cortes (Exito, Comercial, TAT, Descarte, Liviano) por el total de unidades procesadas en el mes, el resultado de esta división se multiplica por 100. El resultado se expresa en porcentaje.

$$\text{Participación unidades producidas (\%)} = \frac{\text{unidades procesadas mes}}{\text{total de unidades procesadas mes}} \times 100$$

11. Total toneladas producidas: valor que se obtiene del informe de producción del mes.

12. Total horas hombre mes: resultado de multiplicar el total de días hábiles al mes por las horas hombre asignadas al mes.

$$\text{Total horas hombre mes (HH)} = \text{días hábiles} \times \text{horas hombre asignadas mes}$$

13. Porcentaje de ausentismo: al dividir las horas hombre ausentes por el total de horas hombre al mes y multiplicar este resultado por 100, se obtiene el porcentaje de ausentismo personal real.

$$\text{Porcentaje de ausentismo (\%)} = \frac{\text{horas hombre ausentes mes}}{\text{total horas hombre mes}} \times 100$$

14. Variación de ausentismo: se compara el porcentaje de ausentismo con un porcentaje determinado (en este caso es el 4%, valor que se espera no sea sobrepasado por el porcentaje de ausentismo personal real).

$$\text{Variación ausentismo (\%)} = 4\% - \text{porcentaje de ausentismo}$$

15. Total kilos producidos por hora hombre: resultado de multiplicar el total de toneladas producidas al mes por 1000 y dividir el resultado por el total horas hombre mes. El resultado se expresa en kilogramos por hora hombre.

$$\begin{aligned} \text{Total kilos producidos por hora hombre} & \left(\frac{\text{kg}}{\text{HH}} \right) \\ & = \frac{\text{total toneladas producidas mes} \times 1000}{\text{total horas hombre mes}} \end{aligned}$$

16. Consumo por unidad producida: este indicador se obtiene de dividir el costo mensual por el total de horas hombre mes y el resultado multiplicarlo por el resultado de dividir el promedio de producción de cada canal por el personal asignado mes

$$\text{Consumo por unidad (\$)} = \frac{\text{costo mensual}}{\text{total horas hombre mes}} \times \frac{\text{promedio produccion}}{\text{personal asignado mes}}$$

Resultados

- Se encontró que los costos mensuales tienen una participación constante sobre los costos totales mensuales. Los costos de energía oscilan entre 34% y 36% del costo total, el consumo de agua entre el 5% y 7%, el consumo de ACPM siempre son cercanos al 2%, y los costos de insumos siendo los mayores costos de producción variaron entre un 55% y 58%.

Ilustración 1 Participación consumo de energía.

| | Marzo | % | Abril | % | Mayo | % | Junio | % |
|--------------------------------------|------------------|--------|------------------|--------|------------------|--------|------------------|--------|
| Consumo energía | | | | | | | | |
| Consumo mensual (kwh) | 98.545 | | 93.883 | | 113.637 | | 89.978 | |
| Costo mensual (\$) | \$ 30.744.230,00 | 35,09% | \$ 29.532.595,00 | 36,24% | \$ 35.568.381,00 | 34,46% | \$ 28.073.136,00 | 36,58% |
| Consumo por tonelada producida (kwh) | 216,846 | | 221,306 | | 245,6421 | | 216,660 | |
| Consumo por hora hombre (kwh) | 12,966 | | 13,21551239 | | 15,60947802 | | 14,20107323 | |

Ilustración 2 Participación consumo de agua.

| | Marzo | % | Abril | % | Mayo | % | Junio | % |
|-------------------------------------|-----------------|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|
| Consumo agua | | | | | | | | |
| Gasto produccion (m3) | 995 | | 954 | | 1019 | | 835 | |
| Costo acueducto (\$) | \$ 1.836.224,00 | | \$ 1.954.675,00 | | \$ 1.972.092,00 | | \$ 1.354.029,00 | |
| Consumo saneamiento (m3) | 995 | | 954 | | 1019 | | 835 | |
| Costo sanamiento (\$) | \$ 2.149.761,00 | | \$ 2.213.786,00 | | \$ 2.412.618,00 | | \$ 2.074.693,00 | |
| Otros valores facturados (\$) | \$ 1.119.810,00 | | \$ 1.221.954,00 | | \$ 1.376.506,00 | | \$ 1.043.927,00 | |
| Costo total mensual | \$ 5.105.795,00 | 5,83% | \$ 5.390.415,00 | 6,61% | \$ 5.761.216,00 | 5,58% | \$ 4.472.649,00 | 5,83% |
| Costo promedio (m3) | \$ 5.131,45 | | 5650,330189 | | 5653,793916 | | 5356,465868 | |
| Consumo por tonelada producida (m3) | 2,189 | | 2,249 | | 2,203 | | 2,011 | |
| Consumo por hora hombre (m3) | 0,131 | | 0,134290541 | | 0,139972527 | | 0,131786616 | |

Ilustración 3 Participación consumo de ACPM.

| | Marzo | % | Abril | % | Mayo | % | Junio | % |
|--------------------------------------|-----------------|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|
| Consumo ACPM | | | | | | | | |
| Consumo (gal) | 225,2 | | 206,1 | | 242,4 | | 198,7 | |
| Costo mensual | \$ 1.757.915,70 | 2,01% | \$ 1.608.820,72 | 1,97% | \$ 1.892.174,40 | 1,83% | \$ 1.552.052,20 | 2,02% |
| Consumo por tonelada producida (gal) | 0,4955 | | 0,4858 | | 0,5240 | | 0,4785 | |
| Consumo por hora hombre (gal) | 0,030 | | 0,029011824 | | 0,033296703 | | 0,03136048 | |

Ilustración 4 Participación consumo de insumos de planta.

| | Marzo | % | Abril | % | Mayo | % | Junio | % |
|-------------------------------|------------------|--------|------------------|--------|------------------|--------|------------------|--------|
| Consumo insumos planta | | | | | | | | |
| Consumo insumos planta | \$ 50.008.564,46 | 57,08% | \$ 44.958.030,00 | 55,17% | \$ 60.004.781,00 | 58,13% | \$ 42.653.671,00 | 55,57% |

- También se hayo que el porcentaje de reproceso y desechos siempre se encuentran en un valor aproximado de un 0,3%. Este indicador es de medición diaria, no nos permite tomar acciones preventivas pero si nos permite tener un control y tomar acciones correctivas

Ilustración 5 Porcentaje de desechos y reproceso de planta.

| | Marzo | % | Abril | % | Mayo | % | Junio | % |
|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Desechos de planta | | | | | | | | |
| Desechos (ton) | 1,408 | 0,31% | 1,354 | 0,32% | 1,503 | 0,32% | 1,194 | 0,29% |
| Reproceso (ton) | 1,490 | 0,33% | 1,387 | 0,33% | 1,576 | 0,34% | 1,257 | 0,30% |

- El total de toneladas producidas al mes puede variar dependiendo de los días hábiles al mes y el personal asignado al mes, sin embargo se encontró que la producción de kg por horas hombre al mes no tiene gran variación.

Ilustración 6 Canales y toneladas procesadas.

| | Marzo | % | Abril | % | Mayo | % | Junio | % |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|--------|
| Canales procesados | | | | | | | | |
| Canal desposte (und) | 2528 | 50,84% | 1890 | 42,52% | 2456 | 50,03% | 2563 | 52,15% |
| Canal éxito (und) | 1948 | 39,18% | 1945 | 43,76% | 1935 | 39,42% | 1926 | 39,19% |
| Canal TAT (und) | 182 | 3,66% | 227 | 5,11% | 190 | 3,87% | 155 | 3,15% |
| Descarte (und) | 254 | 5,11% | 240 | 5,40% | 236 | 4,81% | 193 | 3,93% |
| Liviano (und) | 60 | 1,21% | 143 | 3,22% | 92 | 1,87% | 78 | 1,59% |
| Total canales producidos mes (und) | 4972 | 100,00% | 4445 | 100,00% | 4909 | 100% | 4915 | 100% |
| Total toneladas producidos mes (ton) | 454,448 | | 424,223 | | 462,612 | | 415,295 | |

- Los costos de procesar un canal de desposte van desde 19,000 COP hasta casi los 23,000 COP, procesar un can de liviano tiene los mismos costos de un canal de desposte, los costos de los canales éxito y TAT son muy similares entre 12,000 COP y 14,000 COP y entre 10,000 COP y 12,000 COP respectivamente, los descartes siendo los canales de mayor costo de proceso y también los de costos

más variables oscilan entre los 42,000 COP y los 49,000 COP. Estos costos pueden variar según el personal asignado y el total de horas hombre trabajadas al mes.

Ilustración 7 Consumo canal desposte

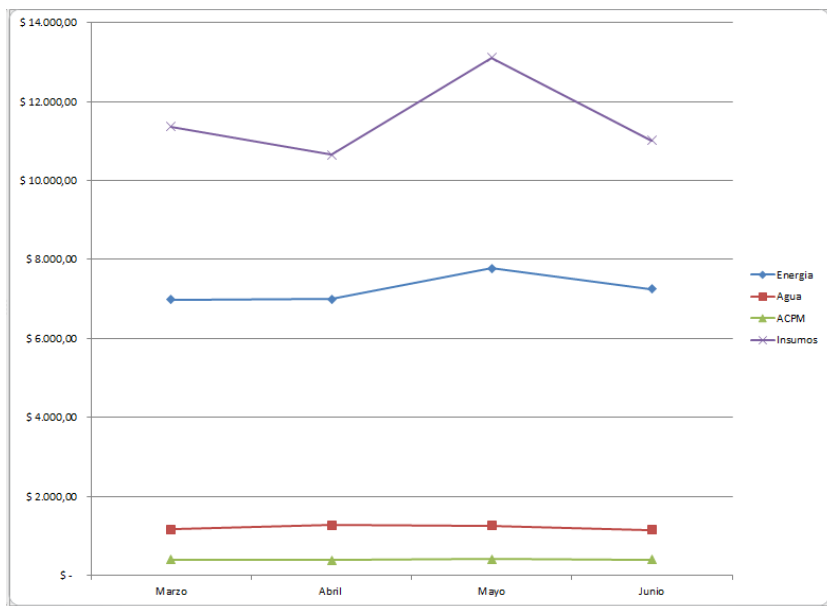


Ilustración 8 Consumo canal éxito.

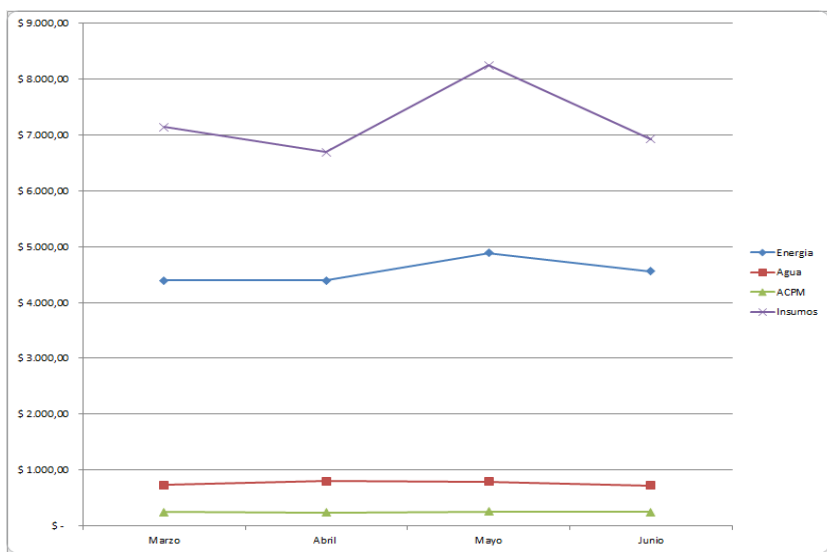


Ilustración 9 Consumo canal TAT

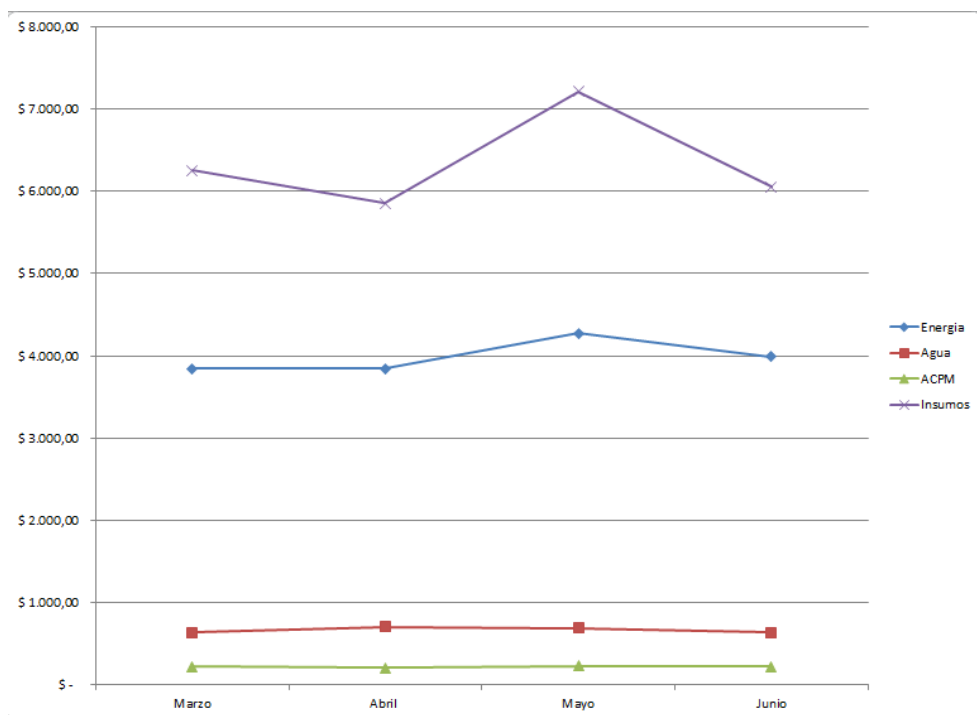


Ilustración 10 Consumo canal Descarte

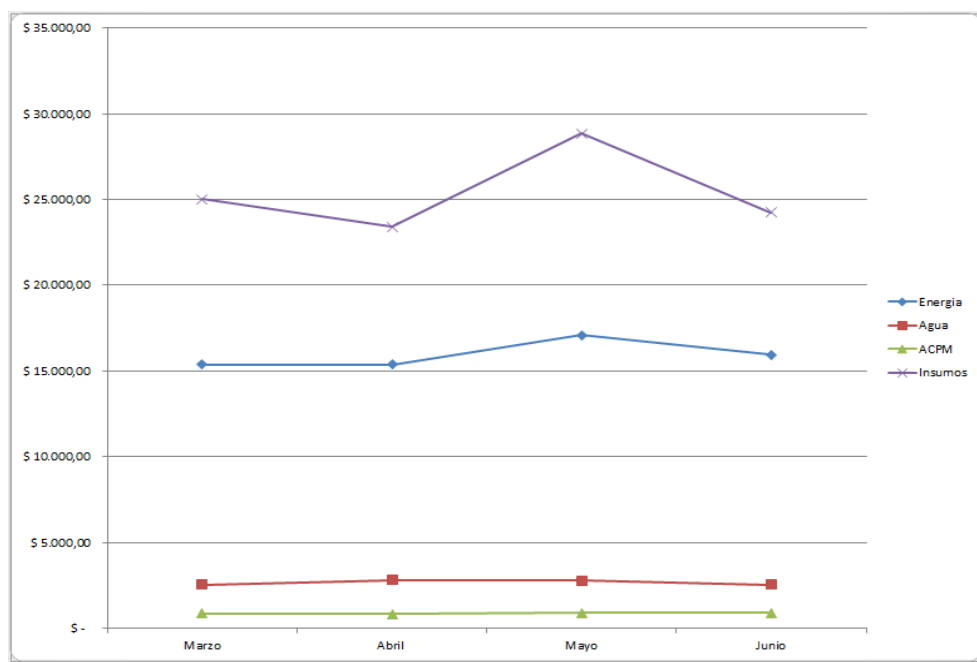
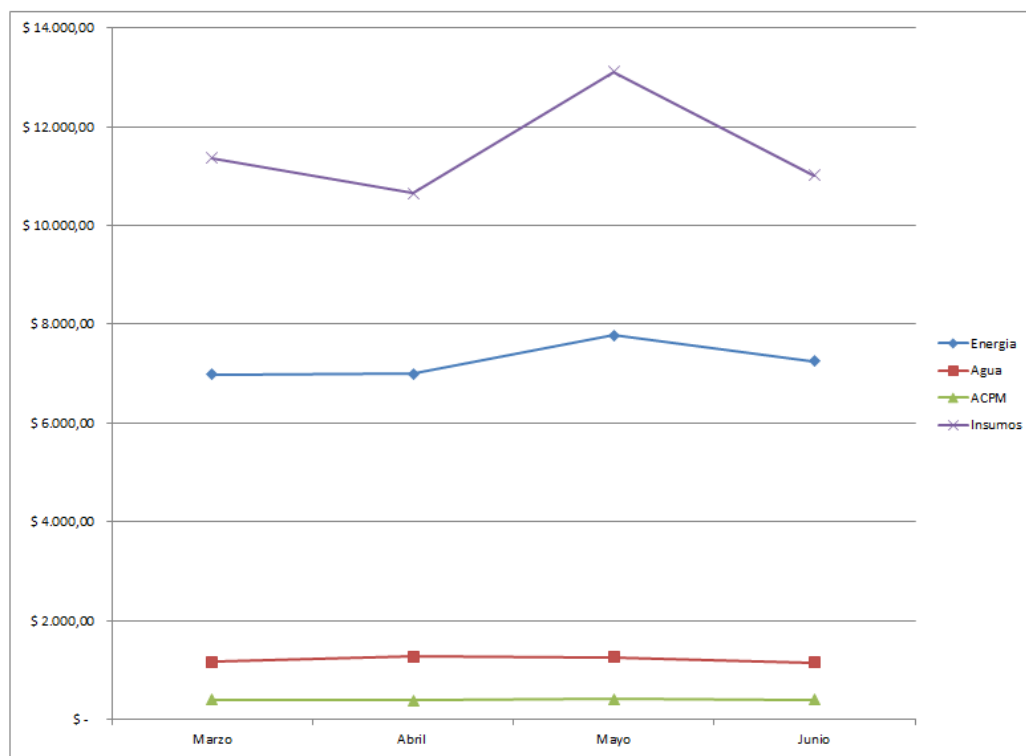


Ilustración 11 Consumo canal liviano



- Aunque hay gran cantidad de ausentismo en los meses de abril y junio los valores no superan el valor esperado que es del 4%.

Ilustración 12 Porcentaje de ausentismo.

| | Marzo | % | Abril | % | Mayo | % | Junio | % |
|---------------------------------------|-------------|---|-------------|---|------------|---|-------------|---|
| Mano de obra | | | | | | | | |
| días hábiles de proceso | 25 | | 24 | | 26 | | 22 | |
| personal asignado (HH) | 304 | | 296 | | 280 | | 288 | |
| Horas hombre totales mes (HH) | 7600 | | 7104 | | 7280 | | 6336 | |
| Horas hombre ausentes (HH) | 184 | | 248 | | 195 | | 206 | |
| % Ausentismo personal real | 2,42% | | 3,49% | | 2,68% | | 3,25% | |
| Ausentismo presupuestado | 4% | | 4% | | 4% | | 4% | |
| Variacion | 1,58% | | 0,51% | | 1,32% | | 0,75% | |
| Kilos producidos por hora hombre (kg) | 59,79572895 | | 59,71607545 | | 63,5456044 | | 65,54529672 | |

Conclusiones

A partir de la medición de estos indicadores se da la posibilidad de hacer una mejor planeación de producción y un presupuesto más asertivo, puesto que los resultados nos muestran valores poco variables que nos permiten determinar estándares cercanos a la realidad que se pueden replicar en el futuro. Además ya que algunos de estos indicadores algunos se pueden medir con mayor periodicidad nos facilitara el control y la toma de decisiones preventivas y correctivas en momentos justos y de manera más acertada.

Referencias

CEPAL. (2009). *Curso – Taller para la construcción de indicadores de desempeño*. p. 18. Recuperado de http://www.cepal.org/ilpes/noticias/noticias/2/37432/Presentacion_Indicadores_1.pdf

DAFP. (2012). *Guía para la Construcción de Indicadores de Gestión*. pp. 9 – 10. Recuperado de http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=1445

DANE. (s.f.). *Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores. Herramientas estadísticas para una gestión territorial más efectiva*. pp. 13 – 15. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf

Valda, Juan Carlos, (2010). *El control administrativo. Su importancia*. Recuperado de <http://jcvalda.wordpress.com/2010/03/10/el-control-administrativo-su-importancia/>

Ramón M., Virgilio. (s.f.). *El control como función administrativa*. p. 1. Recuperado de <http://brd.unid.edu.mx/recursos/T%C3%A9cnicas%20de%20planeaci%C3%B3n%20y%20control/PC05/Para%20ampliar%20el%20tema/ELCONTROLCOMOFUNCIONADMINISTRATIVA.pdf>

Rincón B., Rafael David. (1998). *Los Indicadores de Gestión Organizacional: Una Guía para su Definición.* p. 17. Recuperado de <http://bdigital.eafit.edu.co/ARTICULO/HRU0380000111199804/11104.pdf>

UNAL. (s.f.). *Capítulo 4: Control.* pp. 5 – 6. Recuperado de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulos%20PDF/CAPITULO%204.pdf>

Víctor. (2012). *¿Para qué sirven los indicadores de gestión?.* Recuperado de <http://paraquesirven.com/para-que-sirven-los-indicadores-de-gestion/>