

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN
PARA LA PLANTA EL DIAMANTE DE DISTRAVES S.A.**

EDGAR CURREA ALBARRACÍN

**ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
BUCARAMANGA
2007**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN
PARA LA PLANTA EL DIAMANTE DE DISTRAVES S.A.**

**Trabajo para optar el título de
INGENIERO INDUSTRIAL**

**AUTOR
EDGAR CURREA ALBARRACÍN**

**Director:
DR. CARLOS ENRIQUE VECINO ARENAS**

**ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
BUCARAMANGA
2007**

DEDICATORIA

A mi Dios y Padre que durante la realización de este proyecto extendió su mano para recibirme e iluminarme en momentos difíciles.

A mis padres por creer en mí y sembrar en mi cabeza la idea de ser profesional.

A mis hermanos y amigos que nunca fallaron sino que se hicieron partícipes en la realización de este proyecto.

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa sus agradecimientos a:

A Dios que nunca me ha dejado solo y en los momentos más difíciles pude contar con su apoyo y amor incondicional. A Él le debo todo lo que soy y cuanto quiero ser en mi vida.

A mis padres y hermanos por su apoyo incondicional a pesar de las más grandes dificultades vividas.

A mis maestros de secundaria Teresa Traslaviña y Wilfrido Álvarez quienes con su respaldo facilitaron la realización de mis estudios universitarios.

A la compañía avícola Distraves S.A. por su apoyo, respaldo y dedicación de recursos en la realización de este proyecto especialmente a los Gerentes y Jefes de área de la planta El Diamante, sin su aporte no hubiese sido posible dar forma a este trabajo.

A la señora Lyda Barragán y al Dr. Fabio Lancheros por su respaldo en la toma de decisiones que permitieron la realización de este proyecto.

A todos los profesores que durante mis estudios universitarios aportaron positivamente a mi formación técnica y profesional.

A ese círculo de amigos que me rodeó de principio a fin aportando cuanto estuvo a su alcance para que este proyecto se hiciera una realidad.

A todos los que de una u otra forma aportaron ideas, recursos y palabras de valor, Gracias.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.	18
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO	20
1.1 OBJETIVOS DEL PROYECTO	20
1.1.1 Objetivo general	20
1.1.2 Objetivos específicos	20
1.2 JUSTIFICACIÓN	20
1.3 LA EMPRESA	21
1.3.1 Misión	21
1.3.2 Visión 2010 Distraves	21
1.3.3 Valores institucionales	21
1.3.4 Factores claves de éxito (F.C.E.)	21
1.3.5 Reseña histórica	23
1.3.6 Descripción general de la cadena de suministros	24
1.3.7 Red de distribución nacional	26
2. DESCRIPCIÓN DE CADA UNA DE LAS ÁREAS DE LA PLANTA EL DIAMANTE.	30
2.1 PESAJE	31
2.2 BENEFICIO	33
2.2.1 Zona de colgado	34
2.2.2 Zona de escaldado	36
2.2.3 Zona de eviscerado	37
2.2.4 Zona de empaque	39
2.3 POST-PROCESO	40

2.4	LOGÍSTICA	43
2.4.1	Congelación de producto	44
2.4.2	Almacenamiento de producto	44
2.4.3	Servicio al cliente	45
2.4.4	Despacho de producto	46
2.4.5	Transporte de producto	47
2.5	MANTENIMIENTO	48
2.6	CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DELICHICKS	49
2.6.1	Recepción de producto Delichicks	50
2.6.2	Almacenamiento Delichicks	50
2.6.3	Despacho Delichicks	51
3.	DIAGNÓSTICO DE CADA UNA DE LAS ÁREAS DE LA PLANTA EL DIAMANTE	53
3.1	DIAGNÓSTICO PESAJE	53
3.2	DIAGNÓSTICO PLANTA DE BENEFICIO	54
3.3	DIAGNÓSTICO POST-PROCESO	55
3.4	DIAGNÓSTICO LOGÍSTICA	57
3.5	DIAGNÓSTICO MANTENIMIENTO	60
3.6	DIAGNÓSTICO CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DELICHICKS	61
4.	DIAGNÓSTICO PRELIMINAR DE LOS INDICADORES GENERALES DE LA PLANTA	63
4.1	PLANTA DE BENEFICIO	67
4.2	POST-PROCESO	70
4.3	LOGÍSTICA	73
4.3.1	Indicadores en almacenamiento de producto	74
4.3.2	Indicadores en despachos	77
4.3.3	Indicadores en transporte	85
4.4	CEDI DELICHICKS	92

4.5	CONCLUSIONES GENERALES DEL DIAGNÓSTICO	93
5.	SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA PLANTA EL DIAMANTE	97
5.1	INDICADORES EN PLANTA DE BENEFICIO	99
5.1.1	Diferencia de aves en el proceso	99
5.1.2	Porcentaje de merma neta	100
5.1.3	Porcentaje de hidratación	101
5.1.4	Porcentaje de recuperación de presa	102
5.1.5	Satisfacción del cliente	103
5.1.6	Costo unitario de producción	103
5.2	INDICADORES EN POST-PROCESO	104
5.2.1	Merma en Post-proceso	104
5.2.2	Satisfacción del cliente	105
5.2.3	Rentabilidad del corte	106
5.2.4	Merma en traslado de producto	107
5.2.5	Costo unitario de producción	107
5.3	INDICADORES EN LOGÍSTICA	108
5.3.1	Merma en almacenamiento	108
5.3.2	Exactitud del inventario en unidades	109
5.3.3	Exactitud del inventario en referencias	110
5.3.4	Eficiencia al inicio del cargue	111
5.3.5	Eficiencia en el cargue	112
5.3.6	Exactitud en los despachos	113
5.3.7	Porcentaje de merma en transporte	114
5.3.8	Cumplimiento en la programación vehicular	115
5.3.9	Entregas a tiempo	116
5.3.10	Costo de distribución por kilogramo	117
5.3.11	Porcentaje de flete de vacío pagado	118

5.4	INDICADORES EN MANTENIMIENTO	119
5.4.1	Cumplimiento en el mantenimiento preventivo	119
5.4.2	Efectividad del mantenimiento	120
5.4.3	Disponibilidad de equipos	121
5.5	INDICADORES EN DELICHICKS	122
5.5.1	Exactitud del inventario en unidades	122
5.5.2	Exactitud del inventario en referencias	123
6.	PRUEBA, AJUSTES E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES	124
6.1	PLANTA DE BENEFICIO	124
6.1.1	Diseño y desarrollo de la herramienta	125
6.1.2	Puesta en marcha del sistema de indicadores	136
6.2	POST-PROCESO	141
6.2.1	Diseño y desarrollo de la herramienta	142
6.2.2	Puesta en marcha del sistema de indicadores	147
6.3	LOGÍSTICA	150
6.3.1	Diseño de herramientas	150
6.3.2	Puesta en marcha del sistema de indicadores	170
6.4	MANTENIMIENTO	178
6.4.1	Herramientas	179
6.4.2	Puesta en marcha del sistema de indicadores	180
6.5	CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DELICHICKS	182
6.5.1	Herramienta	183
6.5.2	Puesta en marcha del sistema de indicadores	185
7.	CONCLUSIONES	186
8.	RECOMENDACIONES	188
	BIBLIOGRAFÍA	190
	ANEXOS	191

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Factores claves de éxito Distraves S.A.	21
Figura 2. Procesos principales en la cadena de suministros .	24
Figura 3. Mapa de proceso Distraves S.A.	32
Figura 4. Procesos Planta de Beneficio y áreas en que se realiza.	33
Figura 5. Organigrama Planta de Beneficio.	34
Figura 6. Organigrama área de Post-proceso.	41
Figura 7. Organigrama del área de Logística.	43
Figura 8. Organigrama área de Mantenimiento.	48
Figura 9. Proceso general Planta de Beneficio, indicadores generados	67
Figura 10. Informe diario área de Post-proceso.	73
Figura 11. Solicitud de vehículos para despachos.	78
Figura 12. Planilla de control de reportes de carros locales.	80
Figura 13. Planilla control supervisor de cargue local – pollo.	81
Figura 14. Plantilla registro de datos Inspectores de cargue.	84
Figura 15. Resultado indicadores Inspectores de cargue.	84
Figura 16. Plantilla de registro de entregas locales.	89
Figura 17. Interacción de archivos de datos en Beneficio.	125
Figura 18. Ingreso de datos al proceso.	126

Figura 19. Informe de producción diario.	129
Figura 20. Informe de desechos de víscera y otros.	130
Figura 21. Informe de ahogados por granja.	131
Figura 22. Cuadro de producción mensual.	131
Figura 23. Diseño de sistema de registro Post-proceso.	142
Figura 24. Vista general registro Post-proceso.	143
Figura 25. Parámetros del registro Post-proceso.	143
Figura 26. Diseño de registro indicadores inventarios	151
Figura 27. Registro de inventario físico	151
Figura 28. Registro de inventario del sistema	152
Figura 29. Histórico indicadores inventarios	156
Figura 30. Registro túnel de congelación	157
Figura 31. Registro de errores en cargue	158
Figura 32. Diseño de registros en transportes	160
Figura 33. Registro de control de vehículos de transporte local	161
Figura 34. Registro de control de vehículos de transporte nacional	165
Figura 35. Acumulado de datos diarios	167
Figura 36. Planilla control supervisor de cargue Delichicks	173
Figura 37. Reportes indicadores transporte local noviembre	173

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Puntos de venta Distraves en todo el país.	27
Tabla 2: Informe general de mermas Distraves S.A.	64
Tabla 3: Tiempos estándar de cargue por tipo de vehículo.	78
Tabla 4: Datos hora de llegada al almacén Poblado 1.	88
Tabla 5: Indicador cumplimiento almacenes Diciembre-Enero.	89
Tabla 6: Datos hora programada y hora de llegada al cargue.	90
Tabla 7: Indicador cumplimiento en la hora programada Dic-En.	91
Tabla 8: Planilla hidratación y merma.	134
Tabla 9: Tiempo perdido diario.	136
Tabla 10: Comparativo resultados indicadores mes Abril.	137
Tabla 11: Control de cierre de corte.	144
Tabla 12: Diligenciamiento de datos en registro Post-proceso.	144
Tabla 13: Indicadores mantenimiento abril de 2006	182

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1: Distribución nacional de puntos de venta Distraves.	29
Gráfico 2: Porcentaje de merma neta en el proceso-Mayo.	132
Gráfico 3: Porcentaje de merma neta en el proceso-Junio	133
Gráfico 4: Gráfico comportamiento de mermas.	135
Gráfico 5: Diferencia aves en el proceso – Abril.	138
Gráfico 6: Comportamiento merma neta Abril 2006.	139
Gráfico 7: Distribución de no conformidades por áreas.	140

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1: Resumen órdenes de producción.	145
Cuadro 2: Estadísticas de rendimiento por corte.	146
Cuadro 3: Informe detallado de la orden de producción.	147
Cuadro 4: Estadísticas de cortes mes de julio.	149
Cuadro 5: Comparativo de inventario pollo	153
Cuadro 6: Comparativo de inventario presa	154
Cuadro 7: Comparativo de inventario filete	155
Cuadro 8: Resumen indicadores inventarios	156
Cuadro 9: Planilla control túnel de congelación	157
Cuadro 10: Registro de vehículos despachados por inspector	159
Cuadro 11: Indicadores por tipo de flete con corte en día 20	162
Cuadro 12: Indicadores transporte local con corte diario	164
Cuadro 13: Indicadores transporte local con corte en día 20	165
Cuadro 14: Informe indicadores de gestión transporte nacional	169
Cuadro 15: Cronograma semanal de mantenimiento	180
Cuadro 16: Registro de inventarios Delichicks	184
Cuadro 17: Resumen indicadores Delichicks	184

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A: Levantamiento y revisión del manual de funciones de la Planta El Diamante	191
Anexo B: Formato manual de funciones	311
Anexo C: Procedimiento para pesaje de pollo vivo	313
Anexo D: Planilla túnel de congelación antigua	314
Anexo E: Registro indicadores de inventarios (Anterior)	315
Anexo F: Registro de no conformidades	321
Anexo G: Análisis indicadores encontrados en la planta El Diamante	338
Anexo H: Indicadores de Gestión Planta El Diamante Distraves S.A.	340

TÍTULO

DISEÑO DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA PLANTA EL DIAMANTE DE DISTRAVES S.A.*

AUTOR

CURREA ALBARRACÍN, Edgar**

PALABRAS CLAVES

Factores Claves de Éxito (F.C.E.), Indicadores de gestión, Cadena de suministros, Producción avícola.

DESCRIPCIÓN

Un sistema de indicadores de gestión (SDIDG) se desarrolla de manera particular para una empresa y solo es posible hacer pequeñas analogías entre empresas que pertenezcan a una industria no muy diferenciada. El presente documento describe el desarrollo, documentación y puesta en marcha de un SDIDG en la planta El Diamante de Distraves S.A., una de las empresas más representativas de la industria avícola colombiana. El trabajo se desarrolló en cuatro (4) etapas:

Etapas 1. Descripción de procesos: Se realiza un reconocimiento general de la compañía y una descripción detallada de los procesos desarrollados dentro de la planta El Diamante permitiendo la ubicación dentro del entorno productivo donde se desarrollará el proyecto. Capítulos 1 y 2

Etapas 2. Diagnóstico de procesos e indicadores: Con base en la etapa anterior se realiza un diagnóstico que permite identificar aspectos positivos y a mejorar dentro de los procesos y un análisis de posible distorsión con los indicadores actuales. Capítulos 3 y 4

Etapas 3. Diseño de un SDIDG: Se obtiene un conjunto de indicadores alineados a los F.C.E. de la compañía con participación de los usuarios y directivos. El conjunto de indicadores se documentó teniendo en cuenta las características básicas necesarias para su administración. Capítulo 5

Etapas 4. Prueba, ajuste e implementación: Los indicadores desarrollados son implementados apoyándose en herramientas en hojas de cálculo que facilitan su medición y análisis. Se capacita a los usuarios en el concepto, medición, análisis e interpretación de los indicadores del área. La implementación se lleva a cabo en diferentes momentos para cada proceso mostrándose los resultados obtenidos el primer mes de implementación. Capítulo 6

* Proyecto de grado desarrollado bajo la modalidad de práctica empresarial en gran empresa

** Facultad de Ingeniarías Físico-Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Dr. Carlos Enrique Vecino Arenas.

TITLE

DESIGN OF A MANAGEMENT INDICATORS SYSTEM FOR EL DIAMANTE PLANT OF DISTRAVES S.A .

AUTHOR

CURREA ALBARRACÍN, Edgar**

KEY WORDS

Key factors of Success (K.F.S.), management Indicators, Supply Chain, bird-raising Production.

DESCRIPTION

A management indicators system (MIS) is developed in a particular way for a company and just it is possible to make small analogies between companies that belong to an industry not very differentiated. The present document describes the development, documentation and beginning of a MIS in the plant El Diamante of Distraves S.A., one of the most representative companies of the Colombian bird-raising industry. The work was developed in four (4) stages:

Stage 1. Description of processes: It is made a general recognition of the company and a detailed description of the processes developed within El Diamante plant allowing the location within the productive surroundings where the project will be developed. Chapters 1 and 2.

Stage 2. Diagnosis of processes and indicators: With base in the previous stage it is made a diagnosis that allow to identify positive aspects and to improve within the processes and analysis of possible distortion with the present indicators. Chapters 3 and 4.

Stage 3. Design of the MIS: A set of indicators aligned to the F.C.E of the company with users and director's participation is obtained. The set of indicators was documented considering the basic and necessary characteristics for its administration. Chapter 5.

Stage 4. Test, fits and implementation: The developed indicators are implemented leaning in calculation tools that facilitate their measurement and analysis. One becomes qualified to the users in the concept, measurement, analysis and interpretation of the area indicators. The implementation is carried out at different moments for each process being the obtained results the first month from implementation. Chapter 6.

* Project of degree developed under the modality of enterprise practice in great company

** Physical-Mechanical engineering's Faculty, Industrial and Enterprise Studies School, Dr Carlos Vecino

INTRODUCCIÓN

La dinámica de competencia cerrada por la fidelidad de un conglomerado de clientes cada vez más exigentes pone a las empresas en un juego altamente arriesgado y costoso, sobre todo para aquellas que no han logrado entenderlo como para jugarlo con un pensamiento ganador. Distraves S.A. lo ha entendido y se ha puesto en la tarea de mejorar cada día para tomar la batuta y marcar el ritmo a sus competidores.

Uno de los aspectos más importantes para participar representativamente en un mercado altamente competido es la capacidad que tenga la empresa para conocerse a si misma, aprovechar sus fortalezas y mitigar sus debilidades. Esto se logra mediante la consolidación de una misión y visión en todas sus áreas funcionales de tal modo que todos conozcan el norte hacia el cual dirigir sus esfuerzos y puedan así generar la sinergia necesaria para generar cambios no solo internos sino cambios que impacten de manera significativa el comportamiento de la industria.

Los indicadores de gestión se convierten en una herramienta de gran importancia para caracterizar el comportamiento de un proceso. Con ellos se monitorea el impacto de las mejoras y se respaldan las decisiones gerenciales tomadas en el día a día. Es por eso que muchas empresas invierten cuantiosas sumas de dinero en sofisticados sistemas de información que les permitan conocer sus resultados en tiempo real en cada una de sus filiales y con ellos generar indicadores de gestión oportunos. La gerencia de procesos basada en el análisis de resultados para la toma de decisiones no puede desconocer la necesidad de capacitación y facilitación de herramientas para los responsables de cada proceso que permitan la organización y faciliten el análisis de los resultados de un proceso.

La realización de este proyecto se lleva a cabo dentro de una práctica empresarial y comprende principalmente las etapas descripción y diagnóstico de procesos, diagnóstico de indicadores existentes y diseño de indicadores de gestión para la planta El Diamante de Distraves S.A., coherentes con la estrategia de la compañía con los cuales se medirá el desempeño de la labor administrativa de los jefes de cada uno de los procesos. Más allá del diseño, se concentra el esfuerzo en la

capacitación de los responsables de cada proceso en cuanto a la administración de datos de su área y posteriormente se diseñan las herramientas que facilitará la administración de datos redundando esto en motivación para las personas a cargo.

Todo proceso de implementación de indicadores de gestión tiene sentido solo si es importante en la toma de decisiones. Contando con toda la disposición de los directivos y jefes de los diferentes procesos se logra diseñar e implementar de manera parcial un sistema de indicadores de gestión que facilita y sustenta la toma de decisiones así como también el análisis de resultados obtenidos y el aporte conjunto de soluciones para el mejoramiento de los procesos directivos.

El acompañamiento profesional y objetivo en la puesta en marcha de un sistema de indicadores es parte fundamental para la depuración tanto de los registros como de los sistemas de información para el procesamiento de datos. En este proyecto se muestra toda una etapa de prueba y ajustes de los indicadores y sus herramientas pudiendo así entregar a la empresa un sistema confiable, implementado de manera parcial, que sirva como soporte para la toma de decisiones en todos los niveles.

Finalmente en se hace posible presentar conclusiones derivadas de los resultados del proyecto y recomendaciones a tener en cuenta para el mejoramiento del sistema de indicadores que se verá reflejado en mejores resultados en los procesos productivos y logísticos de la planta de procesamiento de pollo El Diamante de Distraves S.A.

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

En el presente capítulo se pretende abarcar aspectos generales del proyecto, el motivo de su realización e información básica de la empresa que permitirá una mayor comprensión del contexto en que se desarrolla el proyecto.

1.1 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.1.1 Objetivo general. Medir cuantitativamente y de forma efectiva todos los procesos de la planta de beneficio El Diamante de Distraves S.A. para una gestión en tiempo real.

1.1.2 Objetivos específicos

- Diseñar indicadores útiles para medir los procesos básicos de la planta El Diamante.
- Comparar el nivel de desempeño de la compañía con el de la competencia*.
- Probar y ajustar el sistema de indicadores.
- Documentar el sistema de indicadores.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La dinámica de competencia cerrada en la industria avícola colombiana y la amenaza de entrada de nuevos actores al mercado colombiano como producto de la firma del Tratado de Libre Comercio obligan a Distraves S.A. a ser ágil y competitiva, para lo cual se necesita con urgencia la generación de información útil para la toma de decisiones en tiempo real. Se hace necesario entonces el diseño e implementación de un sistema de indicadores que midan efectivamente el alcance de los objetivos trazados en la planeación estratégica corporativa.

Con esta finalidad, Distraves S.A. ha implementado además una política de bonificación por indicadores, para lo cual se ha establecido unos cuantos indicadores que necesitan ahora ser revisados y alineados a la estrategia.

* Objetivo no cumplido por carecer de información confiable de indicadores de la competencia.

La puesta en marcha de este proyecto se hace posible ahora que la empresa ha iniciado el desarrollo de un sistema de información ágil que conectará en tiempo real todas las áreas de la compañía y que remplazará el actual sistema que necesita ser compilado al final de cada mes para obtener información útil.

1.3 LA EMPRESA

1.3.1 Misión. Suministrar alimentos cárnicos de excelente calidad, con responsabilidad social y alta rentabilidad, generando plena satisfacción en los clientes, colaboradores, accionistas y la comunidad.

1.3.2 Visión 2010 Distraves. Ser la empresa más competitiva por su **agilidad, calidad e innovación** en el sector avícola a nivel nacional y la de más amplio **crecimiento integral** en el mercado de carnes frías en el país.

1.3.3 Valores institucionales. Distraves S.A. cuenta con unos claros valores institucionales que rigen la filosofía de trabajo de la organización, estos valores son:

- Intrepidez
- Compromiso
- Flexibilidad
- Confiabilidad
- Ética empresarial.

1.3.4 Factores claves de éxito (F.C.E.)

Figura 1. Factores claves de éxito Distraves S.A.



Fuente: Presentación estrategia Distraves S.A.

La compañía quiere enfocarse a estos cuatro Factores Claves de Éxito los cuales encaminarán el trabajo de cada una de las áreas.

Calidad Certificada: Se busca en el corto plazo un proceso que haya sido certificado bajo el sistema de gestión de la calidad ISO:9000, manteniendo su certificación en el programa de Buenas Prácticas de Manufactura y en el programa de aseguramiento de la calidad HACCP.

Costo Bajo: Este Factor Clave de Éxito orienta a la compañía hacia una reducción continua en el costo unitario de producción en cada una de las áreas. El costo actual y las metas de reducción de costos son motivo de estudio en el capítulo 6.

La principal fuente de información para el monitoreo de indicadores enfocados hacia el mejoramiento de este F.C.E. es el sistema de costeo de la empresa. Esto implica que deban desarrollarse herramientas que permitan la obtención de una información más oportuna.

Servicio Productivo: En el corto plazo se busca principalmente medir de forma efectiva la satisfacción del cliente abarcando una amplia gama de aspectos de satisfacción. Partiendo del hecho de que en la actualidad la medición de la satisfacción del cliente es casi nula.

También en el corto plazo se busca el mejoramiento de la satisfacción del cliente bajo una filosofía de mejoramiento continuo orquestada por el departamento de Calidad y apoyada en cada una de las áreas.

Innovación Permanente: Bajo este enfoque la compañía le apunta no solo a la innovación como resultado de desarrollo de nuevos productos sino también a la innovación en todos los procesos teniendo en cuenta el ciclo P.H.V.A. donde los procesos son los encargados de generar e implementar mejoras en su trabajo con el fin de hacerlo más ágil y eficiente.

El resultado de una buena gestión en dirección a este Factor Clave de Éxito no es de fácil medición en la mayoría de los casos. Con el resultado obtenido al implementar mejoras en los procesos se puede monitorear el desempeño de la compañía en esta dirección.

Son estos cuatro Factores Claves del Éxito los que proporcionarán la base para la formulación de Indicadores de gestión en cada una de las áreas de la planta El Diamante.

1.3.5 Reseña histórica. Distraves S.A. es una empresa avícola colombiana donde hombres y mujeres trabajan con constancia, ahínco y vocación, para llevar bienestar a la mesa de los consumidores.

El 8 de septiembre de 1966 se crea la sociedad Eduoro Serrano y Cía. la cual estuvo principalmente orientada a la distribución de alimentos purina.

En 1968 con la instalación de las primeras granjas reproductoras se dio paso a la producción de pollitos.

En 1975, ante la necesidad de comercializar el pollo, un grupo de empresarios santandereanos se reunió para crear Distraves Ltda. que fue la primera empresa santandereana en el negocio de distribución del pollo.

Con el fin de ofrecer nuevas alternativas alimenticias al consumidor, en 1988 Distraves Ltda. inició la producción y comercialización de carnes frías de puro pollo convirtiéndose en la primera empresa colombiana en lanzar al mercado estos productos y en ese mismo año se crea la planta especializada en producción de carnes frías de pollo Delichicks.

En 1993 Distraves Ltda. y Serrano Cía. deciden fusionarse en una sola empresa llamada Distraves S.A. que en la actualidad es una de las empresas líderes del departamento y orgullo santandereano.

Desde sus orígenes, Distraves tiene como vocación el servicio y el deseo de satisfacer los nuevos requerimientos de sus clientes, para lo cual ofrece una amplia línea de productos alimenticios nutritivos, saludables, de exquisito sabor, elaborados con la más alta tecnología y calidad, que responden a la inaplazable necesidad del consumidor moderno de racionalizar su tiempo.

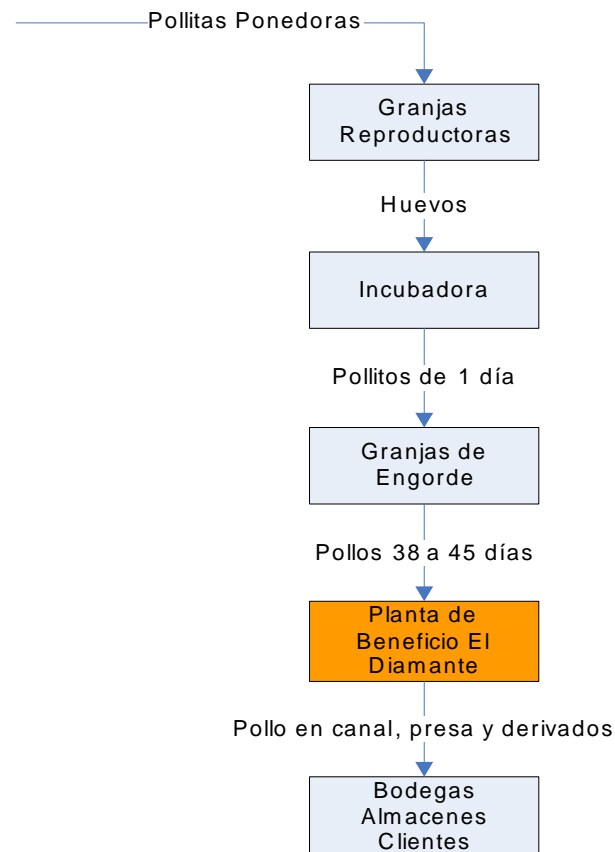
En Distraves se han realizado inversiones que, mediante la utilización de nuevas tecnologías en sus procesos y el incremento en sus volúmenes de producción, le permiten ofrecer productos de alta calidad, a precios razonables. Esto la ha llevado a un importante posicionamiento dentro del ámbito regional y nacional.

En 1999, fue Distraves la primera empresa en procesar, madurar y empacar al vacío, carnes de res poniendo en el mercado su línea de producto "Carnes Manzanares".

La compañía tiene como sede principal la ciudad de Bucaramanga, capital del departamento de Santander, región importante en la producción avícola a nivel nacional.¹

1.3.6 Descripción general de la cadena de suministros. Distraves S.A. posee una cadena integrada de suministros que le permite suficiente flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones.

Figura 2. Procesos principales en la cadena de suministros



El proceso inicia con la compra de aves reproductoras y recepción de las mismas en las granjas* determinadas para este fin. En estas granjas se alimenta y administra cada lote de aves hasta que su ciclo de postura disminuye haciéndose no rentable.

Los huevos obtenidos en las granjas reproductoras son transportados al proceso de incubación donde se realiza una rigurosa selección con el fin

¹ <URL: <http://www.distraves.com/contenido/pages/infocorporativa/historia.php>

* Finca dotada de espacios y equipos aptos para la cría, levante y engorde de aves.

de someter al proceso solo aquellos huevos que cumplen con los estándares establecidos y de los cuales se espera obtener los mejores pollitos. Los huevos descartados antes de incubación son comercializados y los que se descartan después del proceso de incubación se destinan para subproductos de harina o alimento para cerdos.

Los pollitos recién nacidos son seleccionados rigurosamente descartando aquellos que presenten anomalías, mal estado físico o que simplemente hayan presentado problemas en su nacimiento.

Los pollitos que cumplen con las características de un pollo sano son trasladados a las granjas de engorde donde permanecen hasta alcanzar un peso adecuado para ser beneficiados*. El peso para el beneficio depende tanto de las necesidades comerciales como del interés del administrador del galpón por la relación peso / ganancia. La edad de beneficio oscila entre los 38 y 45 días.

El pollo para el beneficio es transportado desde las granjas de engorde hasta la planta de beneficio El Diamante. El peso promedio por ave se toma del resultado que arroja una muestra pequeña de cada galpón y ha sido reportado con anterioridad al supervisor de granja.

Cada granja tiene una capacidad de levante suficiente para que de ella salgan varios viajes; un viaje equivale a un camión con una cantidad de aves que oscila entre las 2.800 y 3.300.

El pollo es recibido en la planta de beneficio donde se pesa y se ingresa al proceso del cual habrá de obtenerse el pollo en canal.

Posteriormente el pollo en canal tiene dos posibles destinos: puede ir para el salón de post-proceso (anteriormente llamado salón de crudos) donde se corta en presas o en filetes de acuerdo a los requerimientos del área de logística que es quien solicita el tipo de presa que requiere para cumplir con los pedidos, o puede ir directamente al área de logística donde es almacenado, si no se requiere en el momento, o despachado de acuerdo a las solicitudes de pedidos registrados para el día.

* El beneficio es el proceso mediante el cual se convierte el ave viva en un alimento apto para el consumo humano

El proceso logístico da inicio a la distribución de producto a través de todos los canales de la compañía para finalmente colocarlo en las manos del cliente lo que culmina el ciclo de generación de valor para el cliente por parte de Distraves S.A.

Es importante resaltar que todo el proceso descrito de manera breve en los párrafos anteriores es administrado totalmente por la compañía, lo que la hace una de las empresas más fuertes en el sector avícola pues el manejo de toda la cadena de suministros le permite gran flexibilidad, control de costos y autonomía al depender en menor grado de proveedores con algún poder de negociación.

1.3.7 Red de distribución nacional. A continuación se expone la red de distribución que soporta casi la totalidad de las ventas de la compañía en todo el país.

En total se tienen 63 puntos de venta en 15 departamentos concentrando su presencia en los departamentos de Santander, Norte de Santander, Boyacá y Cundinamarca.

Los puntos de venta de Santander se concentran principalmente en Bucaramanga y su área metropolitana. En esta ciudad se encuentran 19 de los 29 puntos de venta del departamento. El mismo fenómeno se presenta en Cundinamarca donde 8 de los 9 puntos de venta se encuentran ubicados en la ciudad de Bogotá.

Tabla 1. Puntos de venta Distraves en todo el país

PUNTOS DEL SABOR DISTRAVES			
DEPARTAMENTO	NOMBRE	DIRECCIÓN	TELÉFONO
BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA	Cañaveral 1	C.Cial L 19-20	(7) 6380059
	Cañaveral 2	Calle 31 No. 23-59	(7) 6381990
	Centro 1	Cra. 16 No 33-09	(7) 6708746
	Centro 2	Calle 34 No. 15-61	(7) 6422393
	Concordia 1	Calle 50 No. 21-66	(7) 6304627
	Concordia 2	Cra. 21 No. 48-32	(7) 6337038
	Floridablanca	Cra. 8 No. 6-50	(7) 6488522
	Guarin	Cra. 33ª No. 32-95	(7) 6340306
	La Cumbre	Calle 30A No. 9E-32	(7) 6581270
	Lagos	Calle 29 No. 11-40	(7) 6384630
	Los pinos	Calle 10 No. 34-29	(7) 6452491
	Mutis	Calle 62 No. 2W-36	(7) 6449179
	Piedecuesta	Calle 11 No. 5-80	(7) 6555793
	Poblado 1	Calle 42 No. 22-16	(7) 6463920
	Poblado 2	Calle 43 No. 26-28	(7) 6824804
	Plaza Sur	P.Sur Int 1025-1019	(7) 6360987
	Provenza	Calle 105 No. 22-115	(7) 6311370
	San Francisco	Calle 13 No. 22-02	(7) 6712306
Sotomayor	Cra. 24 No. 51-48	(7) 6437852	
SANTANDER	Barbosa	Cra. 9 No. 10-03	(7) 6481341
	Barrancabermeja 1	Cra. 28 No. 47-03	(7) 6222939
	Barrancabermeja 2	Plaza Torcoroma Int. L 139	(7) 6114484
	Barichara	Cra. 6 No. 6-80	(7) 7267130
	Charala	Calle 23 No. 13-69	(7) 7258237
	Malaga	Cra. 8 No. 13-64	(7) 6617893
	San Gil 1	Cra. 10 No. 12-65	(7) 7236795
	San Gil 2	Cra. 12 No. 19-73	(7) 7245815
	San Vicente	Calle 11 No. 13-13	(7) 6255231
	Zapatoca	Cra. 9 No. 20-02/04	(7) 6252230

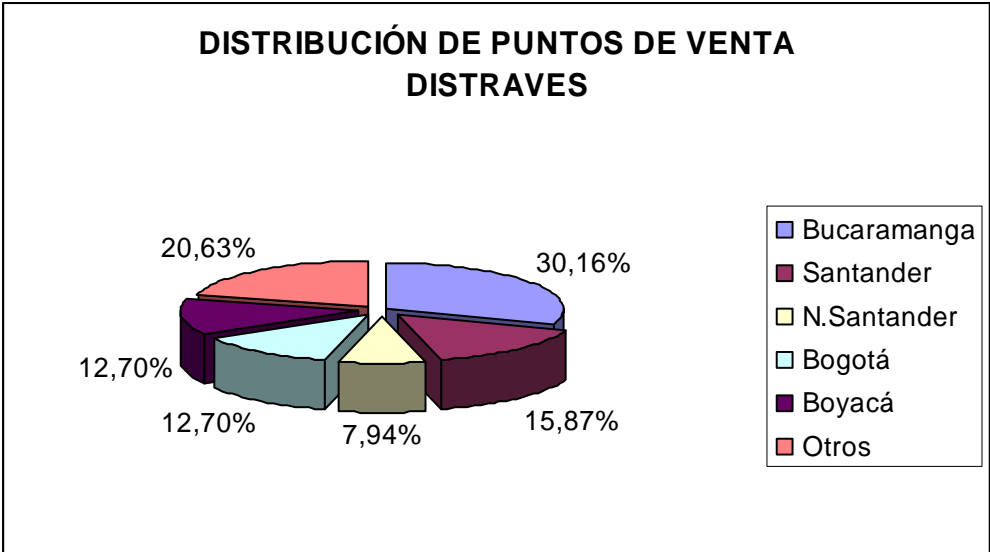
Tabla 1 (continuación). Puntos de venta Distraves en todo el país

PUNTOS DEL SABOR DISTRAVES			
DEPARTAMENTO	NOMBRE	DIRECCIÓN	TELÉFONO
NORTE DE SANTANDER	Cúcuta Caobos	Calle 15 No. 1E-08 Caobos	(7) 5718955
	Cúcuta 2	Calle 8 No. 3A-68 Z. Industrial	(7) 5783159
	Cúcuta 4	Calle 7 No. 5-23 Centro	(7) 5716086
	Cúcuta Cenabastos	L B-6 Galpón Azul Cenabastos	(7) 5874934
	Ocaña	Calle 10 No. 11-03	(7) 7610058
META	Villavicencio	Calle 26 No. 36-59	(8) 6689252
CUNDINAMARCA	Zipaquira	Cra 16 No. 8-04	(1) 8525262
CASANARE	Aguazul	Calle 10 No. 19-40	(8) 6382178
	Yopal	Calle 10 No. 21-71	(8) 6358267
ARAUCA	Tame	Calle 20 No. 19-31	(7) 8883532
CALDAS	Dorada	Calle 15 No. 6-32	(6) 8577065
TOLIMA	Honda	Calle 13 No. 13 Esq.L-5	(8) 2513234
	Ibague	Calle 21 No. 3A-07	(8) 2616338
RISARALDA	Pereira	Cra. 24 Bis No. 72-43	(6) 3273092
ATLÁNTICO	Barranquilla	Calle 61 No. 23-140 L-1	(5) 3702287
ANTIOQUIA	Puerto Berrio	Calle 9 No. 5-15	(4) 8332995
CESAR	Aguachica	Calle 5 No. 18-82	(5) 5655325
MAGDALENA	El Banco	Calle 2A No. 12-05	(5) 4291700
BOGOTÁ	Calle 21	Calle 21 No. 68A-18	(1) 4145741
	Calle 53	Av. Caracas No. 53-15	(1) 2353095
	Cedritos	Calle 140 No. 23-75	(1) 6264338
	Codabas	Av. 7 No. 180-75/Mod4/L-19	(1) 6749178
	Santa Isabel	Calle 2 Sur No. 30ª-48	(1) 3701148
	Suba	Calle 139 No. 104C-24	(1) 6856557
	Usaquen	Av. 7 No. 120A-28	(1) 2154980
	7 de Agosto	Calle 66A No. 23-20	(1) 2552221
BOYACÁ	Chiquinquirá	Calle 11 No. 9-12	(8) 7267527
	Duitama 1	Calle 15 No. 19-17	(8) 7603570
	Duitama 2	Av. Cam.Torres Cra 31 Esq	(8) 7606866
	Sogamoso 1	Cra. 18 No. 11B-13	(8) 7703781
	Sogamoso 2	Calle 15 No. 12-47	(8) 7727666
	Tunja 1	Cra. 12 No. 20-85 Centro	(8) 7400022
	Tunja 2	Cra. 11 No. 13A-25 Sur	(8) 7445541
	Tunja 3	Cra. 9 No. 17-36 Disproma	(8) 7403308

Fuente: <URL: <http://www.distraves.com/contenido/pages/infocorporativa/puntos.php>>

El siguiente gráfico deja ver la gran importancia de algunos departamentos en la estructura comercial de la compañía.

Gráfico 1. Distribución nacional puntos de venta Distraves.



2. DESCRIPCIÓN DE CADA UNA DE LAS ÁREAS DE LA PLANTA EL DIAMANTE

Distraves S.A. ha decidido certificar su proceso bajo la norma ISO:9000 para lo cual se hace necesaria la documentación de los procesos, estructuras y organigramas de cada una de las áreas de la compañía.

Este panorama ofreció la oportunidad para que al comenzar la práctica se realizara la documentación del manual de funciones de cada una de las áreas de la planta El Diamante. En el área de logística sólo fue necesario realizar una revisión del manual de funciones que recientemente había sido levantado. En las demás áreas se hizo el levantamiento del manual de funciones con la colaboración de jefes de área y supervisores dentro de cada proceso.

El levantamiento de dicho manual de funciones fue solicitado por el departamento de Gestión Humana y el trabajo de levantamiento del manual fue supervisado por Lyda Barragán quien en ese momento ejercía sus labores como Sub-Gerente Comercial en transición para ocupar la gerencia de operaciones de la planta El Diamante.

Las funciones de algunos cargos no están vigentes al momento de terminar la práctica por los cambios significativos en el funcionamiento del área de Post-procesos y otros cambios implementados por las directivas de la compañía que no se mencionan en este proyecto pues no está dentro de su alcance.

En el presente capítulo se mostrará la estructura de cada una de las áreas al momento de iniciar la realización de este proyecto. Las funciones levantadas se presentan como anexo a este documento. (Ver Anexo A)

Como puede observarse en la siguiente figura (ver Figura 3), el proceso de realización del servicio comienza y termina teniendo como elemento determinante al cliente. A este ciclo pertenecen los diferentes procesos que se describirán en el presente capítulo.

Este capítulo tiene como principal objetivo describir de manera breve todas las actividades que conlleva la generación de servicio al cliente dentro de la planta El Diamante. No pretende concentrar esfuerzos en

un levantamiento de procedimientos. Esa labor ya se ha realizado en la planta con anterioridad a la ejecución de este proyecto de grado. En el desarrollo e implementación de los indicadores de gestión habrá necesidad de realizar algunos cambios en procedimientos mencionados en el capítulo 6.

2.1 PESAJE

Este es en realidad un procedimiento previo al proceso de transformación que se lleva a cabo en la planta. Hace parte del proceso de recepción de materia prima, en este caso de aves vivas. La importancia en describirlo radica en que los datos arrojados por este proceso son necesarios en el cálculo de indicadores para la toma de decisiones de la compañía.

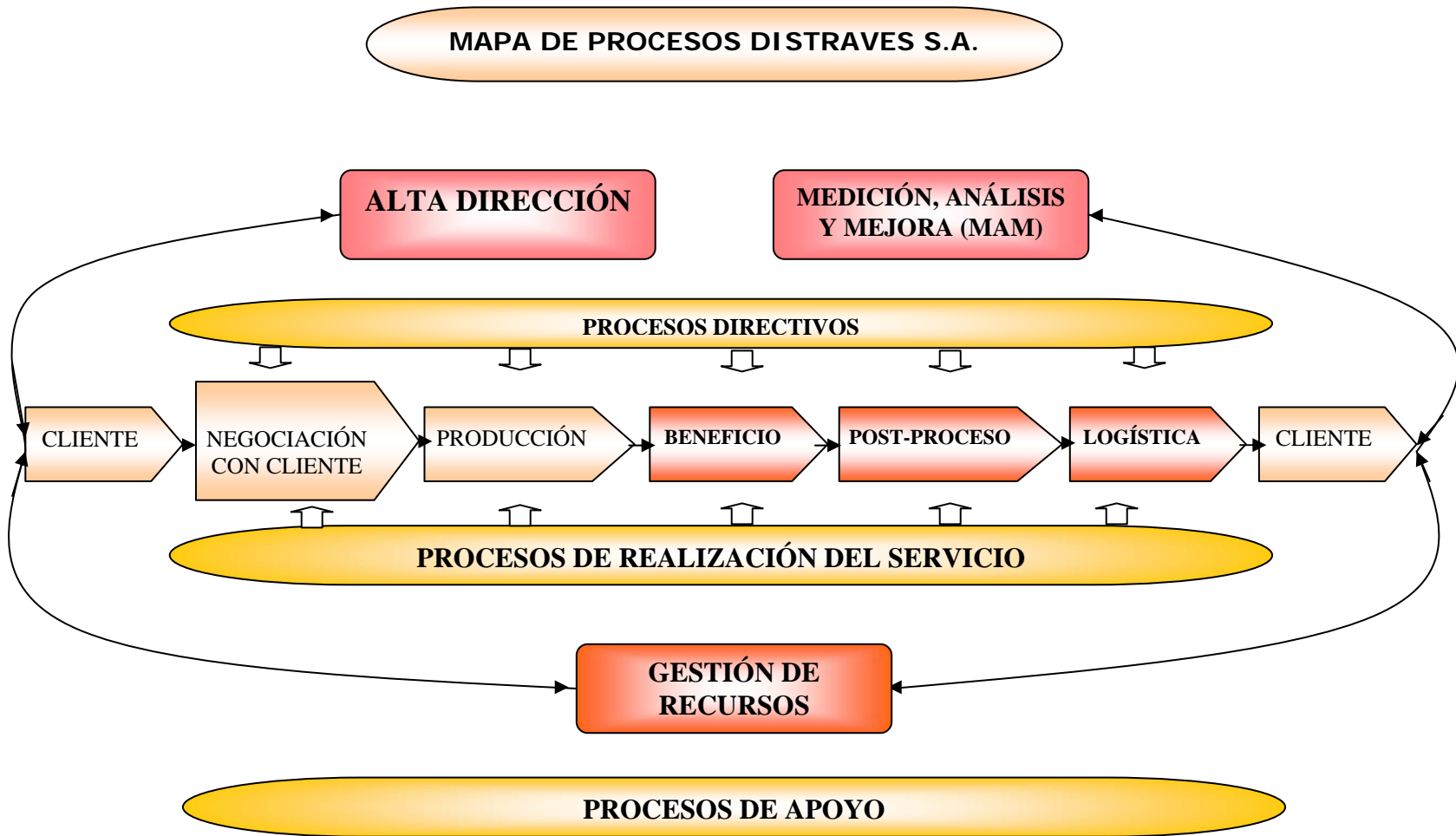
Las aves llegan de las diferentes granjas cargadas en camiones. La cantidad de aves por camión oscila entre las 2.800 y 3.300 embaladas en guacales* cada uno con 10 aves.

El pesaje de las aves se lleva a cabo de la siguiente manera:
(Ver diagrama en Anexo C)

- Ingresa a la planta el camión cargado con aves ubicadas dentro de guacales.
- El camión se ubica en reversa sobre la báscula camionera donde se toma el peso bruto que corresponde al peso de todo el contenido del vehículo más el peso del vehículo.
- En la plataforma de descargue se bajan todos los guacales que luego se vacían cuando el pollo entra al proceso de beneficio.
- Los guacales se someten a un proceso de lavado para retirar el excremento del pollo y se cargan de nuevo al camión.
- El camión cargado con los guacales vacíos es pesado nuevamente para obtener el peso base que al restarse del peso bruto arroja el peso neto de las aves transportadas.

* Canastas cerradas diseñadas especialmente para el embalaje de aves vivas facilitando su manejo.

Figura 3. Mapa de proceso Distraves S.A.

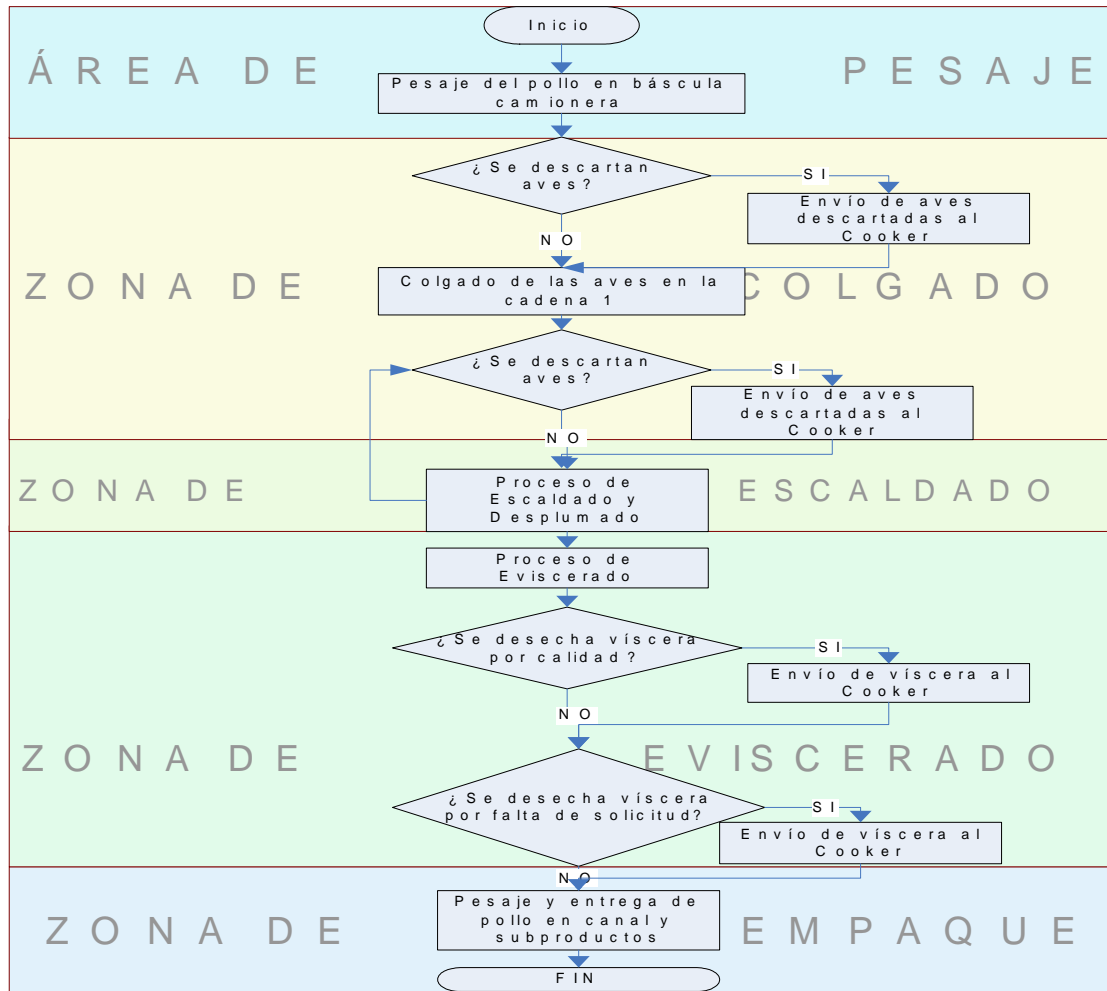


Adaptado del modelo de cadena de valor de Michael Porter

2.2 BENEFICIO

El beneficio es el proceso mediante el cual se transforma el **pollo en pie*** en **pollo en canal****. El siguiente diagrama muestra las operaciones que allí se llevan a cabo y las áreas donde éstas ocurren.

Figura 4. Procesos Planta de Beneficio y áreas en que se realiza

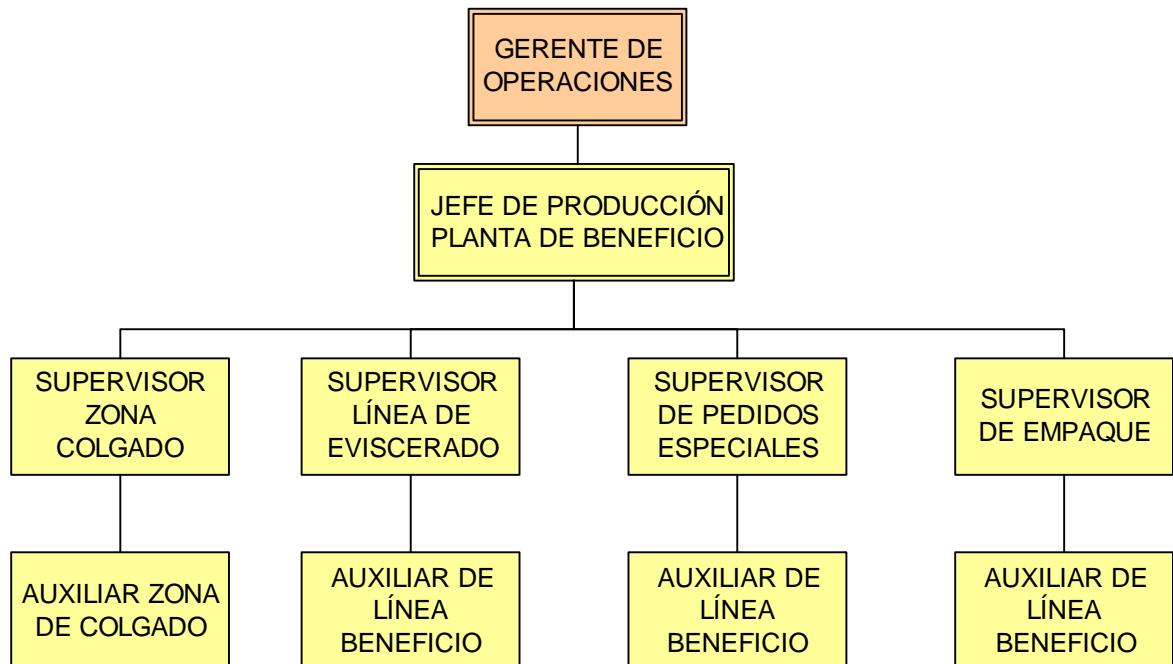


A continuación se presenta la descripción particular de cada una de las 4 áreas principales donde se desarrolla el proceso de beneficio de las aves que llegan a la planta El Diamante.

* Ave tal y como se recibe de granja

** Pollo totalmente inocuo y sin pluma, víscera y sangre

Figura 5. Organigrama Planta de Beneficio.



2.2.1 Zona de colgado. En esta área se realiza la recepción de la materia prima del proceso.

Los camiones con pollo vivo se ubican en el muelle para ser descargados por los operarios de esta área. Todos los guacales descargados de un mismo camión se agrupan de igual forma en la plataforma mientras esperan su turno para el ingreso de esas aves al proceso de beneficio como tal. Esto permite una identificación por viajes y por granjas de todas las aves que entran al proceso.

Cuando ha llegado el turno de ingreso al proceso para alguno de los viajes se coloca cada guacal, uno tras otro, sobre una banda transportadora que los guía a través de un túnel. En este túnel el ave es sometida a un proceso de relajación mediante un diseño de luces tenues y música de ritmos como vallenato* y otros que usualmente escuchan los administradores de galpón. Con esto se busca que el ave asocie el ambiente en el que se encuentra con el lugar donde ha permanecido

* Género musical autóctono de la cultura colombiana con cuna en Valledupar (Cesar)

entre 38 y 45 días de su vida. El ambiente de luz tenue continúa de ahí en adelante hasta el momento en que se da muerte al ave.

Al final de la banda transportadora se encuentra el comienzo de una línea aérea en la cual se transportarán las aves dentro de la primera y segunda área del proceso de beneficio. Los operarios que realizan esta tarea sacan cada ave, una a una, del guacal y la cuelgan de sus patas en la cadena. Solo se cuelgan en esta cadena las aves vivas. Las que llegan ahogadas no pueden colgarse sino que son descartadas para ser enviadas al Cooker.

El primer gancho* de la cadena tiene una señal visible y sirve como referencia para contar el número de vueltas que realiza esta cadena mientras se cuelga todo un viaje.

Mientras se está colgando un viaje se cuentan los ganchos no utilizados llamados también ganchos vacíos permitiendo así un conteo de las aves en pie de cada viaje de la siguiente manera:

Número de ganchos que tiene la cadena = n

Número de vueltas que realiza la cadena = N

Total de ganchos vacíos mientras se cuelga un viaje = GV

*Aves en pie = $N * n - GV$*

Una vez se ha colgado el ave a la línea aérea comienza a ser transportado resbalando su pechuga contra un tubo de PVC que mantiene una vibración muy suave y que contribuye a bajar el nivel de estrés del ave ya que ésta ha sido puesta con la cabeza hacia abajo lo cual no es una posición muy cómoda para ella.

Posteriormente el ave ingresa a un sistema aturdidor eléctrico que maneja una tensión aproximada de 12 voltios. La eficiencia en el proceso de aturdidor depende en gran parte del resultado que se haya tenido para cada ave en el proceso de relajación descrito arriba. El ave que ingresa a este proceso con un nivel de intranquilidad alto tiene gran probabilidad de recibir un mal aturdidor ya que el aleteo o el llevar el cuello levantado impide que el flujo de agua la toque lo que no permite que reciba la descarga.

* Elemento de la cadena diseñado para una colocación rápida del ave. Cada cadena del proceso tiene ganchos de formas diferentes dadas las características del ave en cada proceso.

Luego de haber recibido un aturdido, el ave es cortada en su cuello para iniciar el desangre. Esta labor es realizada por dos personas que tienen que tomar el ave de la cabeza y realizar una incisión con un cuchillo debidamente afilado. De la calidad del aturdido depende también la facilidad con que el operario pueda realizar el corte como también el proceso correcto de desangre posterior.

En la misma cadena el ave sigue su recorrido sobre un canal que recibe la sangre que sale del ave. Esta sangre se deposita en unas canecas en las cuales se transporta al Cooker para que, a través de un proceso paralelo, se convierta en harina.

2.2.2 Zona de escaldado. Las aves ingresan a este proceso en la misma línea aérea de la zona de colgado. Este proceso recibe el ave muerta y desangrada, aunque en algunos casos el proceso de desangre no es óptimo. La finalidad en el escaldado es entregar al siguiente proceso un ave totalmente sin plumas y sin patas, habiendo aplicado para esto un proceso dentro de los parámetros de temperatura establecidos con el fin de que la calidad de su carne sea la mejor.

Aunque el área se conoce como zona de escaldado, aquí se llevan a cabo otros procesos como lo son el desplumado y el corte de patas.

El escaldado es el proceso en el cual el ave muerta es sometida a una inmersión en un canal de agua a una temperatura adecuada para que la pluma pierda adhesión con la piel. La temperatura de escaldado no debe estar fuera de los rangos establecidos. Estos obedecen a estudios realizados para la optimización del proceso. Una temperatura por encima del rango puede causar cocción de la carne especialmente la pechuga. Puede ocasionar también un debilitamiento de la piel y ésta posteriormente se romperá al ser sometida a esfuerzos en procesos posteriores. Si la temperatura se encuentra por debajo del rango, la pluma no se soltará fácilmente y esto genera fallas en la calidad del producto.

Cuando el ave termina su recorrido por el canal de escaldado, ingresa a la desplumadora. Este es un equipo dotado con dedos plásticos que retiran la pluma del ave mientras un flujo continuo de agua retira la pluma del equipo.

Posteriormente el ave es sometida a una repasadora. Este equipo tiene las mismas características que la desplumadora y su función es retirar

todas aquellas plumas que no se cayeron en la desplumadora. La calidad de este proceso es inspeccionada de manera continua por dos inspectores complementando la labor de desplume de las máquinas y descargando las aves que han recibido un mal proceso en cualquier punto del proceso.

Después de desplumar las aves la piel se expone permitiendo detectar las anomalías dermatológicas y por tanto esta es la parte del proceso donde se descarta la mayor cantidad de aves bien sea por enfermedades como dermatitis, hematomas, ahogamiento o simplemente por mal sangrado debido a fallas en el proceso. Las aves con un mal sangrado son conocidas como pollo rosado por el color que adquieren con la presencia de sangre en su piel. Una vez detectadas las aves a descartar se realiza un conteo, un pesaje y un traslado al Cooker donde serán convertidas en harina para concentrados.

Las aves descartadas en este punto no generan víscera en el proceso por haberse solo realizado el desplume y en algunos pocos casos también la desangre.

El siguiente paso en el proceso es el contacto con un mecanismo llamado corta patas que separa la pata de la pierna ocasionando con esto la caída del ave de la línea No 1 y el paso a un proceso posterior. Las patas que han quedado en la línea se bajan manualmente por un operario y se depositan en una escaldadora de patas con el fin de retirar la piel de las mismas. Las patas afectadas por hongos se descartan en este punto como descarte por calidad y las patas que sobran en el proceso cuando ya se ha cumplido con toda la solicitud del área de logística se descarta como descarte por sobrante.

En esta parte del proceso lo más importante es que el corte se realice con precisión. Un corte incorrecto genera una pierna con características de mala calidad para el cliente.

2.2.3 Zona de eviscerado. Esta área recibe el ave sin plumas y sin patas para aplicarle un proceso y obtener como resultado el pollo en canal.

El pollo cae (del proceso anterior) a través de un canal y se acumula en una tolva de donde luego se toma y se cuelga a la cadena No 2. El proceso realizado en esta línea es totalmente manual. Las tareas a realizar tienen un orden lógico, cada una de éstas es realizada por un

número de operarios que puede variar entre uno y seis dependiendo del grado de dificultad y velocidad de la línea.

El proceso de extracción de víscera se realiza de forma manual, solo existen dos procesos que no se realizan de forma enteramente manual sino que implican pistolas de presión. Estos procesos son la extracción de cloacas y la extracción de pulmones.

En este proceso se extrae toda la víscera del ave conservando para comercializar solo la víscera roja entre la cual se encuentran la molleja, el corazón y el hígado. La víscera blanca se deja aparte para trasladarla al Cooker donde se convertirá en harina para concentrados. Cuando la víscera roja tiene características de mala calidad bien sea por enfermedad o por características propias de la alimentación y crecimiento del pollo, tiene que descartarse y registrarse su peso como descarte por calidad.

Se desecha toda la víscera cuando se ha cumplido con todos los pedidos de víscera del día. En este caso tiene que realizarse una diferenciación entre la víscera roja de buena calidad y la de mala calidad pues la primera se registra en el proceso como víscera descartada por sobrante y la segunda se cuenta como descarte por calidad.

Al finalizar el proceso de extracción de víscera el pollo cae de la cadena No 2 al pre-chiller. Tanto en el proceso del pre-chiller como en el chiller el pollo se somete a desinfección mediante inmersión en agua que contiene el desinfectante. También se busca bajar la temperatura del producto con el fin de evitar la formación de colonias de bacterias que podrían contaminarlo.

El pre-chiller es un tanque cilíndrico horizontal dotado de un mecanismo semejante a un tornillo sin fin que empuja el producto a través del tanque manteniéndolo inmerso en agua a una temperatura significativamente baja. La temperatura del pre-chiller influye en la hidratación* del pollo. Al someterlo a una temperatura muy baja se cierran los poros y la retención de líquido es mínima. Una temperatura alta en este proceso causa el efecto contrario.

* Porcentaje de ganancia de peso por absorción de agua desde que ingresa al pre-chiller hasta que sale como pollo en canal.

El pollo es entregado al chiller que tiene las mismas características mecánicas del pre-chiller. Sin embargo, este es más largo aumentando así el tiempo de permanencia del pollo dentro de él. La temperatura del agua dentro del chiller es más baja. El sistema de frío para este proceso lo otorga un equipo llamado Morris pero es necesario adicionar canastas de hielo constantemente pues la capacidad del equipo de frío no es suficiente para mantener las condiciones de temperatura requeridas tanto por norma como por las características del proceso.

2.2.4 Zona de empaque. Al final del chiller se encuentra una tolva a la cual cae el pollo que ha pasado por el chiller. Dos operarios lo toman y lo cuelgan de una de sus piernas a la cadena No 3 en la cual el pollo realizará un recorrido para que escurra gran parte del agua que ha acumulado en su superficie.

En el último tramo de este recorrido se lleva a cabo el proceso de selección y empaque del pollo. La selección se realiza de manera automática por medio de celdas seleccionadoras programadas para descargar diferentes rangos de peso del pollo en canal. Así, cuando a través de una de las celdas seleccionadoras pasa un pollo cuyo peso se encuentra dentro de los rangos programados en ella, se activa un mecanismo que ocasiona la caída del pollo de la cadena a una tolva de donde posteriormente se saca y se embala en canastas de acuerdo a lo estipulado.

El pollo puede empacarse en bolsa individual o en capuchona* dependiendo del destino que comercialmente tenga el producto.

La selección por rangos de peso permite identificar el pollo en canal dentro de las diferentes referencias de producto terminado que se tienen para la planta de beneficio. Algunas de éstas son referencias comerciales y otras pasan a ser referencias de materia prima en el salón de post-proceso.

De cualquier forma como se haya empacado el pollo, se coloca en canastas cada una con 20 unidades de una misma referencia. La cantidad de unidades es verificada por supervisores que se dedican toda la jornada de proceso a la misma labor buscando garantizar que la cantidad de aves por canasta sea correcta.

* Bolsa transparente diseñada para recubrir el interior de una canasta.

Por cada referencia se va colocando una canasta sobre otra hasta completar una pesada que es un bloque de 5 canastas. Cada pesada posteriormente es puesta sobre la báscula y se registra su peso neto descontando el peso de las canastas. Este es el registro de salida de producción del área de beneficio y también es el proceso en el cual se remisiona bien sea para el área de Logística o para Post-proceso. Para post-proceso se remisiona el pollo que se convertirá en presa o que recibirá un proceso de marinado y para logística se remisiona todo lo demás que será comercializado después de haber recibido un golpe de frío en el túnel de congelación.

2.3 POST-PROCESO

Algo muy importante a resaltar de este proceso por su incidencia en la realización de este proyecto es lo siguiente:

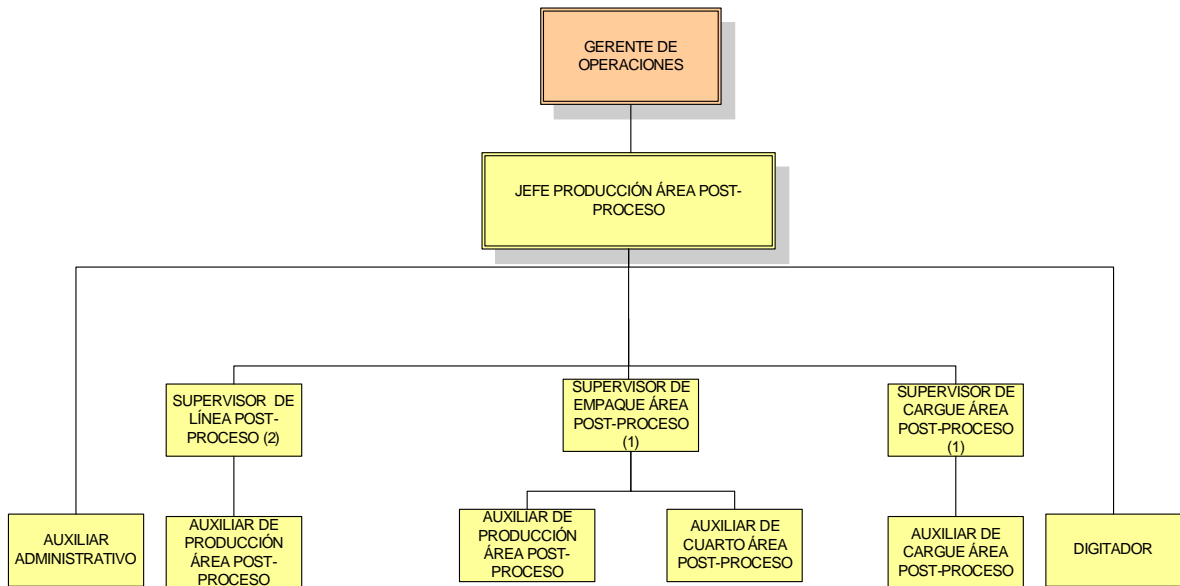
Al comenzar la práctica este proceso era realizado en una zona separada de la planta de beneficio y el área de almacenamiento de producto terminado. Con el proceso en estas condiciones se diseñó el sistema de indicadores para dicha área.

Un mes antes de la finalización de la práctica, el proceso es trasladado a sus nuevas instalaciones ubicadas entre la planta de beneficio y el área de almacenamiento (logística) quedando entonces en línea tanto en la entrada de materia prima como en la salida de producto terminado. La nueva ubicación cambia algunas cosas respecto de los indicadores debido a la utilización de nuevos equipos y una dinámica de trabajo totalmente diferente.

La descripción de este proceso se hará referente a su ubicación en el momento en el cual se inicia la práctica que es realmente cuando se realiza el diagnóstico de las diferentes áreas. Posteriormente se hará una descripción breve del funcionamiento del proceso en sus nuevas instalaciones.

La estructura encontrada en esta área es la siguiente:

Figura 6. Organigrama área de Post-proceso.



Como ya se ha mencionado, este proceso se realiza en una zona separada de la planta de beneficio y del área de logística por un amplio patio de movimiento de vehículos. Esto da como resultado un movimiento de materia prima y producto terminado en direcciones opuestas generándose un contra flujo que no agrega valor.

En la descripción del área de empaque en la planta de beneficio se hizo mención de los diferentes destinos que puede tener el pollo en canal. Se dijo que cierta cantidad de este pollo va directamente a logística para comercializarse o almacenarse según sea el caso y lo demás tiene como destino el área de post-proceso para que reciba una manufactura adicional y comercializarlo como pollo marinado o como presas de pollo.

El producto que en la planta de beneficio es destinado a post-proceso se convierte entonces en materia prima para el proceso post-proceso.

Este producto se mueve desde la planta de beneficio hasta la plataforma de cargue (la plataforma de cargue se describirá posteriormente) y se embarca en un vehículo que lo transporta al otro lado del patio para que sea descargado en el muelle de post-proceso.

En el muelle de post-proceso se vuelve a pesar pero el sistema conservará el peso con el cual se remisionó desde la planta de beneficio. El peso tomado en el muelle tiene como única finalidad el control de la pérdida de peso del producto en espera y transporte interno.

Internamente en el salón de post-proceso se tiene un almacenamiento previo en un cuarto refrigerado hasta que se acumula suficiente pollo para iniciar un corte* o simplemente para guardarlo hasta cuando se pueda procesar pues esta área inicia su actividad cinco (5) horas después de haber iniciado la planta de beneficio.

El corte, bien sea desprese o fileteo, se realiza en dos líneas de conos paralelas, separadas por una banda transportadora. El pollo se posiciona en los conos por su parte trasera y es transportado a través de una línea de operarios que realiza los cortes de acuerdo al instructivo para dicho corte.

Cada vez que se corta una presa del pollo, ésta se pone en la banda transportadora si se le va a someter al proceso de marinado** o de lo contrario se deja caer a una de las bandas laterales para ser empacada posteriormente.

El producto que recibe marinado continúa en la banda hasta la marinadora BELAM donde es hidratado y luego empacado en bolsas de acuerdo al embalaje para dicha referencia. Posteriormente se ponen los paquetes en canastas, en cantidades predeterminadas para facilitar su control tanto en la salida de producción de post-proceso como en el almacenamiento en el área de logística.

El producto terminado del salón de post-proceso se pesa en el muelle, se registra en el sistema y se embarca en un vehículo que lo transporte de vuelta a la plataforma de cargue de logística. Posteriormente recibirá tratamiento de frío en el túnel de congelación, se almacenará y / ó se despachará según sea el caso.

Este proceso tiene como principal característica la flexibilidad ya que los cortes pueden ejecutarse en cualquier orden y dentro de un mismo corte se puede hacer pequeñas variaciones (no recomendado) para obtener diferentes referencias. Cada orden de producción corresponde a un corte específico como ya se ha descrito. Tiene un instructivo que indica la

* Bache de producción que genera producto terminado de una misma presentación y referencia.

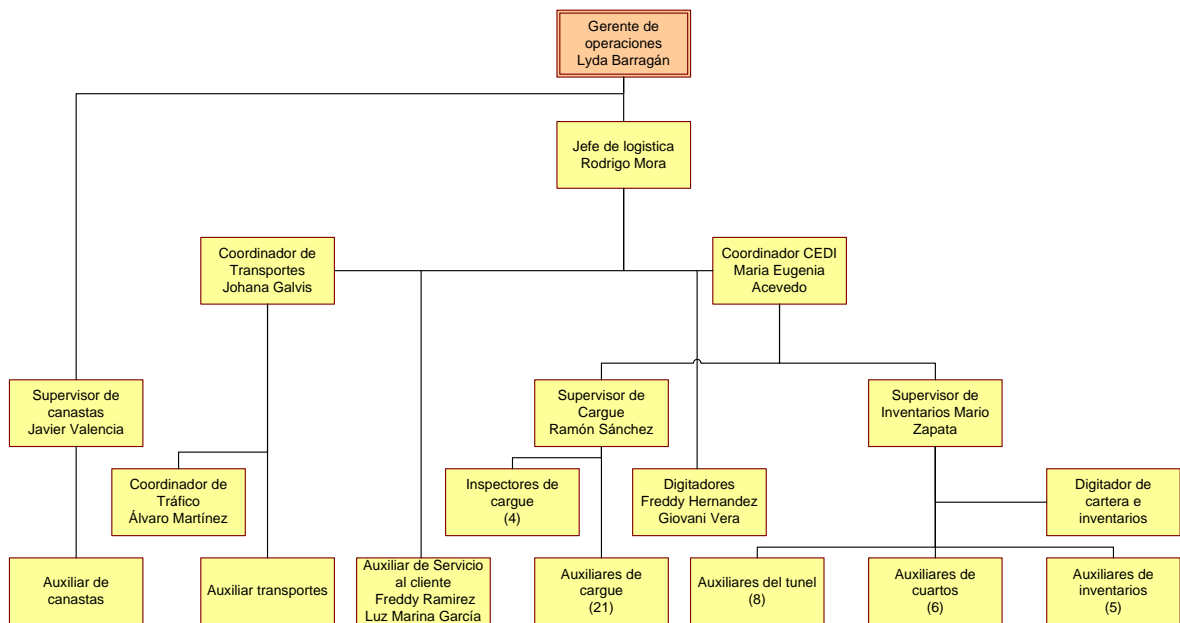
** Proceso mediante el cual se inyecta una salmuera especial mejorando la calidad y textura de la carne.

presentación de las presas obtenidas. En el análisis realizado al área se observa la posibilidad de adelantar un estudio para determinar la rentabilidad de los cortes programados y tomar decisiones en cuanto a la programación de cortes o a los precios de las diferentes referencias según sea el caso.

2.4 LOGÍSTICA

Al iniciar la práctica se encontró que el área de logística está organizada de la siguiente manera:

Figura 7. Organigrama del área de Logística



Actualmente logística tiene a cargo cinco procesos claves del negocio de Distraves S.A.

- Congelación de producto
- Almacenamiento de producto
- Servicio al cliente
- Despacho de producto
- Transporte de producto

2.4.1 Congelación de producto. La descripción de este proceso se realizará teniendo en cuenta las condiciones de operación encontradas al realizar el diagnóstico de procesos. Un mes y medio antes de finalizar la práctica entró en funcionamiento otro túnel. En el capítulo 6 se describirá la operación dadas las nuevas condiciones.

Este proceso se realiza en el túnel de congelación a una temperatura que oscila entre -30 °C y -40 °C. Allí ingresa producto tanto de la planta de beneficio como de post-proceso para recibir choque de frío o congelación total dependiendo de lo que se indique para cada caso.

A la entrada del túnel se encuentra un área llamada pre-cámara donde se encuentra producto en espera para ingresar al proceso. En esta área se carga producto a los carros del túnel para que luego ingrese a recibir el choque de frío. El producto que ingresa al túnel se registra en la planilla de "Control de túnel de congelación" (Ver Anexo D)

A la salida del túnel se encuentra la post-cámara donde se descargan los carros que han recibido el proceso de frío y se ubican las canastas sobre estibas para ser posicionadas en el cuarto de conservación. En la post-cámara también se vacía el producto en sacos con el fin de liberar canastas para el proceso de beneficio cuando estas escasean.

Al momento de realizar el diagnóstico, éste proceso se identifica como un factor clave del proceso logístico pues los cuartos que hacen parte del proyecto frío están diseñados para almacenar producto bien sea congelado o con golpe de frío. La actividad del túnel se ha mejorado disminuyendo los embalajes y en consecuencia disminuyendo el ciclo de servicio para un producto consiguiendo con esto una mayor frecuencia de salida con volúmenes menores. Durante el desarrollo de este proyecto se cuenta con la entrada en operación de un nuevo túnel diseñado para dar golpe de frío tanto a pollo como a presa y se espera una importante mejora en los parámetros de mermas en el resto de la cadena de frío mejorando notoriamente los ingresos de la compañía.

2.4.2 Almacenamiento de producto. Este se realiza actualmente en dos cuartos:

El cuarto de conservación con capacidad para mantener una temperatura entre -18° C. y -9° C en todo el espacio. En este cuarto se almacena producto congelado recibido del túnel pero algunas veces se

recibe producto con golpe de frío para que termine de congelarse en él. Esto descompensa la temperatura del cuarto.

En este cuarto el producto se almacena debidamente estibado en las 608 posiciones que tiene el cuarto. Cada estiba contiene 25 canastas por lo que una posición puede soportar hasta 900 Kg.

El cuarto de refrigeración con capacidad para mantener el producto refrigerado a una temperatura de -5° C. en este cuarto se debe almacenar producto con golpe de frío pero actualmente ingresa producto fresco presentándose una acumulación de merma significativa en el área de almacenamiento. En este cuarto el producto se ubica en estibas y estas en el piso dejando solo los espacios necesarios para la movilización.

En el sistema de información se registra la posición exacta en la cual se ha de colocar una estiba en el cuarto de conservación y el operario del montacargas realiza la ubicación física. En el cuarto de refrigeración tan solo se tiene una distribución diferenciada para pollo, presa y filete y para cada una de estas líneas de producto se tiene una persona que debe garantizar su buen manejo y coherencia entre el inventario físico y el de sistema.

2.4.3 Servicio al cliente. Siendo el servicio al cliente uno de los factores claves de éxito de la compañía, este debe estar presente y bien desarrollado en todas las esferas de la empresa donde haya contacto con el cliente y más aun, todo el proceso de generación de valor debe tener en cuenta el servicio al cliente.

El servicio al cliente del que se hablará en este ítem es entonces el proceso logístico de mayor contacto con el cliente pero principalmente con distribuidores, administradores de almacenes y mayoristas. El contacto que este servicio de logística pueda tener con el consumidor final es mínimo y casi nulo.

Este proceso es realizado por dos personas que reciben las solicitudes de producto de almacenes, clientes especiales y vendedores de la empresa para ofrecer una respuesta oportuna respecto del producto y servicio. La comunicación se realiza telefónicamente, vía fax o por correo electrónico y se enfoca principalmente a la recepción y digitación de pedidos.

2.4.4 Despacho de producto. Esta actividad se realiza en plataforma de despachos que consta de 4 muelles de carga, dos básculas, inspectores y auxiliares trabajando constantemente para hacer del despacho de productos un proceso eficiente.

El proceso de despacho de un día cualquiera comienza desde el día anterior con un pre-alistamiento de producto a despachar. Esta clasificación se lleva a cabo en el cuarto de refrigeración para el producto que queda en existencia al finalizar los despachos de un día. Las canastas con producto se marcan con una etiqueta que indica el destino que tendrá en los cargues que se realizarán el día siguiente. El producto a despachar para almacenes locales se ubica en un área aparte dentro del cuarto de refrigeración y de igual modo se etiquetan las canastas con producto a despachar para los diferentes destinos nacionales.

A las 3 a.m. inicia el despacho de producto para los almacenes locales en los cuales se embarca el producto previamente clasificado. El faltante se completa con la producción que ha iniciado a las 10 p.m. del día anterior. Para este servicio se utilizan vehículos pequeños principalmente LUV, 300 y NKR. Esto con el fin de llegar a cada almacén con un vehículo agilizando así la entrega durante las primeras horas de la mañana. Una gran cantidad de destinos locales es atendida en horas de la mañana y los demás se atienden en el transcurso del día.

A las 7 a.m. comienza el despacho de producto para los destinos nacionales, es decir, los destinos fuera del área metropolitana de Bucaramanga. El producto es despachado en vehículos grandes pues los principales destinos son bodegas y por tanto cuentan con una gran capacidad de almacenamiento.

El trabajo en el despacho de producto a destinos nacionales está organizado de tal modo que un inspector de carga es responsable de un vehículo a la vez. Este inspector tiene como principal responsabilidad el conteo y verificación de pesaje de cada una de las unidades que se han destinado a un cliente específico. Los auxiliares son los encargados de subir el producto al vehículo de acuerdo al orden indicado por el inspector.

La operación de despacho es diferenciada significativamente entre los vehículos con destino local y nacional, entre otros aspectos, porque los vehículos nacionales son solicitados para destinos específicos en la

programación de vehículos desde el día anterior y la operación local consiste en solicitar una cantidad de vehículos con intervalos de ½ hora para ser cargados para diferentes almacenes locales.

2.4.5 Transporte de producto. La operación de transporte es muy importante dentro de los procesos logísticos de cualquier industria y más aun cuando una empresa utiliza embalajes que deben retornar a su planta para iniciar un nuevo ciclo.

Distraives S.A. es una de esas empresas cuya operación de transporte implica el retorno de embalajes. Las canastas en las cuales se embala el producto para facilitar su movimiento y colocación deben retornar a la planta de beneficio con prontitud pues se manejan niveles de existencias limitados de este recurso y otros procesos se verán afectados en su operación por falta de ellas.

Así, el proceso de transporte inicia con la correcta programación de los vehículos para los diferentes destinos, continúa con la recepción de producto en el muelle de cargue para que luego sea transportado hasta el cliente y finalmente garantice el retorno del vehículo con canastas a la planta de beneficio.

La operación de transporte se realiza en vehículos que no son propiedad de empresa pero que si son vinculados directamente con ella. Además dispone de los servicios de T.R.C., un proveedor de servicios de transporte refrigerado que suple las necesidades de vehículos cuando estos escasean o cuando se incrementan las ventas. Se utilizan vehículos LUV, 300, NKR, NPR, TURBO, 600, Doble Troque y Mula. Los primeros tres tipos de vehículos son utilizados principalmente para el transporte de producto en el área metropolitana de Bucaramanga y los demás para los almacenes y bodegas en el ámbito nacional.

Estos vehículos son necesariamente furgones equipados con un sistema de refrigeración de tal manera que se le brinde las condiciones necesarias al producto manteniendo la cadena de frío, que se inicia al salir del proceso de beneficio, hasta llegar al cliente final o a los almacenes de la compañía.

Es responsabilidad de este proceso la de proporcionar los vehículos necesarios para los despachos en el momento en que se requieren y en las condiciones en que se requieren.

Se debe proporcionar vehículos para despacho de pollo y presa desde el CEDI, para el despacho de producto de la línea Delichicks en los diferentes canales como T.A.T. (Tienda a Tienda) y aquellos vehículos que llevan el producto Delichicks a los diferentes clientes y almacenes. También existe P.D.H. (Promoción De Hogar) que es un canal alternativo para llevar producto pollo hasta las amas de casa, el cual utiliza vehículos de la flota de transporte.

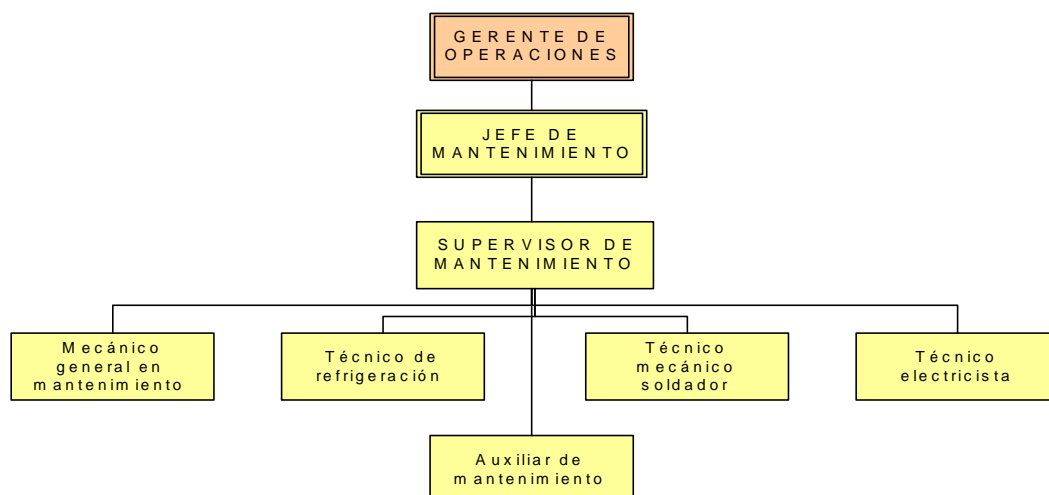
Las personas encargadas de administrar el proceso de transporte tienen en sus manos una gran responsabilidad en el buen servicio al cliente ya que sus buenas decisiones pueden incidir en una llegada a tiempo al cliente. De otro lado, una eficiente administración de la flota de transporte llevará a mejores desempeños en costo de transporte.

2.5 MANTENIMIENTO

Es notorio que el proceso de mantenimiento no hace parte de la cadena de valor de la compañía. Sin embargo, en Distraves S.A., el área de mantenimiento es de esencial importancia debido a la gran cantidad de equipos mecánicos y electrónicos que manejan todos los procesos.

El organigrama mostrado en la siguiente figura representa muy de cerca la forma como está organizada esta área ya que la interacción y rotación de los técnicos hace que esta estructura sea poco visible en la realidad.

Figura 8. Organigrama área de Mantenimiento



El área de mantenimiento cuenta con un Jefe de área, un supervisor y 14 técnicos de mantenimiento con conocimientos específicos en mecánica, electricidad, electrónica y refrigeración.

Estos 14 técnicos se encuentran distribuidos en dos turnos, diurno y nocturno, pudiendo mantener así una cobertura las 24 horas del día sobre toda la planta.

En el tiempo en que no hay fallas por resolver los técnicos se ocupan realizando mantenimiento preventivo en los equipos, tareas de rutina o reparaciones en el taller de mantenimiento.

Por las razones ya expuestas se hace necesario tener en cuenta el área de mantenimiento para la formulación de indicadores de gestión dentro del desarrollo del proyecto.

2.6 CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DELICHICKS

Delichicks es una unidad de negocio de Distraves S.A. que agrega valor a la carne de pollo. Esto ha permitido que Distraves S.A. se diferencie de las otras empresas que compiten por el mismo mercado y que solo se dedican a la distribución de carne de pollo sin procesar. Algunas como Pollosan por ejemplo, han intentado incursionar en el mercado de las carnes frías pero no han tenido el mismo éxito.

La planta de procesamiento Delichicks actualmente se encuentra ubicada en la ciudad de Bucaramanga, es decir, fuera de la planta El Diamante. Razón por la cual el proceso productivo de carnes frías Delichicks no es tenido en cuenta para el diseño de indicadores de gestión dentro del alcance del proyecto de grado.

Antes de Junio de 2006 la distribución local del producto Delichicks se realizaba directamente desde la planta de producción ubicada en Bucaramanga y solo el producto a despachar para los destinos nacionales era transportado hasta la planta El Diamante. La compañía tomó la decisión de centralizar la distribución tanto local como nacional en la planta El Diamante y desde entonces toda la producción de esta planta se transporta en un vehículo refrigerado hasta El Diamante para que desde allí se distribuya a todos los destinos tanto nacionales como locales.

De acuerdo a esto, en la planta El Diamante se llevan a cabo los procesos de recepción, almacenamiento y despacho de producto Delichicks. Sin embargo, sin restar importancia a ninguno de los procesos, el almacenamiento y el despacho de producto se convierten en procesos importantes por el control de unidades, fechas de vencimiento, rotación, cumplimiento al cliente y un correcto despacho. Estos aspectos son fundamentales para la compañía desde el enfoque del servicio productivo, uno de los factores claves de éxito de la empresa.

También se lleva a cabo el proceso de recepción y consolidación de pedidos, lo que se convierte en otro punto importante de contacto con el cliente. Para esta labor se cuenta con dos personas que reciben solicitudes de producto por correo electrónico, teléfono y fax.

2.6.1 Recepción de producto Delichicks. Delichicks cuenta con un muelle donde puede parquearse un vehículo a la vez. Allí se lleva a cabo la recepción de producto que envía la planta de producción Delichicks y el despacho de producto a todos los destinos.

Un vehículo TURBO y una LUV son los encargados de transportar el producto desde la planta de producción Delichicks hasta la planta El Diamante. Producción realiza un documento de remisión para cada una de las bodegas pero el vehículo no es pesado sino hasta la llegada a la planta El Diamante. Luego el vehículo se ubica en el muelle y es descargado con remisión en mano para descargar todo el producto para cada bodega y verificar las unidades recibidas.

A medida que se descarga el vehículo también se va ingresando el producto al cuarto para su almacenamiento. Finalmente se realiza el ingreso del producto recibido al sistema el cual no está en línea con producción Delichicks.

2.6.2 Almacenamiento Delichicks. El almacenamiento de producto Delichicks se lleva a cabo en bodegas diferentes a las del almacenamiento de pollo. Estas bodegas quedan ubicadas al lado del patio opuesto a la plataforma de cargue de logística y está a cargo de un coordinador considerándose éste como un centro de distribución aparte del CEDI de pollo.

Una particularidad en el almacenamiento Delichicks es la existencia de 5 bodegas virtuales y una sola física en la cual se ubica el producto de

acuerdo a la bodega a la que pertenece. Esto se debe a la existencia de diferentes líneas de distribución para este producto y diferentes jefes interesados que desean administrar su producción programada para sus propias ventas. Es posible realizar traslados entre bodegas pero solo se realizan con autorización del jefe dueño de la bodega origen.

Debido a esto, al realizar inventario físico y compararlo con el sistema se tienen sobrantes y faltantes en las diferentes bodegas, lo que origina también dificultades en la realización del trabajo a los auxiliares de cuarto encargados de la administración física del producto.

Un aspecto muy importante en el almacenamiento es la rotación de producto de acuerdo a la fecha de vencimiento. Algunos almacenes y distribuidores rechazan el producto que les llega con una fecha de vencimiento muy próxima pues si lo reciben y se vence en su almacén tendrán que asumir el costo del producto.

2.6.3 Despacho Delichicks. Como se ha descrito anteriormente, desde la plataforma de despachos Delichicks se realiza toda la operación de despacho de producto para los diferentes destinos tanto nacionales como locales. Los siguientes son los principales tipos diferentes de cargue:

- **Tienda a tienda (T.A.T.):** Este canal de distribución va dirigido a la red de tiendas del área metropolitana de Bucaramanga y ahora también a Lebrija. Solo distribuye producto Delichicks y se realiza en vehículos LUV que son los de menor capacidad.
- **Almacenes:** El producto Delichicks es enviado a los diferentes almacenes de la red de distribución de la compañía en vehículos LUV, separado del producto de carne de pollo sin procesar que se envía desde el CEDI de pollo. Esto debido a que la merma que puede presentar el pollo contaminaría el producto Delichicks que es empacado al vacío y utiliza cajas de cartón como embalaje.
- **Supermercados:** Los diferentes almacenes de cadena solicitan que su producto sea transportado en un vehículo refrigerado, libre de contaminación especialmente de la sanguaza que desprende el producto fresco.
- **Nacionales y repartos:** El producto transportado a estos destinos se carga en vehículos que también llevan carne de pollo.

Esto debido a la dificultad logística para individualizar la carga por los volúmenes pequeños de producto Delichicks que solicitan. En temporadas altas como navidad es posible enviar vehículos cargados exclusivamente con producto delichicks a las principales bodegas del país como Bogotá y Barranquilla.

Un inspector de cargue es el encargado de verificar y autorizar el despacho de todos los vehículos que salen de este muelle con producto Delichicks. Es además responsable de que las unidades despachadas físicamente correspondan a las remisionadas de acuerdo a los documentos originados en el sistema de la empresa.

En esta plataforma de despachos no se realiza ningún registro de salida de vehículos. El proceso está enfocado al control de unidades y por tanto esto es lo único importante.

3. DIAGNÓSTICO DE CADA UNA DE LAS ÁREAS DE LA PLANTA EL DIAMANTE.

El primer paso hacia el planteamiento de indicadores de gestión es reconocer las posibilidades de mejora en un proceso y enfocarse a aquellas que estén alineadas con la estrategia de la empresa. En este caso, las mejoras estarán enfocadas al buen desempeño de la compañía en sus cuatro Factores Claves de Éxito descritos en el capítulo 1.

El diagnóstico presentado en este capítulo se enfoca principalmente a reconocer las fortalezas y debilidades identificadas en los diferentes procesos y se presentan como "Aspectos positivos" y "Aspectos susceptibles de mejora". Los aspectos positivos reúnen aquellas características dignas de resaltar principalmente porque son reconocidas como tal por quienes están involucrados en los procesos. Los aspectos susceptibles de mejora agrupan aquellas características que al hacerse de otra manera generarían resultados superiores a los actuales.

3.1 DIAGNÓSTICO PESAJE

Como se ha descrito en el numeral 2.1, el pesaje más que un área, es un proceso previo o de recepción de materia prima.

ASPECTOS POSITIVOS

El proceso de pesaje en general es bueno, sin embargo no se considera necesario hacer mención de sus aspectos positivos pues no son sobresalientes.

ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

- Al calcular el peso del pollo en pie como diferencia entre el peso bruto del vehículo y el peso vacío incluyendo los guacales ya lavados (**TARE**) se genera una distorsión debido a que los excrementos que contenía el guacal han quedado en la lavadora de guacales. Esto hace que el peso del pollo en pie contabilice erróneamente como parte del peso inicial del pollo el peso de los excrementos originados durante el viaje.

- Se pesa todo el producto en la báscula camionera que tiene una precisión de 50 Kg. lo que puede generar una imprecisión entre 15 y 18 gramos por ave en pie.
- Cuando las aves llegan a la planta mojadas por causa de la lluvia son mas pesadas, lo que genera una distorsión en el peso.

3.2 DIAGNÓSTICO PLANTA DE BENEFICIO

ASPECTOS POSITIVOS

- El proceso de tranquilización al que son sometidas las aves que ingresan al beneficio es muy eficiente. Poco tiempo antes del inicio del diagnóstico se incluyó también la música obteniéndose con esto mejores resultados.
- Los equipos con que se realiza el proceso de desplumado históricamente han presentado poca probabilidad de falla.
- La secuencia lógica y ordenada del proceso de eviscerado hace de éste un proceso muy eficiente y práctico.
- La rotación del personal dentro de la línea de eviscerado permite un aprendizaje de los operarios en todas las tareas que comprende este proceso.
- La distribución de la zona de empaque al lado del chiller permite un buen uso del espacio disponible y un flujo eficiente.

ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

- El sistema de conteo que se lleva a cabo en la zona de colgado es muy vulnerable a errores humanos. Se necesita una absoluta concentración del supervisor de área y operarios para contar todos los ganchos vacíos y contar de una manera correcta el número de vueltas.
- El sistema de lavado de guacales no es eficiente en el consumo de agua ni en la remoción de material orgánico.
- En la zona de escaldado no hay un sistema de evacuación de vapores lo que lleva a una acumulación del mismo en toda el área.

- La mala calidad correspondiente a temperaturas altas en la escaldadora es difícil de detectar en el mismo proceso y por tanto puede trasladarse hasta el cliente reflejándose esto en quejas y devoluciones.
- Pese a que el eviscerado es un proceso en línea, es bastante manual incrementando la posibilidad de error.
- La presencia de canales de drenaje en toda el área de eviscerado y la forma como es retirada la víscera puede generar un desperdicio de víscera.
- El conteo y empaque en canastas es manual por lo que existe posibilidad de error al momento de registrar la cantidad de aves que salen del proceso.
- Al finalizar un proceso se genera diferencia numérica entre la cantidad de aves que salen del proceso y las que entraron. Esta diferencia oscila entre 1 y 200 aves que equivalen al 0,001% y 0,5% de las aves respectivamente. Lo más crítico es que no se sabe con certeza si el error está en el número de aves que ingresaron al proceso o en el número de aves que salieron de éste.
- En el área de empaque puede generarse problemas de mala calidad por diferentes aspectos como rangos dentro de los cuales está seleccionado un producto, cantidad de unidades incorrectas al disponerlos en canastas, producto sobre-hidratado y como consecuencia unas mermas altas en los procesos posteriores, producto con temperaturas fuera del rango establecido, aves con maltratos, más específicamente en alas y muslos.
- Los informes presentados a la Gerencia de operaciones se hacen dispendiosos debido a que se carece de un sistema de indicadores eficiente.

3.3 DIAGNÓSTICO POST-PROCESO

ASPECTOS POSITIVOS

- El proceso es muy versátil y flexible. Permite realizar cambios para ajustarse a las necesidades de producto.

- Las buenas prácticas de manufactura que se exigen y se ejercitan en este proceso lo catalogan como un proceso bastante limpio.

ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

- Se detecta en este proceso la posibilidad de obtener producto con características de calidad inaceptable principalmente en los siguientes casos:
 - Las unidades por paquete no corresponden al embalaje determinado para la referencia que se pretende empacar.
 - Presas con características de maltrato o cortes mal realizados.
 - Marinado con retención ubicada por fuera de los estándares establecidos como normales.
- También se detecta la gran incidencia que el manejo de los suministros tiene sobre los costos del proceso.
- El control de unidades producidas con respecto de las que deberían obtenerse de las aves destinadas a un corte es difícil de realizar y no se hace de manera constante.
- No se conoce nada acerca de las ventajas de aplicar un corte y no otro a determinado tipo de pollo. Los cortes se realizan de acuerdo a la necesidad de presa y la disponibilidad de pollo.
- Los horarios de trabajo generalmente se extienden mas allá de lo permitido legalmente y por esto al final de la jornada disminuye la productividad y se presenta mayor probabilidad de accidentes.
- La ubicación del salón de post-proceso obliga a que se transporte la materia prima y el producto terminado a través del patio, lo que conlleva mermas en el producto y desperdicio de recursos invertidos en el transporte del mismo.
- Las bandas de transporte de producto dentro del proceso presentan fallas constantemente.

3.4 DIAGNÓSTICO LOGÍSTICA

Todos los procesos logísticos desarrollados en Distraves S.A. son muy importantes y todos deben mantener una comunicación eficiente para que el proceso de generación de servicio se lleve a cabalidad. Todos son procesos dependientes tanto hacia delante como hacia atrás y por tanto ninguno de los procesos es menospreciado.

En el proceso de almacenamiento de producto es muy importante el control de unidades y referencias debido al gran volumen que se mueve a diario. Se hace necesario revisarlo y corregirlo de manera constante.

El proceso de despacho de producto es de gran relevancia dentro de todos los procesos que comprende la logística de la compañía. Principalmente del buen desempeño de este depende también la llegada a tiempo al cliente, el cumplimiento en las cantidades pactadas y las referencias correctas al momento de entregar el pedido al cliente.

ASPECTOS POSITIVOS

- El túnel de congelación es operado por personas con amplia experiencia, conocedores de las características del producto en diferentes momentos del proceso.
- Se cuenta con un espacio suficiente en la pre-cámara del túnel para la preparación de producto al igual que en la post-cámara para el descargue de carros y empaque de producto.
- La entrada en funcionamiento en febrero de 2006 de los nuevos cuartos de almacenamiento de producto permite mantener la cadena de frío en este eslabón de la logística.
- En el servicio al cliente se incorporó, antes y durante la práctica, el correo electrónico facilitando la comunicación de parte del cliente hacia la empresa.
- En la operación de cargue de producto se cuenta con la experiencia del supervisor de cargue e inspectores de cargue lo que permite un buen proceso a pesar de la rotación de los auxiliares de cargue.

- En el transporte de producto se cuenta con vehículos que pertenecen a propietarios independientes vinculados con la empresa lo que facilita la negociación y a su vez permite que el servicio se ejecute por terceros manteniendo el control sobre toda la operación.
- Los propietarios y conductores están satisfechos con el volumen de carga generado incluso en los picos bajos de ventas.
- Se realiza un control de tráfico en la vía que mantiene al conductor en contacto con la empresa tanto en la salida como en el retorno.
- Los conductores y propietarios utilizan teléfonos de la red de servicio que utiliza toda la compañía lo que permite mayor facilidad de contacto.

ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

- Se desconoce la capacidad utilizada del túnel de congelación.
- Información no registrada ni estandarizada sobre los tiempos necesarios para obtener producto congelado o con golpe de frío por cada referencia.
- Ausencia de cualquier control en cuanto a rotación y eficiencia del túnel.
- La capacidad del túnel actual no es suficiente para brindar un tratamiento de frío a toda la producción de la planta.
- El control sobre la entrada física de producto al almacenamiento con relación al sistema es muy difícil debido a traslados automáticos de las áreas de Beneficio y Post-proceso. Generalmente hay que realizar correcciones al final de un día.
- La rotación de producto de acuerdo al sistema PEPS no se mantiene de la manera en que se debería. Esto se debe a la distribución interna de los cuartos y a la posibilidad de descargar cualquier producto para despachar.

- La descompensación de la temperatura en los cuartos debido al ingreso de producto que no ha recibido un adecuado tratamiento de frío es negativa para los equipos de frío y para el producto allí almacenado.
- En el proceso de almacenamiento puede generarse mala calidad del producto por la incorrecta manipulación del mismo, por fallas en el sistema de frío y por despacho de producto con referencias trocadas.
- En el servicio al cliente no se cuenta con un canal de comunicación de las no conformidades de los clientes para las diferentes áreas responsables y muchas veces se quedan en reclamaciones sin indagar a profundidad las causas de la no conformidad. Esto se refleja en que las diferentes áreas se encuentran respondiendo no conformidades levantadas por directivos de la empresa o por devoluciones significativas en las cuales se debe determinar si se acepta o no el producto devuelto.
- El enfoque del personal de servicio al cliente es principalmente hacia la recepción de pedidos y volúmenes despachados quedando a un lado la retroalimentación de las no conformidades al cliente.
- En el cargue de producto se presentan retrasos generalmente ocasionados por falta de producto.
- La verificación de unidades y las referencias a la que corresponden debe ser ciento por ciento precisa y en la actualidad no lo es.
- En el proceso de transporte y en la logística en general no se tiene conocimiento en cuanto a servicio al cliente principalmente el relacionado con el cumplimiento en la fecha pactada de entrega.
- En muchas ocasiones se permite la salida de vehículos con vacío por diferentes circunstancias, algunas asociadas al no conocimiento de la capacidad del vehículo en que se hará el cargue.
- Cuando se transporta gran cantidad de producto Delichicks en un vehículo generalmente se tiene vacío en cuanto a peso porque la carga de este producto ocupa bastante espacio.

- El proceso carece de un sistema de indicadores que permita monitorear su desempeño de manera suficiente. Se cuenta con algunos indicadores mas no cuentan con registros que faciliten su cálculo o su forma de cálculo no es la adecuada. (Ver capítulo 4).

3.5 DIAGNÓSTICO MANTENIMIENTO

Siendo que el mantenimiento es un proceso de apoyo en la cadena de valor de Distraves S.A. se hace necesario su análisis por la importancia que éste tiene para otros procesos.

En el área de beneficio, por ejemplo, todo es importante por ser un proceso en línea que al detenerse en algún punto necesariamente hace que todo el proceso se detenga. En algunos casos específicos, como la pistola de extracción de pulmones y otros, el proceso podría continuar pero el producto obtenido no sería de la calidad deseada.

En Post-proceso también son pocos los elementos mecánicos y electrónicos que al fallar no causarían gran impacto. Por el contrario, una pequeña falla genera traumas importantes en el programa de producción diario.

Lo mismo sucede en almacenamiento debido a la importancia que tiene el mantener la cadena de frío sin interrupción alguna buscando así la inocuidad del producto y el mejor desempeño en cuanto a vida útil se refiere.

Por fortuna, los carros utilizados en el proceso de transporte pertenecen a propietarios independientes y es una obligación del propietario el disponer de un vehículo en óptimas condiciones pues el vehículo puede remplazarse por otro si no cumple las condiciones requeridas para el cargue y transporte de producto.

ASPECTOS POSITIVOS

- Se cuenta con un personal altamente calificado para las labores que se les ha destinado.
- El taller está dotado con una gran cantidad de equipos que permiten un buen proceso de fabricación y reparación de equipos o partes.

- Las veinticuatro horas del día se cuenta con personal del área de mantenimiento que deben estar prestos a resolver cualquier daño que se presente en los procesos.
- El área de mantenimiento es involucrada para la implementación de mejoras en los diferentes procesos que impliquen algún cambio en el funcionamiento o ubicación de equipos.

ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

- Existen equipos en operación que fallan constantemente.
- Se tiene gran impacto en el uso de horas extras para la ejecución de las actividades de reparación de equipos.
- Actualmente el área de mantenimiento está enfocada hacia el mantenimiento correctivo relegando la prevención a un segundo plano.
- No se cuenta con disponibilidad de partes de equipos que son esenciales para el proceso. Esto ha llevado a paradas considerablemente largas en la espera de repuestos.
- El programa de mantenimiento contenido dentro del plan HACCP. no es ágil ni se está monitoreando de la manera correcta.

3.6 DIAGNÓSTICO CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DELICHICKS

ASPECTOS POSITIVOS

- La centralización de la distribución de producto en un solo lugar hace el proceso de logística más eficiente.
- La importancia que tiene para le empresa la línea de producto Delichicks se ha visto reflejada en la asignación de recursos para su operación.
- El compromiso de su personal con el desarrollo del proceso.

ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

- El manejo del control de producto con más bodegas virtuales que físicas aumenta el número de transacciones para los despachos y dificulta el control.
- Se tienen algunos indicadores de difícil medición y por tanto no son útiles para la toma de decisiones en el proceso.
- En el muelle de cargue no se recoge la información de los vehículos despachados no permitiendo medir la eficiencia en el transporte de este producto.

4. DIAGNÓSTICO PRELIMINAR DE LOS INDICADORES GENERALES DE LA PLANTA

En casi todas las compañías es común encontrar que los indicadores más importantes corresponden a indicadores de carácter financiero y Distraves S.A. no es la excepción a esta regla. Uno de los momentos más importantes para los directivos de la compañía es el momento en el que se obtienen los estados financieros y se reconoce a los encargados de cada una de las áreas sus buenos aportes para obtener cierto nivel de desempeño.

Los indicadores financieros en Distraves S.A. como en la mayoría de las compañías son bastante sofisticados y se obtienen al cierre del mes bajo un análisis riguroso garantizando que los valores obtenidos no tienen posibilidad de error sino que son resultado vivo del desempeño de cada proceso y la suma de estos representa inequívocamente un panorama del comportamiento de todo el negocio.

Hasta Septiembre de 2005 la única bonificación otorgada a los empleados de la compañía estuvo ligada al **EBITDA**^{*}, resultado que determinaba para ellos el pago de un valor adicional en su mesada mensual. El pago de bonificación por indicadores comenzó a aplicar para el área de Logística inicialmente y luego se extendió a Post-proceso, Planta de Beneficio, Manzanares, Mantenimiento y CEDI Delichicks en su orden respectivo a medida que se hacía más ágil su cálculo, revisión y análisis.

Sin embargo, siempre se ha medido un indicador en los procesos de producción almacenamiento y distribución de carne de pollo cuyo resultado tiene que ver directamente con las fugas de dinero en el proceso. Se refiere a la merma general de la compañía cuyo resultado para los meses de Abril y Mayo se presentan en la siguiente tabla:

Ver el resumen de indicadores encontrados en Anexo G.

* Utilidad antes de descontar los intereses, las depreciaciones, las amortizaciones y los impuestos (Siglas en inglés)

Tabla 2. Informe general de mermas Distraves S.A.

INFORME GENERAL DE MERMAS					
	CONCEPTOS GENERADOS 5-88-59	Abr-06	%	may-06	%
	COMPARATIVO DE 2005-2006				
PLANTA DE BENEFICIO	POLLO.EN PIE PARA SACR.(UND)	1.537.309		1.562.898	
	KILOS DE PESO EN PIE	3.068.175		3.052.540	
	KILOS DESCARTADOS	23.210	0,76%	24.673	0,81%
	KILOS DESPUES DESCARTES	3.044.965		3.027.867	
	Peso Promedio Pollo(Kilo)	2,00		1,95	
	KILOS DE POLLO PROC.	2.738.804		2.783.516	
	KG. Menudencia al COOKER	107.009	3,49%	62.960	2,06%
	MERMA EN SACRIFICIO	199.152	6,49%	181.391	5,94%
	KG. Desechos (patas-pezcuesos-higados)	60.755	1,98%	59.109	1,94%
	KG.MERMA NETA (Viscera Blanca-Pluma-Sangre)	138.397	4,51%	122.282	4,01%
		199.152	6,49%	181.391	5,94%
	MERMAS TOTAL+DESCARTES	222.362	7,25%	206.064	6,75%
POLLO PROCESADOS (Und.)	1.525.137		1.549.101		
Pollos Descartados (Und)	12.166		13.805		
Diferencia de Pollo en Cadena / (Procesados + Descartados)	6		(8)		
SALON CRUDOS	KILOS RECIBIDOS	1.370.784		1.144.090	
	Inv. Inicial (Mas proceso)	28.504		6.241	
	Inv.Final (Menos Proceso)	6.241		36.078	
	KILOS PROCESADOS	1.432.828		1.099.506	
	MERMA EN DESPRESE*	-39.781	-1,30%	14.747	0,48%

* Los valores positivos indican merma y los negativos indican hidratación. Por sus características se esperaría hidratación en el Salón de Crudos

Tabla 2(continuación). Informe general de mermas Distraves S.A.

MERMAS DE CONTROL INTERNO Concepto (5-59)	BODEGAS====>				
	Bod.Diamante	107.010	3,49%	84.737	2,78%
	Frigorifico	1.940	0,06%	19.643	0,64%
	Bogota	3.509	0,11%	4.062	0,13%
	colfrigos	0	0,00%	0	0,00%
	Codabas	2.697	0,09%	6.947	0,23%
	Duitama	1.014	0,03%	1.935	0,06%
	Barranquilla	7	0,00%	-14	0,00%
		116.178	3,79%	117.309	3,84%
	ALMACENES ====>				
	Reg.Santander	3.695	0,12%	7.906	0,26%
	Reg.Bogota	6	0,00%	0	0,00%
	Reg.Boyaca	0	0,00%	0	0,00%
Reg.Occidentre	0	0,00%	1.102	0,04%	
Reg.Llanos Orientales	21	0,00%	-49	0,00%	
Reg.Villavicencio	9.607	0,31%	0	0,00%	
	13.329	0,43%	8.959	0,29%	
	ENVIOS DEL DIAMANTE PARA:				
MERMAS DE TRANSPORTE	-----> Alm B/manga	4.418	0,14%	5.193	0,17%
	-----> Alm Provincia	1.092	0,04%	1.196	0,04%
	-----> Cucuta	654	0,02%	892	0,03%
	-----> Costa	168	0,01%	365	0,01%
	-----> Bod.CRA 68 Sur	11.600	0,38%	10.821	0,35%
	-----> Bod.Codabas Norte	4.408	0,14%	5.901	0,19%
	-----> Bod.Boyaca	6.599	0,22%	7.379	0,24%
	-----> Alm.Chiquinquirá	1.068	0,03%	476	0,02%
	-----> Alm.Occidente	4.303	0,14%	3.977	0,13%
	-----> Alm.Llanos Orientales	1.698	0,06%	1.311	0,04%
	-----> Alm.Villao	1.192	0,04%	2.065	0,07%
		37.199	1,21%	39.576	1,30%
		ENVIOS DE BOD.REGIONALES PARA:			
	-----> ALM. Bogota	497	0,02%	716	0,02%
	497	0,02%	716	0,02%	
	MERMAS TOTALES ----->	349.784	11,40%	387.371	12,69%
	Merma sin Ajustar en Bodega(182)	1	0,00%	0	0,00%
		349.785	11,40%	387.371	12,69%

Fuente: Oficina de presupuesto Distraves S.A.

La tabla 2 tiene 6 columnas con información importante en la toma de decisiones.

La primera columna contiene el área o proceso en la cual se origina la merma: Planta de beneficio, Salón de Crudos (Post-proceso), Control Interno (almacenamiento) y Transporte.

La segunda columna presenta la descripción detallada de la merma en cada área, precisando el impacto que tiene cada ítem en el comportamiento general del proceso. En almacenamiento se tiene en cuenta por separado la merma ocurrida en cada una de las bodegas siendo mayor la causada en la Bodega Diamante. En transporte se muestra por separado los envíos realizados desde la planta El Diamante y los de cada una de las regionales a sus respectivos puntos de venta.

La tercera y cuarta columna contienen información del mes de Abril. La tercera muestra el valor en kilos de la merma causada en cada ítem descrito en la columna 2. En post-proceso; identificado en la tabla como salón de crudos; se lleva a cabo el marinado de producto por lo tanto no debería haber pérdida de peso sino ganancia con la inyección de salmuera y por tanto el valor de merma deberá tener el signo contrario, es decir, negativo. La cuarta columna presenta un valor porcentual cuyo numerador corresponde a los kilos de merma de la columna 3 y el cociente corresponde a los kilos de peso en pié.

Es importante agregar que este informe de mermas se obtiene cada mes, con la misma frecuencia con que se obtienen los informes contables. Debido a esto, la información no es oportuna para la toma de decisiones dentro de un mes cualquiera. Sin embargo, la empresa no escatima esfuerzos para minimizar el valor de estos indicadores por representar mucho dinero como lo muestra el siguiente análisis:

Mes: Abril

Kilos en pie: 3.068.175

Kilos de merma total: 349.785

% Merma total: 11.40%

Precio de venta pollo entero: \$3.800 / Kilo

Precio promedio por kilo: \$3.000

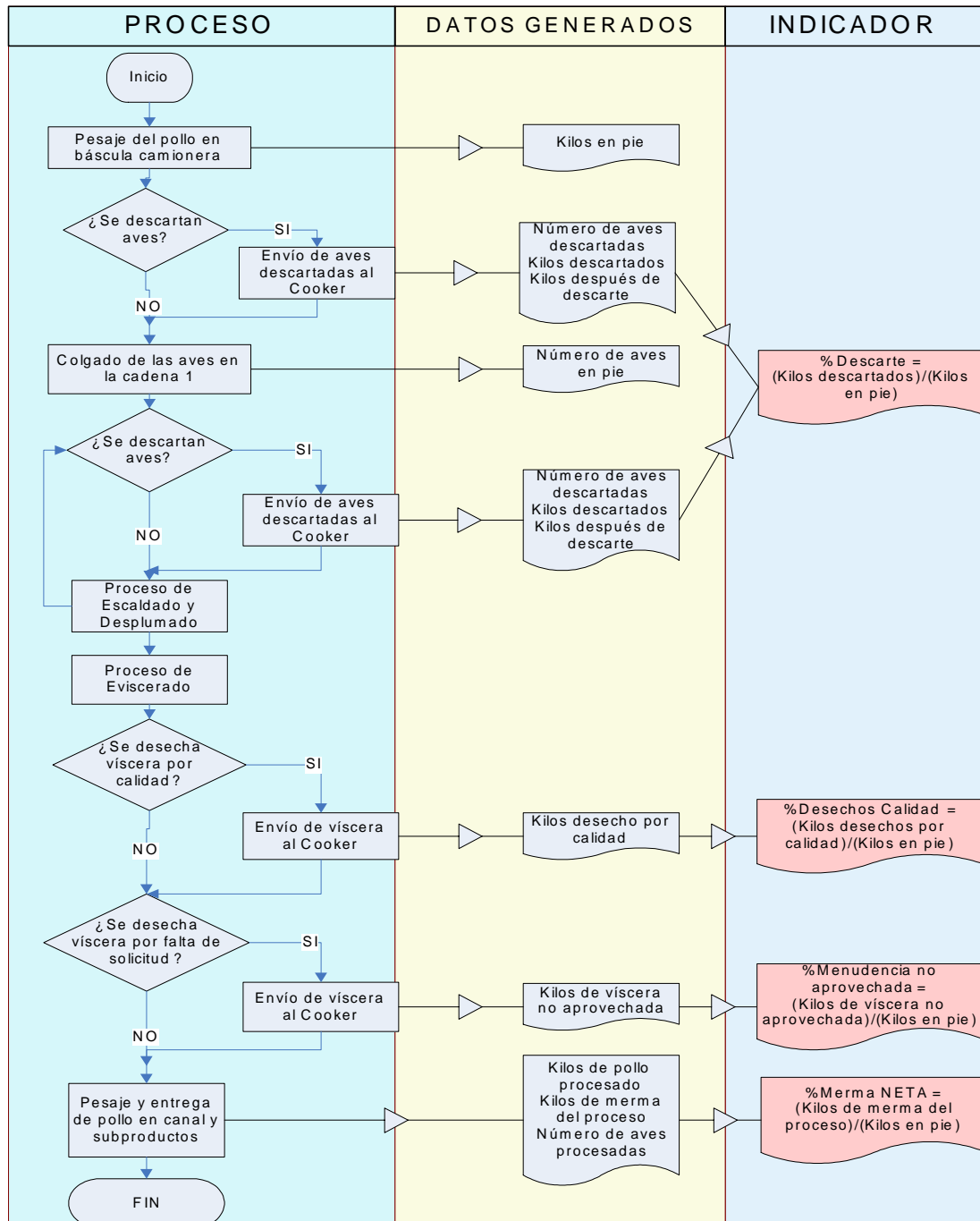
TOTAL PÉRDIDA POR MERMA: \$1.049.355.660

Si en Abril el porcentaje de merma hubiese sido de 10.40% y no de 11.40% se hubiese tenido un ahorro de \$92.045.250. Es decir: El disminuir la merma general en una unidad porcentual implica ahorros alrededor de los \$100.000.000 para la compañía.

4.1 PLANTA DE BENEFICIO

A continuación se presenta gráficamente el proceso de beneficio y la obtención de datos para los indicadores.

Figura 9. Proceso general planta de beneficio, indicadores generados



De acuerdo al diagrama presentado se observa que todos los indicadores tienen como denominador los kilos de pollo en pie. Esta base de comparación ha sido adoptada por toda la compañía como único parámetro de comparación en el proceso de cálculo de mermas pues si se tiene el mismo denominador se podrá calcular la merma de toda la operación como la suma de los porcentajes de merma de cada fase del proceso.

Analizando cada caso se presentarán a continuación todas las posibles distorsiones que puede generar la medición de mermas de esta manera. Se hará este análisis para el área de beneficio y posteriormente para Post-proceso, almacenamiento y transporte.

- **Porcentaje de descartes:**

$$\% \text{ DESCARTES} = \left(\frac{\text{Kilos Descartados}}{\text{Kilos en pie}} \right) * 100$$

Este indicador es el único que tiene definido su denominador de una manera correcta pues del total del peso de las aves a procesar se tiene cierta cantidad de aves que no son aptas para ingresar al proceso o que al ingresar al proceso tienen que ser descartadas porque se detectan sus defectos después del desplumado.

Por lo tanto el conjunto siempre será "*Kilos en pie*" y el subconjunto será "*Kilos descartados*"

- **Porcentaje de desechos por calidad:**

$$\% \text{ Desechos por Calidad} = \left(\frac{\text{Kilos Desechados por Calidad}}{\text{Kilos en Pie}} \right) * 100$$

En la fase del proceso en que se obtiene este indicador ya se ha reducido el conjunto de "*Kilos en pie*" a "*Kilos después de descartes*" por lo tanto una buena medida sería el indicador tomando como denominador los kilos después de descarte.

La distorsión que puede generar este indicador tal y como se ha planteado se hace notoria con el siguiente ejemplo hipotético:

Se tienen 50 aves en pie con peso de 100 kg.

*De estas aves se descartan 5 con un peso de 10 kg.
Se descartó durante el proceso 5 kg. de víscera por presencia de secuelas de enfermedades y mal desarrollo.*

Nótese que la víscera que tiene alguna probabilidad de descartarse por calidad es la que pertenece a las aves que realmente entran al proceso por lo tanto los 5 kg. de víscera pertenecen a las 45 aves que realmente se procesaron.

$$\% \text{ Desechos por Calidad (1)} = \left(\frac{5\text{kg}}{100\text{kg}} \right) * 100 = 5.00\%$$

$$\% \text{ Desechos por Calidad (2)} = \left(\frac{5\text{kg}}{90\text{kg}} \right) * 100 = 5.556\%$$

Si en lugar de haberse descartado 5 aves descartamos 10 aves con 20 Kg. antes del proceso y la víscera descartada por calidad sigue siendo 5 kg. se tienen los siguientes valores para este indicador.

$$\% \text{ Desechos por Calidad (1)} = \left(\frac{5\text{kg}}{100\text{kg}} \right) * 100 = 5.00\%$$

$$\% \text{ Desechos por Calidad (2)} = \left(\frac{5\text{kg}}{80\text{kg}} \right) * 100 = 6.250\%$$

Con lo que se concluye que una mayor cantidad de aves descartadas antes del proceso lleva a un mejor valor de este indicador siendo esto una distorsión para un valor tan importante como es la calidad del pollo entregado por las granjas al proceso de beneficio.

- **Porcentaje de menudencia no aprovechada:**

$$\% \text{ Menudencia no aprovechada} = \left(\frac{\text{Kilos de víscera no aprovechada}}{\text{Kilos en Pie}} \right) * 100$$

Al igual que en la anterior situación, el indicador se distorsiona al emplear como denominador los "Kilos en pie". La víscera no aprovechada solo se pudo obtener de las aves que realmente entraron al proceso, es decir, tomando como denominador los "Kilos después de descarte".

- **Porcentaje de merma neta:**

$$\% \text{ Merma Neta} = \left(\frac{\text{Kilos de merma del proceso}}{\text{Kilos en Pie}} \right) * 100$$

Nuevamente en este indicador se tiene como cociente los “Kilos en pie” lo cual genera una distorsión ya que el proceso ha recibido unas aves que corresponden a “kilos después de descarte” y son estos kilos los que tienen alguna posibilidad de mermar durante el proceso de beneficio.

Además de estos hechos ya argumentados, la gerencia mide la gestión del área de beneficio por una merma total que corresponde a la suma del “% Desechos por calidad” y el “% Merma neta”. Este no es un indicador correcto para medir el desempeño de dicha área pues la mala calidad de la víscera corresponde a anomalías como hongos en las patas, que es una enfermedad adquirida en granja, o hígados blancos que no son necesariamente de aves enfermas sino características otorgadas en muchos casos por el alimento. En el caso de los hígados blancos, estos no pueden comercializarse porque el cliente lo percibe como producto no apto para el consumo.

Aun cuando los valores obtenidos no presentasen ninguna distorsión, lo que mas ha dificultado su utilización como informe de indicadores de gestión es la frecuencia con que se dispone de él. En el capítulo 6 se presentará la mejora implementada que aumentará la frecuencia de obtención de este informe permitiendo entonces la toma de decisiones soportado en datos reales.

4.2 POST-PROCESO

Tal como se describió anteriormente (ver capítulo 2), la Planta de Beneficio entrega producto como pollo en canal y Víscera. La víscera se entrega a Logística para su almacenamiento y/o despacho y el pollo en canal puede tener dos destinos: El pollo que se comercializa en canal se entrega a Logística y el pollo que se convertirá en presa se entrega a Post-proceso. Partiendo de esta aclaración es evidente que la materia prima que entra a Post-Proceso es tan solo una parte del pollo que entrega en canal el área de Beneficio.

Sin embargo, el indicador de merma que se maneja para el área de Post-proceso es:

- **Porcentaje de merma en desprese:**

$$\% \text{ Merma en Desprese} = \left(\frac{\text{Kilos de merma en Post - Proceso}}{\text{Kilos en Pie}} \right) * 100$$

Como puede notarse, el denominador sigue siendo los "Kilos en pie" lo cual arroja una distorsión que se demostrará de la siguiente manera.

Ejemplo:

En un día de proceso, el área de Beneficio recibió 70.000 aves con un peso en pie de 140.000 Kilos.

Se descartaron antes y durante el proceso, 1.000 aves con un peso de 2.000 Kg.

Se obtuvo al final del proceso de beneficio 69.000 pollos en canal con un peso de 117.300 Kg.

29.000 pollos, con un peso de 49.300 se despacharon para ser comercializados como pollo entero y se entregaron directamente a logística.

El restante, 40.000 pollos con 68.000 Kg. se entregaron a Post-proceso para ser despresados.

Post-proceso entregó al final del proceso 66.000 Kg. de producto.

Se calcularán dos indicadores, uno de ellos tomando como cociente los kilos en pie tal y cual está planteado en la compañía y otro tomando como cociente los kilos que realmente entran al proceso.

Se tienen entonces los siguientes cálculos:

$$\% \text{ Merma en Desprese (1)} = \left(\frac{2000\text{Kg}}{140000\text{Kg}} \right) * 100 = 1.43\%$$

$$\% \text{ Merma en Desprese (2)} = \left(\frac{2000\text{Kg}}{68000\text{Kg}} \right) * 100 = 2.94\%$$

Si en lugar de haberse recibido en Post-proceso 40.000 pollos, se hubiesen recibido 30.000, con un peso ahora de 51.000 Kg. y se obtiene al final de Post-proceso una merma de 2.000 Kg. los indicadores serían entonces los siguientes:

$$\% \text{ Merma en Desprese (1)} = \left(\frac{2000Kg}{140000Kg} \right) * 100 = 1.43\%$$

$$\% \text{ Merma en Desprese (2)} = \left(\frac{200Kg}{51000Kg} \right) * 100 = 3.92\%$$

De lo anterior se puede concluir que en un día que el área de Post-proceso reciba un porcentaje menor de pollo a procesar se obtienen mejores resultados del indicador tomando como cociente los "Kilos en pie" pese a haber tenido un mal desempeño si se mide el comportamiento neto del proceso.

Este indicador no se obtiene directamente del sistema tal y cual se necesita sino que del sistema de información se obtienen los datos y se plasman en una hoja de cálculo que arroja el resultado.

El proceso de extraer los datos del sistema, plasmarlos en la hoja de cálculo y revisar toma alrededor de 5 minutos para quien esté familiarizado con el sistema de información y con los informes que se necesitan. Lo mas importante a tener en cuenta es que la información arrojada por el sistema sea verídica para ello primero debe realizarse una revisión total de los datos del proceso y luego calcular el indicador. Si algún cambio se realiza en el sistema después de haber calculado el indicador se debe revisar nuevamente el informe y luego corregir manualmente.

El salón de post-proceso contó con la presencia de una estudiante en práctica desde el mes de septiembre de 2005 quien desarrolló un proyecto relacionado con el mejoramiento de la producción del área. Desde el mes de enero se dio inicio a la elaboración y presentación del informe mostrado en la figura 10 con una frecuencia diaria. El aspecto más relevante para no ser útil como indicador de gestión radica en la dificultad para su elaboración pues consume más de 5 horas y se necesita una persona con formación profesional y amplio conocimiento del proceso para su elaboración.

Este informe continuó elaborándose durante la mayor parte del año 2006 y fue mejorado en algunos aspectos mas la dificultad para su elaboración siguió siendo muy alta. El autor lo elaboró durante el mes de mayo como parte del trabajo realizado para el conocimiento del área.

El nuevo archivo de registro para la obtención del informe diario se presentará en el capítulo 6.

Figura 10. Informe diario área de post-proceso

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1									
2	INFORME DIARIO AREA POST-PROCESO								
3	Fecha: Enero 20 de 2006								
4	CORTES REALIZADOS	Tipo de Pollo	Cantidad de Pollo	Peso planta	Peso Recibido	Peso Bruto	Peso canastas	Peso neto	Merma Hidratació
5									
6	Ala mixta, pechuga, fte.pernil deshuesado, carcaza	Deshuese	2.100,00	3.822,00	3.608,69	4.719,00	348,00	4.371,00	-14,36%
7	Pechuga, Pernil completo, rabadillas, alas	Deshuese	2.420,00	4.442,00	4.177,98	4.924,00	330,00	4.594,00	-3,42%
8	Medallón, Pernil completo, alas, carcaza	Medallon	1.000,00	1.481,00	1.424,00	1.461,00	148,00	1.313,00	11,34%
9	Anatomico puro, pierna sola, pernil solo	Tipo A	500,00	650,00	635,24	809,50	92,00	717,50	-10,38%
10	Anatomico Puro	Tipo A	1.000,00	1.300,00	1.270,48	1.379,50	134,00	1.245,50	4,19%
11	Anatomico puro, pierna sola, pernil solo	Individual	500,00	594,00	582,50	746,00	86,00	660,00	-11,11%
12	Recorte, Pechuga especial x 3	Recorte	9.420,00	10.485,20	9.774,02	11.616,00	1.074,00	10.542,00	-0,54%
13	Pernil Mixto, pechuga, ala, carcaza	Deshuese	3.140,00	5.771,00	5.540,82	6.796,00	438,00	6.358,00	-10,17%
14	fte. Mariposa, pernil mixto, ala, carcaza	Segunda	2.717,00	3.796,20	3.751,84	3.953,00	350,00	3.603,00	5,09%
15	Frisby		1.000,00	1.495,00	1.447,00	1.497,00	104,00	1.393,00	6,82%
16	Anatomico puro, pierna sola, pernil solo	Deshuese	2.000,00	3.654,00	3.436,85	4.185,50	306,00	3.879,50	-6,17%
17	Pollo Marinado		3.845,00	5.468,37	5.342,58	6.835,00	386,00	6.449,00	-17,93%
18	Total		29.642,00	42.958,77	40.992,00	48.921,50	3.796,00	45.125,50	-5,04%

Fuente: Archivos salón de post-proceso.

4.3 LOGÍSTICA

El proceso logístico es quizás el más avanzado en cuanto a indicadores se refiere. Además de los indicadores de mermas se tienen otros indicadores que se utilizan principalmente para asignar bonificación a los encargados de ciertos procesos clave. Sin embargo falta aun mucho para que sea útil como sistema de indicadores de gestión.

De los cinco procesos básicos que comprende la logística en Distraves S.A. solo tres tienen asociados indicadores. A continuación se describirán brevemente los indicadores encontrados en cada una de las áreas.

4.3.1 Indicadores en almacenamiento de producto

- **Merma del CEDI**

El primer indicador en almacenamiento y tal vez el más importante es el que se refiere a merma. La merma en el área de almacenamiento de la planta El Diamante se calcula tomando el ajuste por merma que realiza auditoría. Este procedimiento se realiza cerca al cierre de cada mes. Se realiza un inventario total en todos los cuartos de almacenamiento de pollo, presa y filete en el que se determina la diferencia en peso del juego de inventarios de cada referencia y esa diferencia corresponde a la merma que se ha acumulado en el proceso durante el mes. Si en el mismo período se ha realizado cualquier ajuste por merma se tendrá en cuenta adicionando este a los ajustes realizados el día de la auditoría.

Teniendo los kilos de merma que se ha generado en el proceso de almacenamiento se procede a calcular el porcentaje de merma de la siguiente manera.

Porcentaje de merma en el CEDI :

$$\% \text{ Merma en el CEDI} = \left(\frac{\text{Kilos de merma en el CEDI}}{\text{Kilos en Pie}} \right) * 100$$

Nuevamente se observa que el indicador de merma en el área no es medido de la manera apropiada, o mejor, no es útil para determinar el desempeño real del proceso en cuanto al control de mermas se refiere.

Si en lugar de "Kilos en pie" como coeficiente del indicador se toma los "Kilos disponibles en el período" se obtendría un resultado mas adecuado para el proceso.

Los kilos disponibles en el período pueden calcularse tomando el inventario inicial y sumando los kilos que ingresan en el período.

La distorsión se hace evidente de dos maneras y las dos son perjudiciales si no se profundiza el análisis antes de tomar cualquier decisión:

Planteando un ejemplo podría presentarse la situación de dos meses en los que el volumen de beneficio de aves es exactamente igual (En kilos).

- A. Si en el primer mes el volumen de inventario inicial es alto se tendrá una gran cantidad de kilos de merma generada por este inventario además de la que genera la producción del mes.
- B. Si en el segundo mes el volumen de inventario inicial es bajo se tendrá una cantidad de kilos de merma menor al que se genera en el primer mes. Aun cuando la merma de la producción del mes sea igual.

Al calcularse la merma tal y cual está planteado el indicador se tendrá un aparente mejor comportamiento en el segundo mes que en el primero ya que el numerador será menor en el segundo mes y el cociente sigue siendo la misma cantidad de kilos en pie. Si en lugar de kilos en pie como coeficiente para el indicador utilizamos los kilos disponibles se obtendrá un valor que realmente muestre el comportamiento del proceso.

En almacenamiento se tiene tres indicadores más que se refieren al control de unidades, referencias y rotación del producto.

Cada noche se realiza un inventario físico de unidades y se extrae del sistema el inventario final del día. Luego se registra en una hoja de cálculo las cantidades físicas y del sistema por cada referencia y así se obtiene el valor de los primeros dos indicadores. (Ver anexo E)

- **Exactitud del inventario en unidades**

Si el inventario físico es mayor que el del sistema entonces:

$$\text{Exactitud del inventario en Unidades} = \left(\frac{\text{Inventario del Sistema}}{\text{Inventario Físico}} \right) * 100$$

Si el inventario físico es menor que el del sistema entonces:

$$\text{Exactitud del inventario en Unidades} = \left(\frac{\text{Inventario Físico}}{\text{Inventario del Sistema}} \right) * 100$$

Obsérvese que tal y como está planteado este indicador nunca será mayor del 100% y se castiga tanto los faltantes como los sobrantes en el inventario.

- **Exactitud del inventario en referencias**

La misma hoja de cálculo está diseñada para mostrar el total de referencias que presentan diferencia y el número de referencias que hay en el inventario en el momento en que este se realiza. El indicador entonces es calculado de la siguiente manera:

$$\text{Exact. del inventario en Re ferencias} = \left(1 - \frac{\text{Núm. de referencias con diferencias}}{\text{Total de referencias en el inventario}} \right) * 100$$

La no efectividad de estos dos indicadores tiene dos focos principales:

El primero tiene que ver con la herramienta utilizada para el ingreso y cálculo de los indicadores. De la manera en que está programada, permite llenar con ceros las cantidades físicas y del sistema de aquellas referencias que no están en el inventario al cierre del día. La plantilla de cálculo cuenta entonces estos ceros como referencias que están en los inventarios y el indicador de exactitud del inventario en referencias siempre tendrá el mismo denominador mostrando resultados superiores cuando se tiene menos referencias en el inventario.

Adicional a esta falla, la herramienta presenta dificultad para guardar datos acumulados que permitan realizar comparaciones con periodos posteriores. La modificación a esta herramienta se presenta en el capítulo 6.

El segundo foco tiene que ver con la actitud asumida por quienes realizan el inventario (Los auxiliares de cuarto) que al saber que este indicador está directamente ligado a su bonificación se ven tentados a no reportar las diferencias en inventarios de manera oportuna y esto genera malos resultados frente a una auditoría. Esto se debe a que el inventario físico se plasma tal y cual lo reportan los auxiliares de cuarto y las correcciones se hacen posteriormente a la medición y reporte de resultados.

- **Rotación de inventarios**

Otro indicador encontrado en almacenamiento se refiere al control de rotación de producto dentro de los cuartos. Está planteado como:

$$\text{Rotación de inventarios} = \left(\frac{\text{Valor en lista del producto dado de baja en cuartos}}{\text{Valor del inventario al momento de dar producto de baja}} \right) * 100$$

Este indicador no es muy útil como indicador de gestión ya que la frecuencia con que se presenta este evento es mínima y la cifra del denominador es significativamente grande como para obtener valores claramente diferenciados. Durante la práctica se midió 10 veces y siempre arrojó valores menores del 1%. Siempre se mide para efectos de bonificación y no hay interés por parte de los directivos en los resultados.

El resultado de cualquiera de estos tres indicadores para un periodo cualquiera es el promedio de los resultados diarios comprendidos dentro del periodo.

4.3.2 Indicadores en despachos. Los indicadores que están formulados para el área de despachos tienen que ver con “Servicio Productivo”, uno de los factores claves de éxito. Indirectamente algunos de ellos también están relacionados con “Costo Bajo”.

Por efectos de responsabilidad se ha asignado la gestión de dos indicadores al supervisor de cargue y tres indicadores a los inspectores de cargue.

- **Eficiencia en cargue**

Este indicador está orientado a medir el desempeño del área de cargue en cuanto al tiempo requerido para cargar un vehículo. Se mide solo con los vehículos despachados a destinos nacionales ya que los locales pocas veces presentan dificultad en este aspecto.

Se encontró que existen unos tiempos estándares para el cargue por tipo de vehículo tal como lo muestra la siguiente tabla:

de los seis tipos de vehículo. Todos los cálculos son realizados por el computador una vez se han ingresado los datos correspondientes a la hora de inicio y de fin de cargue para todos los vehículos en el período a analizar.

- **Eficiencia al inicio del cargue**

Este indicador está orientado a medir el cumplimiento del área de despachos en cuanto a las horas programadas para los cargues de vehículos.

En la figura 11 se puede ver que los vehículos solicitados por el área de logística para destinos nacionales tienen una hora programada de cargue. Así mismo, los vehículos para destinos locales son solicitados para horas específicas tal y como se describió en el capítulo 2.

El área de transportes se encarga de llenar en la planilla de control de reportes de carros locales (Figura 12) los datos correspondientes a *Conductor, Hora programada, Canastas con que llega el vehículo, hora de llegada al cargue y hora de salida de la planta*. Luego esta planilla se deja en el área de despachos donde una persona de servicio al cliente registra el *almacén al cual va cada vehículo* y en el transcurso del día constata con los almacenes las *horas de llegada, recibo y salida* de cada almacén.

Para el indicador “Eficiencia al inicio del cargue” se utiliza la hora programada y hora de llegada al cargue registrados en esta planilla

Al comenzar el proyecto este indicador no se tiene en cuenta para el transporte local porque no existen plantillas diseñadas que puedan facilitar los cálculos.

Figura 13. Planilla control supervisor de cargue local – pollo

 PLANILLA CONTROL SUPERVISOR DE CARGUE LOCAL - POLLO								
NÚMERO PLANILLA	ALMACÉN	AUXILIAR	CONDUCTOR	HORA INICIAL	HORA FINAL	KILOS	CANASTAS	OBSER

Los tres indicadores que se presentarán a continuación tienen que ver con el control de unidades y se enfocan principalmente en el Servicio Productivo, uno de los factores claves de éxito de la compañía.

- **Pedidos sin remisionar (SR)**

Los inspectores de cargue son los responsables de verificar las cantidades que se cargan a cada vehículo según el documento de remisión. Uno de los errores que pueden presentarse es que se envíe a un destino más producto del que está registrado en los documentos de remisión.

Este indicador busca minimizar la cantidad de errores de este tipo buscando minimizar el impacto económico que genera la pérdida de producto de esta manera.

Como se describió en el capítulo 2, cada inspector es responsable del despacho de un vehículo a la vez. De este modo todos los días se tiene un total de vehículos despachados por cada inspector.

Se cuenta un error de tipo SR cuando un vehículo es despachado y se descubre posteriormente que tenía sobrantes respecto de la remisión sin importar cuantas eran las unidades sobrantes ni de cuantas referencias. Es decir, matemáticamente hablando, en un día un inspector no comete más errores de tipo SR que la cantidad de vehículos que ha despachado.

El indicador es una relación entre los errores de este tipo y la cantidad de vehículos que ha despachado. Este cálculo se realiza para cada inspector por separado.

$$\text{Pedidos sin remisionar (SR)} = \left(\frac{\text{No. Vehículos con error SR}}{\text{Total Vehículos Despachados}} \right) * 100$$

Este tipo de error es el que menos se detecta precisamente porque quien reporta las diferencias encontradas es el cliente o el administrador del almacén y un error de este tipo le favorece los intereses económicos del cliente.

- **Producto remisionado no enviado (NE)**

Otro tipo de error que puede presentarse en el despacho de vehículos es que se presente el caso contrario al anterior, es decir, que un vehículo se despache con menos unidades de las que se registran en los documentos de remisión.

Este indicador busca minimizar la cantidad de errores de tipo NE buscando también lograr satisfacción del cliente a través de un buen servicio.

De igual modo que el anterior, se cuenta un error de tipo NE cuando un vehículo es despachado con faltantes respecto de la remisión. No importa la cantidad ni las referencias que hayan presentado errores, es máximo un error de este tipo por vehículo despachado.

La relación para calcular el indicador es la siguiente:

$$\text{Producto Remisionado No Enviado} = \left(\frac{\text{No. Vehículos con error NE}}{\text{Total Vehículos Despachados}} \right) * 100$$

Se calcula para cada inspector por separado y es el tipo de error que mas causa molestia al cliente pues la no corrección tiene un impacto negativo sobre las finanzas del cliente.

- **Referencias trocadas (RT)**

El tercer tipo de error que puede presentarse es que se envíen las cantidad de unidades que registran los documentos de remisión pero que corresponden a las referencias remisionadas.

Este indicador combina los objetivos buscados por los dos indicadores anteriores. El impacto económico está presente cuando se envían referencias de valor comercial superior a las que se están cobrando. El impacto en el servicio al cliente se presenta en que el cliente quiere recibir lo que solicitó y no otra cosa.

Cuando un vehículo es despachado con al menos dos referencias trocadas y este error es descubierto por el cliente debe tenerse en cuenta como un error de tipo RT.

El indicador se expresa de la siguiente manera:

$$\text{Referencias Trocadas} = \left(\frac{\text{No. Vehículos con error RT}}{\text{Total Vehículos Despachados}} \right) * 100$$

En el momento en que se realiza el diagnóstico no se dispone de registros que permitan la captura de datos de vehículos despachados por inspector. El monitoreo de estos indicadores se realiza mensualmente por definir la bonificación de los inspectores mas no tienen gran impacto en la toma de decisiones día a día.

La plantilla de registro de datos para el cálculo no es eficiente ni fácil de usar lo que hace tedioso su registro. De otro lado, desde el planteamiento de los indicadores no se contempló un resultado global del área sino que se individualizó al desempeño de cada inspector.

El resultado de cada indicador se carga en un 79% al inspector a quien corresponde el valor y el 21% restante se carga a los otros tres inspectores como una estrategia para incentivar el trabajo en grupo.

La figura 14 muestra el registro de Excel utilizado para la administración de los datos que alimentan estos tres indicadores.

Figura 14. Plantilla registro de datos inspectores de cargue.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	%individual	0,79	4	5	6	7	8	9	
2	%grupo	0,07							
3	Fecha	Referencias trocadas RT:							
4		EDWIN				JAVIER			
5	FECHA	Errores	individual	RT Edwin % grupo	RT Edwin \$ error	# Errores	% individual	RT Javier % grupo	RT Javier
402	10/10/2006								
403	11/10/2006								
404	12/10/2006								
405	13/10/2006								
406	14/10/2006								
407	15/10/2006								
408	16/10/2006								
409	17/10/2006								
410	18/10/2006								
411	19/10/2006								
412	20/10/2006								
413	00/10/2006	0	0,000%	0,000%	\$ -	0	0,000%	0,000%	\$
414	21/10/2006								

Fuente: Archivos indicadores despachos Distraves S.A.

Figura 15. Resultado indicadores inspectores de cargue.

	A	B	C	D	E	F	G	H
1								
2								
3	MES	00/10/2006						
4								
5	TIPO DE ERROR	EDWIN				JAVIE		
6		# Errores	% Indicador	\$ Error	Bonificacion	# Errores	%	\$
7	Referencias trocadas	0	0,00%	\$ -	\$ 50.000,00	0	0,000%	\$ -
8	Cantidad inferior a la remisionada	0	0,04%	\$ -	\$ 50.000,00	0	0,04%	\$ -
9	Pedidos sin remisionar	0	0,04%	\$ -	\$ 100.000,00	0	0,04%	\$ -
10								
11								

Fuente: Archivos indicadores despachos Distraves S.A.

Esta plantilla está diseñada para calcular tanto el indicador como la bonificación por cada inspector de acuerdo a unos rangos establecidos por quienes propusieron los indicadores que ahora funcionan en el área.

El sistema de indicadores así formulado es muy vulnerable ya que la verificación de los datos es bastante dispendiosa por lo que sería mejor si estos datos estuvieran amarrados al sistema de información de la compañía.

4.3.3 Indicadores en transporte. Por su parte, en el área de transporte se tiene como principal indicador el siguiente:

- **Porcentaje de merma en transporte**

$$\% \text{ Merma en transporte} = \left(\frac{\text{Kilos de merma en transporte}}{\text{Kilos en Pie}} \right) * 100$$

Nuevamente se evidencia que el producto que puede generar merma en un período cualquiera es la cantidad de producto que fue movido en el mismo período y no los kilos en pie porque estos kilos pueden estar almacenados. Además en un mes puede haber un gran volumen de beneficio con un pequeño volumen de despacho y esto arrojaría un buen desempeño en el indicador sin que esto sea necesariamente cierto.

En este proceso se tiene aun una condición más para determinar cual debe ser el cociente mas apropiado para la medición y se evidencia si describimos algunas características del producto transportado.

El producto que tiene como presentación la bandeja no genera merma en el proceso de transporte pues se comercializa por unidad y no por peso; lo mismo sucede con productos como la menudencia y los productos Delichicks. Por tanto el cociente para el indicador de merma en el proceso de transporte debe tener en cuenta solo el peso del producto que es susceptible de generar merma.

Una gran dificultad para la administración de este indicador es la oportunidad de los datos. Actualmente el sistema de la compañía no está en línea con las diferentes sedes, plantas y puntos de venta. Esto dificulta la gestión de datos y solo se tienen con plena certeza al momento del cierre del mes.

De otro lado, el sistema no permite separar fácilmente el producto que genera merma del que no genera y por tanto el cálculo es muy dispendioso. La única solución para esto es el cambio total del sistema de información de la compañía incluida su plataforma tecnológica.

- **Cumplimiento en la programación vehicular**

Este indicador está enfocado hacia el buen servicio. Aunque despachos se trata de un cliente interno se pretende medir el cumplimiento del

área de transportes en la colocación de vehículos disponibles para el cargue.

Todo vehículo programado para ser cargado a cualquier destino nacional debe estar en la planta El Diamante antes de la hora programada de cargue así:

Doble Troques (DT's) y 600: 1 hora antes
Turbos: ½ hora antes.

Por esta razón todo vehículo que llegue después de la hora programada se cuenta dentro de los vehículos que llegaron tarde sin importar cuanto tiempo.

El indicador se expresa de la siguiente manera:

$$\text{Cumplimiento en la programación vehicular} = \left(1 - \frac{\text{vehículos con llegada tarde}}{\text{Total Vehículos programados}}\right) * 100$$

Los datos de llegada a la planta se capturan en la portería y luego son dictados por radio al área de transporte quienes lo registran en la plantilla de control de tráfico del día correspondiente.

- **Vehículos varados**

Se sabe que los vehículos que el área de transportes disponga para el cargue deberán ser vehículos que cumplan las condiciones técnicas necesarias para el transporte de alimentos y las condiciones mecánicas suficientes para garantizar un buen servicio al cliente.

Si un vehículo sufre una falla mecánica en la vía y esto retrasa la entrega al cliente se registra como una varada para el control de este indicador independiente de que se haya tenido que trasbordar o no.

$$\text{Vehículos Varados} = \left(\frac{\text{Vehículos varados en el período}}{\text{Total vehículos despachados en el período}}\right) * 100$$

Este indicador busca evaluar la calidad del servicio que el área de transporte proporciona al área de despachos y en general a la compañía. No es considerado estratégico pues los incidentes de varado son considerablemente pocos en la actualidad.

- **Vehículos con siniestro**

El siniestro en este caso se refiere a eventos de pérdida de producto en carretera por cuestiones de seguridad. De esta manera el indicador se enfoca a medir la calidad del monitoreo que el área de transportes ejerce sobre sus vehículos en la vía.

$$\text{Vehículos con Siniestro} = \left(\frac{\text{Vehículos siniestrados en el período}}{\text{Total vehículos despachados en el período}} \right) * 100$$

Este indicador es todavía mucho menos útil que el de vehículos varados ya que este tipo de situaciones son menos comunes que las varadas. Durante el período como practicante en la compañía nunca se presentó este tipo de situación.

- **Cumplimiento a almacenes**

Este indicador se mide solo para almacenes locales utilizando una plantilla de registro de datos poco versátil.

El indicador tal y como se define en la fórmula que se muestra a continuación solo es factible para cada almacén por separado. El resultado final del cumplimiento se toma como el promedio del cumplimiento a todos los almacenes.

$$\text{Cumplimiento a almacenes} = \left(\frac{\text{Promedio de hora pactada de entrega}}{\text{Promedio de hora llegada al almacén}} \right) * 100$$

El corte para la medición es el día 20 de cada mes convirtiéndose así en un indicador de monitoreo mensual. Esto le resta importancia, debido a su baja frecuencia de medición no permite que sea tenido en cuenta en la toma de decisiones día a día.

La distorsión más grande se presenta precisamente de la manera como éste está planteado. El promedio de la hora pactada de entrega durante el mes es una distorsión en si mismo como también lo es el promedio de la hora de llegada al almacén.

Obsérvese el caso hipotético en el cual la primera mitad del período se haya pactado con el almacén X las 6:00 como hora de entrega y la otra

mitad de período se haya pactado la entrega a las 12:00. El promedio obtenido es 9:00.

Supongamos ahora de una manera exagerada que el vehículo siempre llegó al almacén a las 9:00. por lo tanto el promedio obtenido será 9:00.

$$\text{Cumplimiento a almacenes} = \left(\frac{9:00}{9:00} \right) * 100 = 100\%$$

Mientras que el indicador Asegura que al almacén X se le cumplió la entrega en un 100%, el administrador del almacén asegura que la mitad de las veces el producto le llegó tarde.

La siguiente tabla muestra los datos obtenidos durante el período del 21 de diciembre de 2005 al 20 de enero de 2006.

Tabla 4. Datos hora de llegada al almacén Poblado 1

ALMACÉN POBLADO 1								
Fecha	Hora pactada de entrega	Hora Llegada al almacén	Fecha	Hora pactada de entrega	Hora Llegada al almacén	Fecha	Hora pactada de entrega	Hora Llegada al almacén
21/12/05	5:00	5:10	01/01/06	5:00		11/01/06	5:00	5:15
22/12/05	5:00	5:20	02/01/06	5:00	4:40	12/01/06	5:00	
23/12/05	5:00	5:00	03/01/06	5:00		13/01/06	5:00	5:10
24/12/05	5:00	5:30	04/01/06	5:00	4:40	14/01/06	5:00	5:00
25/12/05	5:00		05/01/06	5:00	4:55	15/01/06	5:00	
26/12/05	5:00		06/01/06	5:00	5:50	16/01/06	5:00	5:00
27/12/05	5:00		07/01/06	5:00	5:15	17/01/06	5:00	5:00
28/12/05	5:00	4:45	08/01/06	5:00		18/01/06	5:00	4:40
29/12/05	5:00	4:40	09/01/06	5:00		19/01/06	5:00	4:40
30/12/05	5:00	5:20	10/01/06	5:00	4:50	20/01/06	5:00	5:00
31/12/05	5:00	5:30						

Las fechas resaltadas corresponden a días festivos o dominicales y los valores resaltados señalan las veces en que se llegó tarde con la entrega al almacén. Se tienen fechas sin ningún valor en la hora de llegada por omisión del dato por parte del encargado de tomarlo.

Los resultados del indicador se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 5. Indicador cumplimiento almacenes Diciembre-Enero

Promedio Hora pactada	5:00
Promedio Hora llegada	5:03
Cumplimiento a almacenes (1)	99,01%
Total entregas medibles	22
Total entregas a tiempo	13
Cumplimiento a almacenes (2)	59,09%

El valor del indicador señalado como (1) es aparentemente muy bueno pues un cumplimiento del 99,01% en la entrega a un almacén es bastante alto. Se ha calculado tal y como se indica la fórmula de éste.

El valor del indicador señalado como (2) se ha calculado para efectos de análisis. Se tienen 22 entregas con datos de llegada completos y tan solo 13 de de ellas se han realizado a tiempo, lo que arroja un cumplimiento del 59.09%.

Figura 16. Plantilla de registro de entregas locales.

	A	B	C	D	E	F	
1	Almacén	POBLADO 1					
2	Fecha	Conductor	Hora Prog	Q	Hora Llegada al cargue	Hora inicio de cargue	fin c
67	22/12/2005	Alvaro Cadena	03:00	2270k	03:03		
68	23/12/2005	Alvaro Torres	03:00	3020k	02:43		
69	24/12/2005	Alvaro Cadena	03:00	83Q 3305k	02:42		
70	25/12/2005	FESTIVO					

Fuente: Archivos área de transportes

La dificultad para el diligenciamiento de los datos en esta planilla radica en el registro separado para cada almacén que implica la búsqueda del mismo en todo el libro.

- **Cumplimiento en la hora programada**

De la misma Planilla Control supervisor de cargue local – pollo, mostrada en la figura 14, se obtienen los datos correspondientes a la hora programada del cargue y de la hora de llegada del vehículo al cargue.

Como se ha descrito, estos datos son diligenciados en la Plantilla de registro de entregas locales (Figura 16). La plantilla está configurada para que el día 20 de cada mes se calcule este indicador por lo que su frecuencia de obtención no lo hace útil para la toma de decisiones día a día.

El indicador se define con la siguiente relación:

$$Cump. \text{ en hora prog.} = \left(\frac{\text{Pr omedio de hora programada de c argue}}{\text{Pr omedio de hora llegada al c argue}} \right) * 100$$

Al analizarlo se encontró que la distorsión a la hora de medirlo es prácticamente la misma encontrada en el indicador de Cumplimiento a almacenes

La siguiente tabla muestra los valores de hora programada y hora de llegada al cargue para el periodo del 21 de diciembre de 2005 al 20 de enero de 2006 de los vehículos enviados al almacén Poblado 1.

Tabla 6. Datos hora programada y hora de llegada al cargue

ALMACÉN POBLADO 1								
Fecha	Hora Prog	Hora Llegada al cargue	Fecha	Hora Prog	Hora Llegada al cargue	Fecha	Hora Prog	Hora Llegada al cargue
21/12/05	03:00	02:54	01/01/06			11/01/06	03:30	02:35
22/12/05	03:00	03:03	02/01/06			12/01/06		
23/12/05	03:00	02:43	03/01/06			13/01/06	03:00	03:00
24/12/05	03:00	02:42	04/01/06	04:00	02:55	14/01/06	04:00	02:57
25/12/05			05/01/06	03:30	03:15	15/01/06		
26/12/05			06/01/06	03:00	03:04	16/01/06		
27/12/05			07/01/06	04:00	03:30	17/01/06	03:00	02:40
28/12/05	03:00	02:50	08/01/06			18/01/06	03:00	02:47
29/12/05	03:00	03:00	09/01/06			19/01/06	03:00	03:00
30/12/05	04:30	02:49	10/01/06			20/01/06	04:00	02:50
31/12/05	04:00	03:02						

Las fechas resaltadas corresponden a días festivos o dominicales y los valores resaltados corresponden a llegadas tarde al cargue.

Aparentemente 3 o 4 minutos no serían suficientes para registrar la llegada tarde de un vehículo. Sin embargo, en la operación logística de Distraves S.A. este tiempo se considera valioso porque el producto está preparado en la plataforma de cargue esperando el vehículo donde será cargado. En ocasiones por demoras tan pequeñas se ha tenido que cambiar el orden de cargue. Cabe aclarar también que la hora de llegada al cargue es tomada por el inspector de tráfico al momento que el vehículo se pesa vacío antes de iniciar el cargue. Por tanto, unos minutos después de la hora registrada se estará ubicando en el muelle para el cargue.

La siguiente tabla resume los resultados obtenidos al analizar los datos anteriores:

Tabla 7. Indicador cumplimiento en la hora programada Dic-En.

Promedio Hora programada	3:23
Promedio Hora llegada	2:55
Cumplimiento hora de llegada (1)	116,00%
Total cargues medibles	19
Total llegadas a tiempo al cargue	17
Cumplimiento hora de llegada (2)	89,47%

El indicador obtenido de la forma (1) expone un cumplimiento muy superior al esperado que es del 100%.

Para efectos de análisis se ha calculado también el indicador de la forma (2) contando como cargues medibles aquellos en los cuales se dispone de los datos de hora programada y hora de llegada del vehículo.

Obsérvese que 17 de los 19 vehículos llegaron a tiempo por tanto se obtiene un cumplimiento del 89.47% leyéndose de la siguiente manera: El 89.47% de los vehículos despachados al almacén Poblado 1 llegaron a tiempo al cargue durante el periodo del 21 de Diciembre de 2005 al 20 de enero de 2006.

Para obtener un dato que resuma el indicador para todo el transporte local se tiene que realizar un cálculo manual promediando los datos obtenidos para cada almacén, esto debido a que los registros se encuentran en hojas diferentes del mismo libro de Excel.

4.4 CEDI DELICHICKS

El Centro de Distribución Delichicks está apenas comenzando a introducirse al tema de indicadores. La gerencia de operaciones tiene como propósito implementar allí los mismos indicadores que se están midiendo en el área de distribución logística de pollo.

Se tiene entonces los mismos indicadores de control de inventarios y despachos ya descritos ampliamente en el área de logística pero solo están en etapa de prueba. Se está trabajando en la implementación de registros que faciliten su proceso de cálculo y análisis.

Un indicador que se ha comenzado a medir en el CEDI Delichicks, diferente a los ya descritos para el área de logística tiene que ver con el Servicio Productivo.

- **Cumplimiento de programaciones.**

Todo almacén, bodega o vendedor debe solicitar con anticipación el producto Delichicks que necesite para su actividad comercial. Para ello debe pasar al CEDI Delichicks una programación donde indique cantidades por referencia y fechas en las cuales desea recibir dicho producto. La producción de la línea Delichicks debe entonces procesar el producto suficiente para cumplir con las programaciones de entrega acordadas con vendedores y almacenes.

El Coordinador del Centro de Distribución Delichicks tiene a cargo la responsabilidad de recibir las programaciones, comunicarlas al área de producción, recibir el producto que envíe el área de producción y enviarlo al cliente.

Este indicador se expresa mediante la siguiente relación:

$$Cump. en Programación = \left(1 - \frac{Programaciones Incompletas}{Total de Programaciones} \right) * 100$$

Una programación se considera incompleta cuando falte en el envío al menos un producto. También se considera incompleta si no se ha despachado en la fecha solicitada.

Una de las dificultades encontradas radica en la verificación de las programaciones frente a los envíos realizados. Las programaciones

están impresas y los despachos se han registrado en el sistema de información de la empresa.

Para medir tan solo el desempeño del CEDI Delichicks se tiene una condición especial que no permite que se cuente como programación incompleta aquella en la que el área de producción no haya entregado el producto a tiempo. Esta verificación es la más difícil de todas ya que después de haberse realizado el cruce entre programaciones y envíos tiene que hacerse otro cruce con el registro de producto recibido de producción.

El indicador se hace entonces difícil de medir y aún más dispendiosa su verificación. Todas las comparaciones y verificaciones se realizan de manera manual por lo que no generan confianza al momento de tomar decisiones frente al resultado.

4.5 CONCLUSIONES GENERALES DEL DIAGNÓSTICO.

Una vez finalizado el diagnóstico de cada indicador por separado puede generalizarse un panorama que encierra la situación de todo el sistema de indicadores encontrados al momento de comenzar la práctica.

El análisis se hará apoyado en la descripción de las características principales de los indicadores de gestión presentadas por el Dr. Carlos Mario Pérez Jaramillo en su artículo "Los indicadores de gestión"².

- **Simplicidad:** Debe ser capaz de medir lo que pretende medir de una manera poco costosa en tiempo y recursos.

Ante esta definición se observa que algunos indicadores no miden realmente lo que pretenden medir. Tal es el caso general de los indicadores encontrados especialmente los encontrados en el área de transportes en los cuales la distorsión es evidente.

La complejidad en la medición no es el caso general pero se observa particularmente en el área de Post-proceso donde la realización del informe consume mayor esfuerzo que el valor del resultado obtenido.

² PÉREZ JARAMILLO, Carlos Mario. Los Indicadores de gestión,
<http://www.soporteycia.com.co/documentos/SOPLOSINDICADORESDEGESTION.pdf>

- **Adecuación:** Dicho indicador debe expresar fácilmente el fenómeno mostrando la magnitud del efecto y la desviación del esperado.

Ante esta característica se encontró que los registros implementados para facilitar el análisis de datos no muestran ninguna posibilidad de comparación ni con el resultado esperado ni con estándares calculados. Las metas para cada indicador son más un valor presente en la mente de quien maneja el proceso.

En algunos casos se encontró que los registros no permiten siquiera llevar un registro histórico dentro del mismo sino que es necesario referirse al resultado de periodos anteriores mediante la consulta de archivos viejos.

El caso particular del informe de mermas si cumple con esta característica pues cada vez que se presenta el informe, éste contiene la información completa del comportamiento de meses anteriores.

- **Validez en el tiempo:** Los resultados de este indicador deben poder compararse válidamente en diferentes momentos.

Esta característica de los indicadores de gestión cumple para los indicadores de merma, teniendo en cuenta que siempre se han calculado de esa manera y el proceso es similar en el tiempo. Las distorsiones analizadas en este capítulo ponen en evidencia que su forma de medición tiende a alejarlo de esta característica necesaria pues casi todos varían de acuerdo a las variaciones en los niveles de producción y ventas.

El caso particular se encuentra en el indicador Eficiencia en el cargue. La manera de trabajar en esta área ha cambiado haciéndose de una manera más ágil. Durante cierto tiempo los indicadores deben mostrar una mejoría pero llega el momento en el cual deben cambiarse los estándares.

- **Participación de los usuarios:** Este es el factor fundamental para que un responsable de un proceso se motive alrededor de la gestión de un indicador.

El sistema de indicadores encontrados fue trabajado y desarrollado con el aporte de los usuarios. Esto se evidencia en el conocimiento que los responsables tienen de los datos suministrados. Lo que ha desmotivado en cierta medida su medición es la falta de herramientas adecuadas que faciliten su manejo.

Los indicadores que se refieren a mermas se han estado midiendo desde mucho antes por lo cual no se tiene conocimiento si se tuvo en cuenta al usuario. Lo cierto es que los responsables de los procesos no son quienes lo calculan. Esta labor la realiza mensualmente la oficina de presupuesto de la compañía.

- **Utilidad:** Para medir y mejorar un proceso.

Es válido argumentar que si un indicador no está bien formulado tampoco será útil para la toma de decisiones en el proceso. En el caso particular de cada indicador ya se argumentó respecto de esta característica.

Se generaliza la poca utilidad de los indicadores principalmente los que se están trabajando en el área de transportes debido a la formulación evidentemente errada.

Los indicadores que se refieren a mermas han sido tradicionales y por tanto tenidos en cuenta para la toma de decisiones como las inversiones realizadas en el rediseño de su estructura de almacenamiento y de congelación como se ha mencionado de lejos en el capítulo correspondiente a la descripción de la empresa.

La orientación hacia los Factores Claves de Éxito es muy importante a la hora de evaluar la utilidad de un indicador. De esto se hizo mención en cada caso particular pero, salvo algunos casos, los indicadores son consecuentes con estos F.C.E.

- **Oportunidad:** Los datos deben poder recolectarse en el momento en que se necesitan y con la misma oportunidad debe obtenerse el resultado del indicador para ser analizado y tomar las decisiones necesarias.

Esta es precisamente la mayor dificultad encontrada en la planta El Diamante para implementar y gerenciar el proceso apoyándose en indicadores de gestión.

La información en general no es oportuna y si en algunos casos se recolecta en planillas manuales, éstas no son digitadas oportunamente en las planillas diseñadas para facilitar los cálculos.

La gran causa encontrada al indagar con los responsables de los procesos radica en la escasez de herramientas suficientes para el procesamiento de los datos obtenidos.

Una política derivada desde la gerencia comercial que obliga la presentación de indicadores de gestión para asignar una bonificación de acuerdo a los resultados obtenidos generó una cultura de recolección de datos y medición de resultados. Esto evidencia también la oportunidad no solo de mejorar los indicadores que actualmente se tienen planteados sino de implementar otros nuevos que estén mejor direccionados a los Factores Claves de Éxito de la compañía.

A partir de este diagnóstico se evidenció la gran oportunidad para implementar un sistema de indicadores adecuado a las circunstancias actuales de la compañía. En el planteamiento de este proyecto se cerró el alcance hasta una prueba piloto, sin embargo es posible que pueda implementarse totalmente en algunas áreas.

5. SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA PLANTA EL DIAMANTE.

Habiendo culminado la fase de diagnóstico de la planta El Diamante en cuanto a indicadores se refiere es necesario pasar a definir un sistema de indicadores que oriente a la empresa al alcance de sus objetivos basados en los Factores Claves de Éxito que enmarcan el trabajo de la organización.

Al exponer a los jefes de las diferentes áreas la necesidad evidente de revisar la forma como se estaba midiendo el proceso se encontró una buena disposición cada uno de ellos. Se encontró que la mayor dificultad al trabajar con indicadores radica en la administración de los datos. La cultura de ascenso de la empresa en los diferentes cargos dentro de la planta El Diamante ha permitido que personas con un nivel bajo de escolaridad hayan escalado hasta ocupar puestos de responsabilidad por lo cual la también es baja capacidad para administrar datos.

Con la buena disposición de los responsables de los procesos fue fácil comenzar a trabajar no solo en la formulación de indicadores sino en su implementación. Sin embargo este capítulo se referirá solo a la formulación de indicadores. Ver Indicadores Planta El Diamante Anexo H.

En trabajo realizado conjuntamente por la gerencia de operaciones y el autor se definieron las características básicas que conformarán la ficha técnica de los indicadores:

- **Código:** Identificación del indicador de acuerdo a la siguiente nomenclatura:

XX-##: Los primeros dos caracteres identifican al indicador con el área. El tercer y cuarto valor corresponde a un número consecutivo del indicador dentro del área.

Las áreas se codificarán de la siguiente manera:

PB: Planta de Beneficio
PP: Post-proceso
LO: Logística
MT: Mantenimiento.

DK: Delichicks.

- **Nombre:** Expresión corta que defina con claridad todo el indicador.
- **Forma de cálculo:** Expresa claramente los datos implicados y la forma como estos se relacionan para el cálculo de dicho indicador.
- **Unidad de medida:** Muestra con claridad la dimensión del indicador, si es día, hora, porcentaje, kg., \$/Kg., o cualquier otra dimensión que permita su clara interpretación.
- **Factor Clave de Éxito:** El indicador será útil a la empresa si está enfocado claramente a cualquiera de sus cuatro factores claves de éxito (Calidad Certificada, Innovación Permanente, Costo Bajo y Servicio productivo)
- **Objetivo:** Este objetivo hace referencia a la importancia del indicador para el proceso (mejorar, garantizar, optimizar, etc.).
- **Meta:** Valor que se espera obtener para el indicador en el período de medición al que se refiere.
- **Periodicidad:** Frecuencia con la cual se obtendrán los resultados de dicho indicador.
- **Fuentes de información:** Los registros de donde se tomará cada uno de los datos implicados en el cálculo del indicador.
- **Responsable de medición:** Cargo o cargos sobre los cuales cae la responsabilidad de la consolidación de los datos para el cálculo del indicador.
- **Responsable de gestión:** Cargo o cargos directamente responsables en la toma de decisiones que inciden el resultado del indicador.
- **Consideraciones especiales:** En este campo se hará claridad sobre situaciones en las cuales el indicador no aplique, omisiones necesarias o cualquier otra situación particular de cada indicador.

Es importante señalar que algunos registros que aquí se mencionen serán abolidos con el nuevo sistema de información en el cual está trabajando el departamento de sistemas de la compañía.

Se presentará a la empresa un cuadro de indicadores de gestión con una ficha técnica ajustada a las nuevas condiciones buscando así que se facilite su inclusión en el nuevo sistema de información. La ficha técnica mejorada de los indicadores planteará formas optimizadas para medir el indicador de acuerdo a las nuevas posibilidades en el manejo de la información.

Los indicadores acá presentados se plantearon con el aporte de la gerencia de operaciones, el jefe de cada área y el autor. Los criterios para seleccionar indicadores se han explicado ampliamente en el capítulo 4: Simplicidad, Adecuación, Validez en el tiempo, Participación de los usuarios, Utilidad y Oportunidad.

5.1 INDICADORES EN PLANTA DE BENEFICIO

5.1.1 Diferencia de aves en el proceso

- **Código:** PB-01
- **Nombre:** Diferencia de aves en el proceso. (DAP)
- **Forma de cálculo:**

$$DAP = \text{Aves en pie} - \text{Aves procesadas} - \text{Aves descartadas}$$

- **Unidad de medida:** # de aves.
- **Factor Clave de Éxito:** Costo Bajo.
- **Objetivo:** Minimizar la pérdida de producto en el proceso mejorando el control de unidades.
- **Meta:** 0 Aves para todos los períodos. Estableciendo un resultado ideal para el proceso.
- **Periodicidad:** Diario
- **Fuentes de información:** Sistema de información Distraves S.A.

1. Registro de aves que entran al proceso.
2. Registro de salidas de producción.
3. Documento de traslado de producto al *Cooker*.

- **Responsable de medición:** Jefe Planta de Beneficio.
- **Responsable de gestión:**
 1. Jefe Planta de Beneficio.
 2. Supervisor Zona de colgado.
 3. Supervisor de empaque.
- **Consideraciones especiales:** Ninguna.

5.1.2 Porcentaje de merma neta

- **Código:** PB-02
- **Nombre:** Porcentaje de merma neta.
- **Forma de cálculo:**

$$\% \text{ Merma Neta} = \left(\frac{\text{Kilos de Merma Neta}}{\text{Kilos Después de Descartes}} \right) * 100$$

- **Unidad de medida:** %.
- **Factor Clave de Éxito:** Costo Bajo.
- **Objetivo:** Minimizar la cantidad de desechos de producto dentro del proceso productivo de la Planta de Beneficio.
- **Meta:** 4%. Establecida habiendo realizado un análisis de datos históricos. Es un valor exigente para el proceso.
- **Periodicidad:** Diario
- **Fuentes de información:** Sistema de información Distraves S.A.
 1. Registro de aves que entran al proceso.
 2. Documento de traslado de producto al *Cooker*.
 3. Registro de salidas de producción.
- **Responsable de medición:** Jefe Planta de Beneficio.

- **Responsable de gestión:**
 1. Jefe Planta de Beneficio.
 2. Supervisor de colgado.
 3. Supervisor de eviscerado.
 4. Supervisor de pedidos especiales.
 5. Supervisor de empaque.
- **Consideraciones especiales:** La merma neta corresponde a los kilos diferencia entre los que entraron al proceso y los que salieron bien sea como producto terminado o como producto trasladado al cooker.

5.1.3 Porcentaje de hidratación

- **Código:** PB-03
- **Nombre:** Porcentaje de hidratación.
- **Forma de cálculo:**

$$\% \text{ Hidratación} = \left[\frac{(\text{Kilos salida del chiller} - \text{Kilos entrada al chiller})}{\text{kilos entrada al chiller}} \right] * 100$$

- **Unidad de medida:** %.
- **Factor Clave de Éxito:** Servicio Productivo.
- **Objetivo:** Garantizar un óptimo nivel de retención de líquido dentro de lo permitido por las normas vigentes.
- **Meta:** Mayor que 9.5% y Menor que 11%. Rango establecido como norma a cumplir. El dato inferior por la empresa y el superior como lo máximo permitido por normas de calidad.
- **Periodicidad:** Diario
- **Fuentes de información:** Formato registro de pesos de muestras.
- **Responsable de medición:** Inspector del *chiller*.
- **Responsable de gestión:**

1. Jefe Planta de Beneficio.
2. Supervisor de empaque.

- **Consideraciones especiales:** Los datos corresponden a una muestra de 100 aves tomada dentro de la jornada de producción.

5.1.4 Porcentaje de recuperación de presa.

- **Código:** PB-04
- **Nombre:** Porcentaje de recuperación de presa.
- **Forma de cálculo:**

$$\% \text{ Recup Pr esa} = \left[\frac{\textit{kilos Pr esa Recuperada}}{(\textit{Kilos Pr esa Recuperada} + \textit{Kilos Desechos Pr esa})} \right] * 100$$

- **Unidad de medida:** %.
- **Factor Clave de Éxito:** Servicio Productivo.
- **Objetivo:** Maximizar el aprovechamiento de la presa de pollo mutilado dentro del proceso.
- **Meta:** 2.5%. Establecida como una expectativa de la empresa.
- **Periodicidad:** Diario
- **Fuentes de información:** Registro de salidas de producción.
- **Responsable de medición:** Jefe Planta de Beneficio.
- **Responsable de gestión:**
 1. Jefe Planta de Beneficio.
 2. Supervisor de eviscerado.
- **Consideraciones especiales:** La presa recuperada corresponde a aquel producto que puede rescatarse del que se cae de las aves en el proceso.

5.1.5 Satisfacción del cliente

- **Código:** PB-05
- **Nombre:** Satisfacción del cliente.
- **Forma de cálculo:**

$$\text{Satisfacción del Cliente} = \left(1 - \frac{\text{No Conformidades por Beneficio}}{\text{Total de No Conformidades en Período}} \right) * 100$$

- **Unidad de medida:** %.
- **Factor Clave de Éxito:** Servicio Productivo.
- **Objetivo:** Garantizar la mejor calidad del producto de acuerdo a las necesidades del cliente.
- **Meta:** No definida al no disponer de datos históricos.
- **Periodicidad:** Semanal
- **Fuentes de información:** Registro de mejoramiento continuo.
- **Responsable de medición:** Coordinador de calidad.
- **Responsable de gestión:**
 1. Jefe Planta de Beneficio.
 2. Supervisores de beneficio.
- **Consideraciones especiales:** Ninguna.

5.1.6 Costo unitario de producción

- **Código:** PB-06
- **Nombre:** Costo unitario de producción
- **Forma de cálculo:**

$$\text{Costo Unit Producción} = \frac{\text{Costo Total de Planta de Beneficio}}{\text{Kilos de pollo Procesados}}$$

- **Unidad de medida:** \$/Kg.
- **Factor Clave de Éxito:** Costo Bajo.
- **Objetivo:** Optimizar la producción del área de Beneficio obteniendo producto de calidad a un costo bajo.
- **Meta:** \$132/Kg. Establecida con base en un análisis de 4 meses anteriores. Corresponde al mejor valor obtenido en uno de esos meses analizados.
- **Periodicidad:** Mensual
- **Fuentes de información:** Sistema de costeo Distraves S.A.
- **Responsable de medición:** Auxiliar de control y procesos.
- **Responsable de gestión:** Jefe Planta de Beneficio.
- **Consideraciones especiales:** No se tendrá en cuenta el costo de adquisición de canastas y guacales pues este rubro lo carga el costeo a la Planta de Beneficio sin amortizar su valor para evitar el impacto puntual en el período causado.

5.2 INDICADORES EN POST-PROCESO

5.2.1 Merma en Post-proceso

- **Código:** PP-01
- **Nombre:** Merma en Post-proceso.
- **Forma de cálculo:**

$$\% \text{ Merma Post-proceso} = \left[\frac{(\text{Kilos Recibidos} - \text{Kilos Producidos})}{\text{Kilos Recibidos}} \right] * 100$$

- **Unidad de medida:** %.

- **Factor Clave de Éxito:** Servicio Productivo.
- **Objetivo:** Maximizar el aprovechamiento del producto recibido para el proceso.
- **Meta:** -2%. Establecida con base en datos históricos.
- **Periodicidad:** Diaria
- **Fuentes de información:**
 1. Planilla de control de cierre de corte.
- **Responsable de medición:** Jefe área de Post-proceso.
- **Responsable de gestión:**
 1. Jefe área de Post-proceso.
 2. Supervisores de área de Post-proceso.
- **Consideraciones especiales:** Se espera que el valor de los kilos producidos sea mayor que los kilos recibidos y por tanto se plantea una meta con valor negativo.

5.2.2 Satisfacción del cliente

- **Código:** PP-02
- **Nombre:** Satisfacción del cliente.
- **Forma de cálculo:**

$$Satisfacción\ del\ Cliente = \left(1 - \frac{No\ Conformidades\ por\ Post - proceso}{Total\ de\ No\ Conformidades\ en\ Período} \right) * 100$$

- **Unidad de medida:** %.
- **Factor Clave de Éxito:** Servicio Productivo.
- **Objetivo:** Garantizar la mejor calidad del producto de acuerdo a las necesidades del cliente.
- **Meta:** No definida al no contar con datos históricos para tal fin.

- **Periodicidad:** Semanal
- **Fuentes de información:** Registro de mejoramiento continuo.
- **Responsable de medición:** Coordinador de calidad.
- **Responsable de gestión:**
 1. Jefe área de Post-proceso.
 2. Supervisores de Post-proceso.
- **Consideraciones especiales:** Ninguna.

5.2.3 Rentabilidad del corte

- **Código:** PP-03
- **Nombre:** Rentabilidad del corte.
- **Forma de cálculo:**

$$Rent. Corte = \left[\frac{(Valor comercial Pr esas - MO - CIF - Valor comercial Entero)}{Valor comercial Entero} \right] * 100$$

- **Unidad de medida:** %.
- **Factor Clave de Éxito:** Servicio Productivo-Costo Bajo.
- **Objetivo:** Maximizar la rentabilidad del área de Post-proceso.
- **Meta:** Positiva. No se cuenta con datos históricos que permitan una mayor exactitud en el establecimiento de la meta.
- **Periodicidad:** Diaria
- **Fuentes de información:** Planilla de control de cierre de corte.
- **Responsable de medición:** Jefe área de Post-proceso.
- **Responsable de gestión:**
 1. Jefe área de Post-proceso.

2. Área comercial.

- **Consideraciones especiales:** Se tiene en cuenta el valor comercial en los almacenes Distraves.

5.2.4 Merma en traslado de producto

- **Código:** PP-04
- **Nombre:** Merma en traslado de producto.
- **Forma de cálculo:**

$$\% \text{ Merma Trasl.} = \left[\frac{(\text{Peso Remisionado} - \text{Peso Recibido})}{\text{Peso Remisionado}} \right] * 100$$

- **Unidad de medida:** %.
- **Factor Clave de Éxito:** Costo Bajo.
- **Objetivo:** Minimizar la pérdida de peso del producto en los traslados internos de la planta El Diamante.
- **Meta:** 4%. Establecida como un valor promedio de datos históricos.
- **Periodicidad:** Diaria
- **Fuentes de información:** Planilla de control de kilos recibidos.
- **Responsable de medición:** Jefe área de Post-proceso.
- **Responsable de gestión:**
 1. Jefe área de Post-proceso.
 2. Supervisor de Cargue-PP.
- **Consideraciones especiales:** Ninguna.

5.2.5 Costo unitario de producción

- **Código:** PP-05

- **Nombre:** Costo unitario de producción.
- **Forma de cálculo:**

$$\text{Costo Unitario de Producción} = \frac{(\text{Costo Total área de Post – proceso})}{\text{Kilos procesados Post – proceso}}$$
- **Unidad de medida:** \$/Kg.
- **Factor Clave de Éxito:** Costo Bajo.
- **Objetivo:** Optimizar el proceso productivo del área de Post-proceso obteniendo producto de la mejor calidad al menor costo.
- **Meta:** \$176.82/Kg. Establecida con base en análisis de datos históricos del costeo de la compañía.
- **Periodicidad:** Mensual
- **Fuentes de información:** Sistema de costeo Distraves S.A.
- **Responsable de medición:** Departamento de contabilidad.
- **Responsable de gestión:** Jefe área de Post-proceso.
- **Consideraciones especiales:** Ninguna.

5.3 INDICADORES EN LOGÍSTICA

5.3.1 Merma en almacenamiento

- **Código:** LO-01
- **Nombre:** Merma en almacenamiento.
- **Forma de cálculo:**

$$\% \text{ Merma Almacenamiento.} = \left[\frac{\text{Kg. Ajustados por Merma}}{(\text{Kg. inicial} + \text{Kg. Ingreso})} \right] * 100$$

- **Unidad de medida:** %.

- **Factor Clave de Éxito:** Costo Bajo.
- **Objetivo:** Minimizar la pérdida de peso del producto en almacenamiento en la planta El Diamante.
- **Meta:** No definida. El indicador se propuso al final de la práctica y no se llegó a su implementación. Se establecerá posteriormente si la empresa así lo decide.
- **Periodicidad:** Mensual
- **Fuentes de información:** Sistema de información Distraves.
- **Responsable de medición:** Coordinador del CEDI.
- **Responsable de gestión:**
 1. Jefe de Logística.
 2. Supervisor de Inventarios.
 3. Coordinador del CEDI
- **Consideraciones especiales:** Ninguna.

5.3.2 Exactitud del inventario en unidades

- **Código:** LO-02
- **Nombre:** Exactitud del inventario en unidades
- **Forma de cálculo:**

Si el inventario físico es mayor que el del sistema entonces:

$$Exactitud\ del\ inventario\ en\ Unidades = \left(\frac{Inventario\ del\ Sistema}{Inventario\ Físico} \right) * 100$$

Si el inventario físico es menor que el del sistema entonces:

$$Exactitud\ del\ inventario\ en\ Unidades = \left(\frac{Inventario\ Físico}{Inventario\ del\ Sistema} \right) * 100$$

- **Unidad de medida:** %.
- **Factor Clave de Éxito:** Costo Bajo.
- **Objetivo:** Maximizar el control de producto en el almacenamiento garantizando coherencia entre los datos de sistema y los físicos.
- **Meta:** 100%. Establecido como un resultado ideal para el proceso de almacenamiento.
- **Periodicidad:** Diaria
- **Fuentes de información:**
 1. Inventario físico diario.
 2. Informe de inventario del sistema.
- **Responsable de medición:** Supervisor de inventarios.
- **Responsable de gestión:**
 1. Jefe de Logística.
 2. Supervisor de Inventarios.
 3. Coordinador del CEDI
- **Consideraciones especiales:** El inventario se realiza con el producto almacenado en cuartos diferentes al cuarto de conservación.

5.3.3 Exactitud del inventario en referencias.

- **Código:** LO-03
- **Nombre:** Exactitud del inventario en referencias
- **Forma de cálculo:**

$$Exact. del invent en Re ferencias = \left(1 - \frac{Núm. de referencias con diferencias}{Total de referencias en el inventario} \right) * 100$$

- **Unidad de medida:** %.
- **Factor Clave de Éxito:** Costo Bajo-Servicio Productivo

- **Objetivo:** Maximizar el control de producto en el almacenamiento.
- **Meta:** 100%. Establecido como un resultado ideal para el proceso de almacenamiento.
- **Periodicidad:** Diaria
- **Fuentes de información:**
 1. Inventario físico diario.
 2. Informe de inventario del sistema.
- **Responsable de medición:** Supervisor de inventarios.
- **Responsable de gestión:**
 1. Jefe de Logística.
 2. Supervisor de Inventarios.
 3. Coordinador del CEDI
- **Consideraciones especiales:** El inventario se realiza con el producto almacenado en cuartos diferentes al cuarto de conservación.

5.3.4 Eficiencia al inicio del cargue

- **Código:** LO-04
- **Nombre:** Eficiencia al inicio del cargue
- **Forma de cálculo:**

$$Efic. inicio del Cargue = \left(1 - \frac{Núm. de vehículos atendidos tarde}{Total de vehículos despachados} \right) * 100$$

- **Unidad de medida:** %.
- **Factor Clave de Éxito:** Servicio Productivo
- **Objetivo:** Mejorar el cumplimiento en los horarios de cargue programados.

- **Meta:** 100%. Establecida como lo ideal para las expectativas de la empresa.
- **Periodicidad:** Diaria
- **Fuentes de información:**
 1. Planilla de control de reportes locales.
 2. Planilla control supervisor de cargue local-pollo.
 3. Solicitud de vehículos para despachos.
- **Responsable de medición:** Inspector de tráfico.
- **Responsable de gestión:**
 1. Supervisor de cargue.
 2. Jefe de logística.
- **Consideraciones especiales:**
 1. Un vehículo es atendido tarde cuando tiene que esperar más de 30 minutos después de la hora programada de cargue o después de la hora de llegada cuando éste ha llegado tarde.
 2. El indicador se mide de forma separada para la operación local y la operación nacional.
 3. Solo se tiene en cuenta los vehículos con datos completos de: hora programada, hora de llegada y hora de inicio de cargue.

5.3.5 Eficiencia en el cargue

- **Código:** LO-05
- **Nombre:** Eficiencia en el cargue
- **Forma de cálculo:**

$$Eficiencia\ en\ cargue = \frac{\sum_{i=1}^N \left(\frac{Tiempestándar(i)}{\frac{\sum_{j=1}^M Tiempo\ de\ cargue\ (j)}{M(i)}} \right)}{N} * 100$$

i: {DT., 600, TURBO, LUV}

N: Tipos diferentes de vehículos.

M_(i): Número de vehículos de tipo i en el período.

Tiempo estándar i: Tiempo estipulado para cargar un tipo de vehículo i.

Tiempo de cargue: Tiempo real de cargue de un vehículo.

- **Unidad de medida:** %.
- **Factor Clave de Éxito:** Servicio Productivo
- **Objetivo:** Minimizar los tiempos destinados al cargue de vehículos.
- **Meta:** 100%. Es lo ideal para la empresa y se ha obtenido valores como este en los períodos de prueba y ajuste.
- **Periodicidad:** Diaria
- **Fuentes de información:**
 1. Planilla control supervisor de cargue.
 2. Solicitud de vehículos para despachos.
- **Responsable de medición:** Supervisor de cargue.
- **Responsable de gestión:**
 1. Supervisor de cargue.
 2. Jefe de logística.
- **Consideraciones especiales:**
 1. El tiempo estándar de cargue por tipo de vehículo se presenta en la tabla 3 del capítulo anterior.
 2. Solo se medirán los cargues de vehículos enviados a destinos nacionales.
 3. Se tendrá en cuenta sólo los vehículos con datos completos de hora de inicio y hora de fin de cargue.

5.3.6 Exactitud en los despachos

- **Código:** LO-06
- **Nombre:** Exactitud en los despachos
- **Forma de cálculo:**

$$\text{Exactitud en los Despachos} = \left(1 - \frac{\text{Núm. vehículos despachados con error}}{\text{Total de vehículos despachados}} \right) * 100$$

- **Unidad de medida:** %.
- **Factor Clave de Éxito:** Servicio Productivo-Costo Bajo
- **Objetivo:** Minimizar las pérdidas de producto por despachos erróneos garantizando una plena satisfacción del cliente.
- **Meta:** 100%. Establecida como un valor necesario para el proceso.
- **Periodicidad:** Diaria
- **Fuentes de información:**
 1. Planilla de registro de vehículos despachados por inspector.
 2. Registro de no conformidades CEDI.
 3. Notas de salida por faltante o sobrante del sistema de información.
- **Responsable de medición:** Auxiliar de cartera e inventarios.
- **Responsable de gestión:**
 1. Supervisor de cargue.
 2. Inspector de cargue.
- **Consideraciones especiales:** Se calculará también indicadores por cada tipo de error: Pedidos sin remisionar, Producto remisionado no enviado y Referencias trocadas.

5.3.7 Porcentaje de merma en transportes

- **Código:** LO-07
- **Nombre:** Porcentaje de merma en transporte
- **Forma de cálculo:**

$$\% \text{ Merma en transporte} = \left[\frac{(\text{Kilos despach CEDI} - \text{kilos recibidos Cliente})}{\text{Kilos de Pr oducto Despach que puede mermar}} \right] * 100$$

- **Unidad de medida:** %.
- **Factor Clave de Éxito:** Costo Bajo
- **Objetivo:** Minimizar la deshidratación del producto mientras es transportada desde la Planta El Diamante al Cliente o Almacén.
- **Meta:** No definida. Con el sistema de información actual no es posible establecer un comportamiento esperado de este indicador.
- **Periodicidad:** Semanal
- **Fuentes de información:** Sistema de información Distraves S.A.
 1. Notas de ajuste por merma en transporte.
 2. Resumen de producto despachado.
- **Responsable de medición:** Coordinador de transportes.
- **Responsable de gestión:**
 1. Coordinador de transportes.
 2. Jefe de logística.
 3. Inspector de tráfico.
- **Consideraciones especiales:** Ninguna.

5.3.8 Cumplimiento en la programación vehicular

- **Código:** LO-08
- **Nombre:** Cumplimiento en la programación vehicular
- **Forma de cálculo:**

$$Cump. en programación Veh. = \left(\frac{\text{Vehículos con llegada a tiempo al cargue}}{\text{Total vehículos programados}} \right) * 100$$

- **Unidad de medida:** %.
- **Factor Clave de Éxito:** Servicio Productivo.
- **Objetivo:** Garantizar la disponibilidad de vehículos en la hora programada para el cargue.

- **Meta:** 96%. Establecida como un valor exigente pero alcanzable según resultados obtenidos en períodos de prueba y ajustes.
- **Periodicidad:** Diaria
- **Fuentes de información:**
 1. Solicitud de vehículos para despachos.
 2. Registro de salida de vehículos de la planta.
- **Responsable de medición:** Inspector de tráfico.
- **Responsable de gestión:**
 1. Coordinador de transportes.
 2. Jefe de logística.
 3. Inspector de tráfico.
- **Consideraciones especiales:** Para los vehículos de operación local, si el vehículo llega al cargue con canastas deberá hacerlo 10 minutos antes de la hora programada de cargue, de lo contrario se contará como llegada tarde.

5.3.9 Entregas a tiempo

- **Código:** LO-09
- **Nombre:** Entregas a tiempo
- **Forma de cálculo:**

$$\text{Entregas a Tiempo.} = \left(\frac{\text{Vehículos con llegada a tiempo al cliente}}{\text{Total vehículos despachados}} \right) * 100$$

- **Unidad de medida:** %.
- **Factor Clave de Éxito:** Servicio Productivo.
- **Objetivo:** Mejorar la satisfacción del cliente cumpliendo con la hora pactada de entrega de producto.
- **Meta:** 100%. Resultado deseado por la empresa.

- **Periodicidad:** Diaria
- **Fuentes de información:**
 1. Planilla de control de reportes de carros locales.
 2. Planilla de viaje de cada vehículo.
 3. Registro de hora pactada con almacenes.
- **Responsable de medición:** Inspector de tráfico.
- **Responsable de gestión:**
 1. Coordinador de transportes.
 2. Jefe de logística.
 3. Inspector de tráfico.
- **Consideraciones especiales:**
 1. Para los vehículos de operación local se da un tiempo de 5 minutos después de la hora pactada de entrega dentro de los cuales aun se cuenta como llegada a tiempo.
 2. El indicador se gestiona de manera independiente para la operación local y la operación nacional.
 3. Sólo se pacta la entrega con bodegas y almacenes de la compañía.

5.3.10 Costo de distribución por kilogramo

- **Código:** LO-10
- **Nombre:** Costo de distribución por kilogramo
- **Forma de cálculo:**

$$\text{Costo de Distribución por Kg.} = \frac{\text{Flete Pagado}}{\text{Total Kg. Transportados}}$$

- **Unidad de medida:** \$/Kg.
- **Factor Clave de Éxito:** Costo Bajo.
- **Objetivo:** Minimizar el costo de distribución de producto.
- **Meta:** Nacional= \$103. Promedio de fletes nacionales a diferentes destinos.

Local=\$51. Tarifa para el transporte local pagado por kilo.

- **Periodicidad:** Diaria
- **Fuentes de información:**
 1. Planilla control supervisor de cargue local.
 2. Planilla de viaje de cada vehículo.
 3. Cuadro de tarifas de transporte.
- **Responsable de medición:** Coordinador de transportes.
- **Responsable de gestión:**
 1. Coordinador de transportes.
 2. Jefe de logística.
- **Consideraciones especiales:**
 1. El indicador se gestiona de manera independiente para la operación local y la operación nacional.
 2. Sólo se tiene en cuenta la los viajes cuyo flete es asumido por la empresa.

5.3.11 Porcentaje de flete de vacío pagado

- **Código:** LO-11
- **Nombre:** Porcentaje de flete de vacío pagado
- **Forma de cálculo:**

$$\% \text{ Flete de vacío Pagado.} = \left(\frac{\text{Flete de vacío Pagado}}{\text{Total Flete Pagado}} \right) * 100$$

- **Unidad de medida:** %.
- **Factor Clave de Éxito:** Costo Bajo.
- **Objetivo:** Minimizar el costo pagado por capacidad no utilizada.
- **Meta:** 0.1%. Valor admisible para la empresa de acuerdo a valores obtenidos durante el período de prueba y ajuste.
- **Periodicidad:** Diaria

- **Fuentes de información:**
 1. Planilla control supervisor de cargue local.
 2. Planilla de viaje de cada vehículo.
 3. Cuadro de tarifas de transporte.
 4. Cuadro de peso garantizado por vehículo
- **Responsable de medición:** Coordinador de transportes.
- **Responsable de gestión:**
 1. Coordinador de transportes.
 2. Jefe de logística.
- **Consideraciones especiales:**
 1. El indicador se gestiona de manera independiente para la operación local y la operación nacional.
 2. Sólo se tiene en cuenta los viajes cuyo flete es asumido por la empresa.
 3. El vacío a pagar se calcula de acuerdo al peso garantizado negociado con los transportadores.

5.4 INDICADORES EN MANTENIMIENTO

5.4.1 Cumplimiento del mantenimiento preventivo

- **Código:** MT-01
- **Nombre:** Cumplimiento del mantenimiento preventivo
- **Forma de cálculo:**

$$Cump. \text{ Mantenim. Pr eventivo.} = \left(\frac{\text{Actividades programadas realizadas}}{\text{Total Actividades Pr ogramadas}} \right) * 100$$

- **Unidad de medida:** %.
- **Factor Clave de Éxito:** Servicio Productivo.
- **Objetivo:** Minimizar la probabilidad de parada de los equipos en operación aplicando un programa de mantenimiento preventivo.
- **Meta:** 100%. Valor ideal deseado por la empresa.

- **Periodicidad:** Semanal
- **Fuentes de información:** Lista de chequeo de mantenimiento preventivo de máquinas.
- **Responsable de medición:** Supervisor de mantenimiento.
- **Responsable de gestión:**
 1. Supervisor de mantenimiento
 2. Técnicos de mantenimiento
- **Consideraciones especiales:** Un cronograma de mantenimiento preventivo para cada área de la planta.

5.4.2 Efectividad del mantenimiento

- **Código:** MT-02
- **Nombre:** Efectividad del mantenimiento.
- **Forma de cálculo:**

$$Efectividad\ del\ Mantenimiento. = \left(1 - \frac{Tiempo\ perdido\ por\ Mantenimiento}{Total\ Tiempo\ Laborado\ en\ el\ período} \right) * 100$$

- **Unidad de medida:** %.
- **Factor Clave de Éxito:** Servicio Productivo – Costo Bajo.
- **Objetivo:** Minimizar el impacto de las paradas en las diferentes áreas por causa de fallas asociadas con mantenimiento.
- **Meta:** 100%. Ideal para la empresa
- **Periodicidad:** Semanal
- **Fuentes de información:**
 1. Registro de paradas del área afectada.
 2. Registro de tiempo laborado del área afectada.
- **Responsable de medición:** Supervisor de mantenimiento.

- **Responsable de gestión:**
 1. Supervisor de mantenimiento
 2. Técnicos de mantenimiento
 3. Jefe de mantenimiento
- **Consideraciones especiales:**
 1. El indicador se mide para cada área de la planta.
 2. Si no se cuenta con un registro preciso del tiempo laborado se tomará el promedio según datos históricos.

5.4.3 Disponibilidad de equipos

- **Código:** MT-03
- **Nombre:** Disponibilidad de equipos
- **Forma de cálculo:**

$$\text{Disponibilidad de Equipos.} = \left(1 - \frac{\text{Tiempo reparando Equipo (Horas)}}{24 \text{ horas}} \right) * 100$$

- **Unidad de medida:** %.
- **Factor Clave de Éxito:** Servicio Productivo.
- **Objetivo:** Maximizar la disponibilidad de los equipos clave en el proceso de producción.
- **Meta:** 100%. Ideal para la empresa.
- **Periodicidad:** Semanal
- **Fuentes de información:** Hoja de vida del equipo.
- **Responsable de medición:** Supervisor de mantenimiento.
- **Responsable de gestión:**
 1. Supervisor de mantenimiento
 2. Jefe de mantenimiento
- **Consideraciones especiales:** El indicador se mide para cada equipo clave dentro de los procesos productivo y logístico.

5.5 INDICADORES EN CEDI DELICHICKS

5.5.1 Exactitud de inventario en unidades

- **Código:** DK-01
- **Nombre:** Exactitud del inventario en unidades
- **Forma de cálculo:**

Si el inventario físico es mayor que el del sistema entonces:

$$\text{Exactitud del inventario en Unidades} = \left(\frac{\text{Inventario del Sistema}}{\text{Inventario Físico}} \right) * 100$$

Si el inventario físico es menor que el del sistema entonces:

$$\text{Exactitud del inventario en Unidades} = \left(\frac{\text{Inventario Físico}}{\text{Inventario del Sistema}} \right) * 100$$

- **Unidad de medida:** %.
- **Factor Clave de Éxito:** Costo Bajo.
- **Objetivo:** Maximizar el control de producto en el almacenamiento garantizando coherencia entre los datos de sistema y los físicos.
- **Meta:** 100%. Valor establecido como ideal deseado por la empresa.
- **Periodicidad:** Semanal
- **Fuentes de información:**
 1. Inventario físico semanal.
 2. Informe de inventario del sistema.
- **Responsable de medición:** Coordinador del CEDI Delichicks.
- **Responsable de gestión:**

1. Coordinador CEDI Delichicks.
2. Auxiliar de cuarto - Delichicks.

- **Consideraciones especiales:** El indicador aplica para cada una de las bodegas virtuales de manera independiente.

5.5.2 Exactitud del inventario en referencias

- **Código:** DK-02
- **Nombre:** Exactitud del inventario en referencias
- **Forma de cálculo:**

$$\text{Exact. del inv en Re ferencias} = \left(1 - \frac{\text{Núm. de referencias con diferencias}}{\text{Total de referencias en el inventario}} \right) * 100$$

- **Unidad de medida:** %.
- **Factor Clave de Éxito:** Costo Bajo-Servicio Productivo
- **Objetivo:** Maximizar el control de producto en el almacenamiento.
- **Meta:** 100%. Valor establecido como ideal deseado por la empresa.
- **Periodicidad:** Semanal
- **Fuentes de información:**
 1. Inventario físico semanal.
 2. Informe de inventario del sistema.
- **Responsable de medición:** Coordinador CEDI Delichicks
- **Responsable de gestión:**
 1. Auxiliar de cuarto - Delichicks.
 2. Coordinador del CEDI Delichicks
- **Consideraciones especiales:** El indicador aplica para cada una de las bodegas virtuales de manera independiente.

6. PRUEBA, AJUSTES E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES

En el alcance del proyecto se planteó una prueba piloto del sistema de indicadores sin embargo, en la ejecución del proyecto fue necesario implementar indicadores en la medida en que se contara con disponibilidad de recursos para hacerlo.

Algunos indicadores, por su complejidad no podrán implementarse pues necesitarán de la puesta en marcha de un nuevo sistema de información en toda la compañía. Ante esto se anexará un documento que contiene la descripción de dichos indicadores para ser implementados una vez se tenga la plataforma del nuevo sistema de información.

Se hizo mención en capítulos anteriores a la oportunidad de implementar un sistema de indicadores de gestión gracias a una política derivada de la gerencia comercial consistente en pagar bonificación a los empleados con algún cargo de responsabilidad de acuerdo a un nivel de desempeño. Por ello la implementación de indicadores se hizo de manera paralela en todas las áreas durante el proceso de diseño.

Se contó con la participación de las personas encargadas de cada proceso y especialmente con los jefes de área y la gerencia de operaciones. El aporte de los encargados de cada proceso fue fundamental para el diseño de registros manuales y hojas de cálculo que facilitarían la administración de datos.

En este capítulo se abordará la implementación en el mismo orden que se ha guardado en cada uno de los capítulos anteriores. Se comenzará por el área de beneficio, luego Post-proceso, Logística, Mantenimiento y finalmente el CEDI Delichicks. En cada uno de los apartes se hará mención de los datos cronológicos de su implementación.

6.1 PLANTA DE BENEFICIO

En el capítulo 4 correspondiente al diagnóstico de los indicadores encontrados se realizó todo un análisis de las posibles distorsiones en el resultado de los indicadores de la planta. Se mencionó que la mayor dificultad encontrada tenía que ver con la frecuencia con que se obtenía

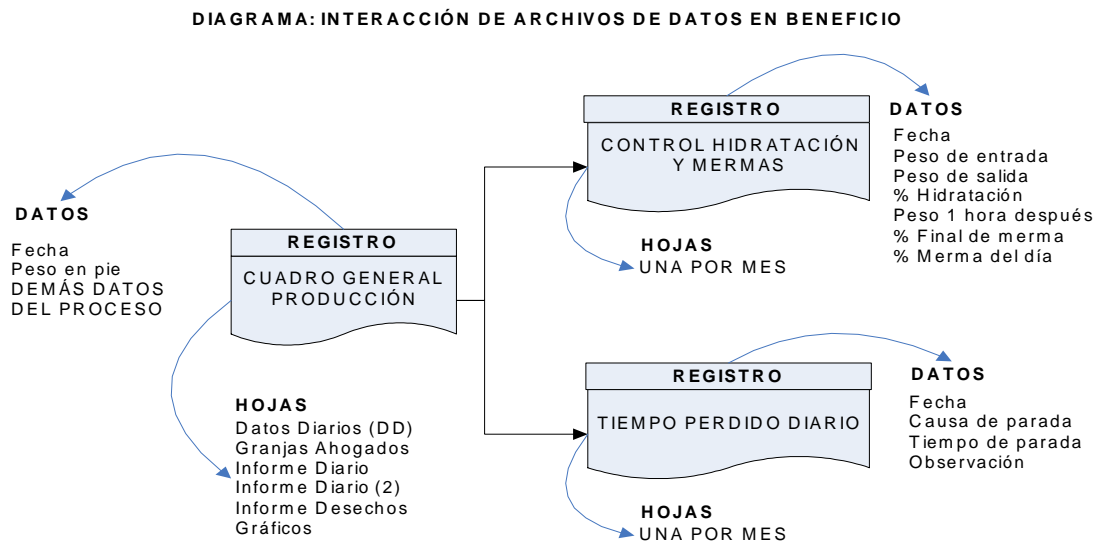
la información consolidada para generar los indicadores de merma y se introdujo la posible mejora a implementar.

Durante el segundo trimestre del año 2006 se incrementaron los esfuerzos para mejorar el desempeño de la Planta de Beneficio. Un nuevo gerente de operaciones vinculó a una persona exclusivamente para el análisis y corrección de posibles fugas de producto, buena utilización de los desechos y demás recursos dentro de la Planta de Beneficio. Con esta persona a cargo fue oportuno trabajar en un registro que permitiera la consolidación diaria de todos los parámetros de la planta de beneficio principalmente los que tienen que ver con mermas.

6.1.1 Diseño y desarrollo de la herramienta. Se encontró que el jefe de área tenía que presentar informes a la gerencia de operaciones y estos informes eran guardados en archivos diferentes en los cuales era digitada la información requerida. Las hojas de cálculo administradas solo aportaban la estructura gráfica porque su aprovechamiento era mínimo.

Se presentó la propuesta diseñar registros que pudieran interactuar entre si, permitiendo una mayor disponibilidad de tiempo para el análisis de información y la toma de decisiones. La propuesta (Ver figura 17) fue acogida tanto por el jefe de área como por el encargado del control de proceso.

Figura 17. Interacción de archivos de datos en Beneficio.



- Cuadro general producción

Posteriormente se hizo el diseño de cada uno de los registros implicados y la interacción entre hojas del Cuadro General Producción. La figura 18 muestra el ingreso de datos del proceso en la hoja "Datos Diarios". La segunda imagen va al lado derecho de la primera y así sucesivamente.

Figura 18. Ingreso de datos del proceso

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	CUADRO COMPARATIVO GENREAL DE PLANTA 2006									
3										
4										
5	FECHA	AVES	AVES	AVES	DIFE-	KLS	KLS DESCA.	UNDS	% UND	%KLS
6		REMISIONADAS	EN PIE	PROCES.	RENCIA	EN PIE	POLLO	DESCA	DESCA	DESCA.
7	01-Abr-06	41.310	41.579	41.070	-14	84.840	940	495	1,19%	1,11%
8	02-Abr-06									
9	03-Abr-06	53.903	54.380	53.909	6	111.525	906	477	0,88%	0,81%
10	04-Abr-06	59.833	60.087	59.693	5	120.705	758	399	0,66%	0,63%
11	05-Abr-06	61.000	61.161	60.931	7	126.285	474	237	0,39%	0,38%
12	06-Abr-06	67.090	67.290	66.710	-14	141.655	1.126	566	0,84%	0,79%
13	07-Abr-06	66.280	66.305	65.822	12	137.290	940	495	0,75%	0,68%
14	08-Abr-06	42.420	42.642	42.510	3	84.905	256	135	0,32%	0,30%
15	09-Abr-06	54.427	54.646	54.111	-23	108.665	921	512	0,94%	0,85%
16	10-Abr-06	65.554	65.846	65.304	5	138.020	1.094	547	0,83%	0,79%

	A	K	L	M	N	O	P	Q	R
1	1	11	12	13	14	15			
2									
3									
4									
5	FECHA	KLS DESECH	%KLS	KILOS	% MERMA	%MERMA			
6		VISC.	DESEC	PROC.	DIARIA	DES + DESE	Individual	Rosado	Especial
7	01-Abr-06	4950	5,83%	77.013	2,28%	6,94%	0	105	0
8	02-Abr-06								
9	03-Abr-06	5403	4,84%	100.453	4,27%	5,66%	0	59	0
10	04-Abr-06	7148	5,92%	106.667	5,08%	6,55%	0	164	0
11	05-Abr-06	5978	4,73%	115.765	3,22%	5,11%	0	36	0
12	06-Abr-06	8537	6,03%	124.497	5,29%	6,82%	0	225	0

	A	S	T	U	V	W	X	Y
1	1							
2								
3								
4								
5	FECHA							
6		Medallón	P.Adobar	Deshuese	Recorte	Segunda	Mutilado	T.A.Marinado
7	01-Abr-06	0	10	18040	1040	4578	400	0
8	02-Abr-06							
9	03-Abr-06	1200	0	22520	2720	5204	593	0
10	04-Abr-06	2500	0	19012	2600	7170	728	0
11	05-Abr-06	1000	0	30400	740	5783	697	0
12	06-Abr-06	0	0	23320	1220	5716	1035	0

Figura 18(continuación). Ingreso de datos del proceso

	A	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF
1	1							
2								
3								
4								
5	FECHA	TIPO DE POLLO						
6		Desp.Frisby	T.B.Marinar	T.D.Marinar	Individual(369)	Asad.Marinar	A.A.Marinar	T.A.
7	01-Abr-06	1780	0	0	100	600	0	1320
8	02-Abr-06							
9	03-Abr-06	2300	900	0	100	900	2000	2265
10	04-Abr-06	2200	1500	0	0	0	3660	3620
11	05-Abr-06	3700	200	0	300	200	1560	1320
12	06-Abr-06	1920	400	0	0	0	500	1440

	A	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM
1	1							
2								
3								
4								
5	FECHA							
6		T.B	T.D.	Asadero	T.E.	A.A.	Pollo Criollo	Reproductoras
7	01-Abr-06	7120	1660	2015	282	2020		
8	02-Abr-06							
9	03-Abr-06	6840	3060	1250	375	1623		
10	04-Abr-06	8264	3100	3130	565	1480		
11	05-Abr-06	9080	2240	1750	255	1670		
12	06-Abr-06	12004	40300	6320	310	2800		

	A	AN	AO	AP	AQ	AR	AS
1	1						
2							
3							
4							
5	FECHA			SUMA	AVES A CRUDOS	H.Inicio proceso	H.Fin proceso
6		Pollo Con W llo Frisby (139					
7	01-Abr-06			41070	26536	31/03/2006 22:00	01/04/2006 06:52
8	02-Abr-06						
9	03-Abr-06			53909	38432	02/04/2006 22:00	03/04/2006 10:02
10	04-Abr-06			59693	39370	04/04/2006 00:00	04/04/2006 15:07
11	05-Abr-06			60931	44580	05/04/2006 04:00	05/04/2006 17:54
12	06-Abr-06			66710	34111	06/04/2006 04:00	06/04/2006 19:22

	A	AX	AY	AZ	BA	BB	BC	BD	BE	BF	BG	BH	BI	BJ
1	1	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62
2														
3														
4														
5	FECHA	AHOGADOS												
6		G1	CAN	G2	CAN	G3	CAN	G4	CAN	G5	CAN	G6	CAN	G7
7	01-Abr-06	134	197	139	191									
8	02-Abr-06													
9	03-Abr-06	133	93	140	212	134	39	54	19					
10	04-Abr-06	134	167	135	44	136	21	61	44	54	106			
11	05-Abr-06	138	14	136	8	61	47	56	42	133	52			
12	06-Abr-06	4	20	61	77	147	330	137	79	135	75	133	90	

Figura 18(continuación). Ingreso de datos del proceso

	A	BT	BU	BV	BW	BX	BY	BZ
1	1	72	73	74	75	76	77	
2								
3								
4								
5	FECHA	Kilos Presa	\$CUMPLIMI	Peso de	Peso de	Peso una hora	HIDRATACIÓN	PESC
6		Recuperada	PESO	Entrada	Salida	Después de refrigerado	DIARIA	CALIDAD
160	01/09/2006	1,0		157	176,5	170	12,42%	44
161	02/09/2006	2,8		145	157	154	8,28%	215
162	03/09/2006							
163	04/09/2006	0,8		141	157,5	153	11,70%	110
164	05/09/2006	5,3		153	167,5	163,5	9,48%	384
165	06/09/2006	16,0		123	135	131	9,76%	45
166	07/09/2006	4,8		131	141	137	7,63%	61
167	08/09/2006	1,3		148	162	158	9,46%	196
168	09/09/2006	1,3		125	138	137	10,40%	57

	A	CE	CF	CG	CH	CI	CJ	CK	CL	CM	CN	CO	
1	1												
2													
3													
4		DESCARTES Y DESECHOS (VALORES EN KILOS)											
5	FECHA	ADOS		PATAS		Cabezas y otros		DESECHOS PRESA		TOTALES		OBSERVACIONES	Tiempo Diario
6		SOBRANTES	CALIDAD	SOBRANTES	CALIDAD	SOBRANTES	CALIDAD	SOBRANTES	CALIDAD	SOBRANTES			
160	01/09/2006	597	217	2390	50	0	48	0	724	3162			672
161	02/09/2006	1800	0	2035	45	0	44	0	834	5201			615
162	03/09/2006												
163	04/09/2006	684	236	1342	39	0	49	0	709	2359			616
164	05/09/2006	890	0	188	41	0	64	0	605	1088			635
165	06/09/2006	1000	0	214	49	0	62	0	824	1827			756
166	07/09/2006	981	230	2971	58	0	67	0	1071	4300			768

En la serie de imágenes de la figura 18 se muestra la hoja de Datos Diarios. En dicho registro cada fila corresponde a un día calendario. Los días no laborados muestran solo la fecha pero no se diligencia ningún dato.

El registro tiene espacio para 1000 días y este interactúa con otras hojas del mismo archivo y con otros archivos tal como se mostró en la figura 18. Los datos diligenciados se obtienen de diferentes informes del sistema de información de la compañía y de registros manuales diseñados para este fin.

Las columnas: E, I, J, L, N, O, AP, BY, CL, CM y CO son calculadas a partir de datos ingresados en la misma plantilla. Se utilizan como valores de verificación de posibles errores en el diligenciamiento de datos pues quien diligencia los datos conoce los parámetros normales del proceso.

Con estos datos ingresados pueden obtenerse los demás informes que se mostrarán a continuación:

Figura 19. Informe de producción diario

Para: Fabio Lancheros Gerente de Producción Industrial		De: Lizandro Díaz Jefe de Producción Planta Beneficio	
Asunto: Informe Diario			
DESDE:	Sábado 15 Abril 2006		
HASTA:	Sábado 15 Abril 2006		
Copia:			

Tipo de Pollo	%	Cantidad	GRANJA	AHOGADOS	Merma de Proceso:	
Pollo Individual (3)	0,78%	500	Llano de Palma	52	MERMA ACUMULADA	5,03%
Rosados	0,27%	173	Montegrande 1	26		4,43%
Especial	0,00%	0	Suratoque 2	271	HIDRATACION:	9,23%
Medallon	0,00%	0	Suratoque 1	81	Hidratación promedio acum	10,41%
Pollo adobar	1,25%	800	Juan Galvis 2	61		
Deshuese	15,26%	9756			TOTAL % A CRUDOS	46,12%
Recorte	9,42%	6020			%ACUMULADO A CRUDOS	57,26%
Segunda	6,97%	4456				
Mutilado	1,52%	975			Peso prom. P.Pie:	1,9177
T.A Marinar	1,72%	1100			Peso prom. Acum P.Pie:	2,0179
Despresado Frisby	4,07%	2600				
T. B Marinar	1,09%	700				
T.D Marinar	0,00%	0				
Pollo Individual (369	0,16%	100				
Asadero Marinar	1,41%	900				
A.A Marinar	4,50%	2880				
T.A	8,35%	5340				
T.B	15,98%	10217				
T.D	5,85%	3740				
Asadero	12,78%	8169				
T.E	0,41%	265				
A.A	8,20%	5245				
Pollo Criollo	0,00%	0				
Reproductoras	0,00%	0				
Pollo Con W	0,00%	0				
Pollo Frisby (1350)	0,00%	0				
			Total	491		
			ITEM		%PERIODO	%ACUMULADO
			Pollos remisionados	64.320		
			Pollos en Cadena	64.576		
			Kilos de Pollo en pie	123.840		
			Kilos de Pollo descartado	1170	0,945%	0,717%
			Kilos después de Descartes	122.670		
			Kilos pollos procesados	104.539		
			Kg Menudencia no aprovecha	9464	7,642%	4,356%
			MERMA EN SACRIFICIO	8.667	6,999%	6,350%
			Kg desechos (calidad)	2441	1,971%	1,924%
			Merma Neta(plum.Vis.Sang)	6.226	5,027%	4,427%
				8667	6,999%	6,350%
			MERMAS TOTAL+DESCARTES	9837	7,943%	7,067%
			Pollos procesados	63.936		
			Pollos descartados	650		
			Diferencia (+cadena-proc-desc)	-10		
			Presa recuperada	0	0,00%	0,00%

OBSERVACIONES:

Se adicionaron 25 Q con hielo al chiller cada 1/2 hora y 20 Q con hielo al pre. cada 1/2 hora.

Se descartaron 15 viajes de higado, 6 viaje de mollejas, 10 de pescuezos y 15 viajes de patas por sobrante y 6 viajes de mollejas por calidad

Sin novedades.

De los 650 descartados 335 fueron por ahogamiento

Inicio Proceso:	15/04/2006 00:00
Final Proceso:	15/04/2006 13:03

La totalidad del informe mostrado se genera de manera programada al digitar las fechas entre las cuales se desea saber el comportamiento del proceso. En la figura 19 se muestra el desempeño del proceso el sábado 15 de Abril de 2005 frente al comportamiento acumulado del mes.

Figura 20. Informe de desechos de víscera y otros.

DESDE:	Sábado 15 Abril 2006				
HASTA:	Sábado 15 Abril 2006				
DESECHOS DE VÍSCERA Y OTROS					
	K. D/TADOS CALIDAD	K. D/TADOS SOBANTES	TOTAL KILOS	PORCENTAJE	
TIPO DESCARTE				Calidad	Sobrantes
Pescuezos	1491	3216	4707	31,68%	68,32%
Mollejas	161	900	1061	15,17%	84,83%
Hígados	611	1622	2233	27,36%	72,64%
patas	0	3726	3726	0,00%	100,00%
cabezas y otros	100	0	100	100,00%	0,00%
Desechos presa	78	0	78	100,00%	0,00%
TOTALES	2441	9464	11905	20,50%	79,50%

Este informe muestra la distribución de la víscera no aprovechada en el proceso. Se puede obtener para cualquier período de tiempo que se desee y es útil en la toma de decisiones. Ejemplo: se observa que 3726 kilos de patas fueron descartados por sobrantes el día 15 de Abril de 2006 lo que merece un análisis sobre alternativas para un mejor aprovechamiento.

Entre la hoja "Datos Diarios" y la hoja "Granjas Ahogados" (ver figura 21) existe doble interacción. En "Datos Diarios" se registran los códigos de las diferentes granjas para que luego los nombres de estas puedan aparecer en el "Informe Diario" (Figura 19). A su vez, la hoja "Granjas Ahogados" toma la cantidad de ahogados de cada granja y los registra de manera consecutiva tal y como se ve en la figura.


Cuando se requiere saber la cantidad de aves ahogadas por granja para cualquier período basta con digitar las fechas en el informe de ahogados por granja. De inmediato se visualiza el nombre de la granja resaltado y la cantidad de ahogados en el período. Por ejemplo en el período del 1 al 15 de Abril hubo 131 aves ahogadas de la granja Altay. Las demás

granjas con aves ahogadas no aparecen en el informe porque están fuera del rango visible.

Figura 21. Informe de ahogados por granja.

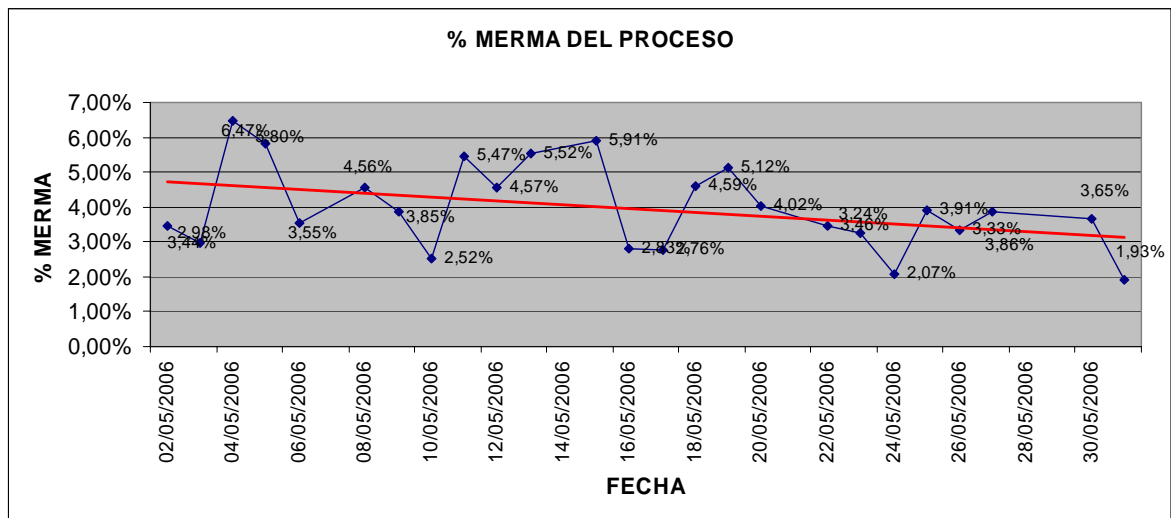
Periodo en que desea saber acumulado	DESDE: Sábado 01 Abril 2006					1
	HASTA: Sábado 15 Abril 2006					13
	1	2	3	160	4	
GRANJA	Abraham Buenahora	Agualuna 1	Agualuna 2	Agualuna 3	Altay	Am
ACUMULADO PERIODO	0	0	0	0	131	
FECHA	12-Nov-06	0	0	0	0	
	01-Abr-06	0	0	0	0	
	03-Abr-06	0	0	0	0	
	04-Abr-06	0	0	0	0	
	05-Abr-06	0	0	0	0	
	06-Abr-06	0	0	0	20	
	07-Abr-06	0	0	0	52	
	08-Abr-06	0	0	0	0	
	09-Abr-06	0	0	0	0	
	10-Abr-06	0	0	0	59	

Figura 22. Cuadro de producción mensual

		PLANTA DE BENEFICIO					Fecha de actualización Agosto 14/06	
		CUADRO DE PRODUCCIÓN MENSUAL						
MES	Mayo	AÑO 2006						
FECHA	Febrero Marzo Abril Mayo Junio Julio Agosto Septiembre	AVES EN PIE	AVES PROCES.	DIFE-RENCIA	KLS EN PIE	KLS DESCA. POLLO	UNDS DESCA	% UNDS DESCA
02-May-06	69540	68043	-13	122455	2522	1484	2,13	
03-May-06	72380	71446	-3	149270	1862	931	1,28	
04-May-06	71040	70369	9	141709	1368	680	0,95	
05-May-06	64740	64336	11	131618	872	415	0,64	
06-May-06	65560	65804	65624	-14	125327	298	166	0,25
08-May-06	55562	55883	55086	6	109125	1563	803	1,43
09-May-06	51847	51993	51787	-14	99333	364	192	0,36
10-May-06	67518	67756	67206	5	132805	1113	555	0,81
11-May-06	69542	69715	69184	5	132992	1084	536	0,76
12-May-06	37056	37155	37089	11	71285	146	77	0,20
13-May-06	81624	81860	80607	-24	155920	2335	1229	1,50
15-May-06	69140	69272	69084	8	137865	410	196	0,28

Seleccionando un mes y un año cualquiera, tal y como lo muestra la figura 22, puede obtenerse un cuadro de producción de todo un mes. Esto permite generar gráficos del comportamiento de los principales parámetros del proceso como la merma neta, diferencia de aves en el proceso, porcentaje de descartes, porcentaje de desechos y comparativos entre los anteriores. A manera de ejemplo se muestra el siguiente gráfico obtenido para el mes de mayo de 2006.

Gráfico 2. Porcentaje de merma neta del proceso-Mayo

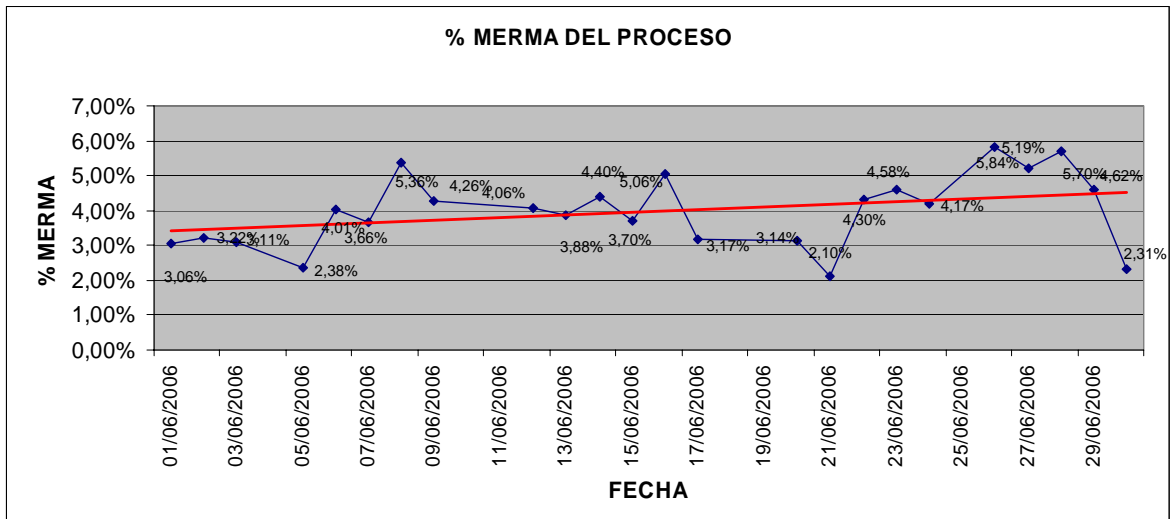


Un gráfico de datos es sin lugar a duda una herramienta muy valiosa en el proceso de análisis de indicadores de gestión.

Por ejemplo en este gráfico se observa que la merma neta del proceso tiende a descender lo que implica un desempeño con tendencia a la mejora y por tanto un impacto positivo de las mejoras implementadas en el período.

Sin embargo en el período correspondiente al mes de Junio se obtuvo una leve tendencia de crecimiento de este indicador lo que evidencia que el impacto positivo de las mejoras no fue permanente.

Gráfico 3. Porcentaje de merma neta del proceso-Junio




- **Control hidratación y mermas**

El registro "Control Hidratación y Mermas" muestra un cuadro de los resultados de la prueba de hidratación exigida por el INVIMA*. El cuadro se genera para cada mes mostrando toda la información de la prueba. La fecha es el único dato que se llena de forma manual, los demás datos se obtienen de manera programada del "Cuadro General Producción". El archivo contiene una hoja de cálculo para cada mes. En cada hoja se encuentra un gráfico que resume el comportamiento de todo el período.

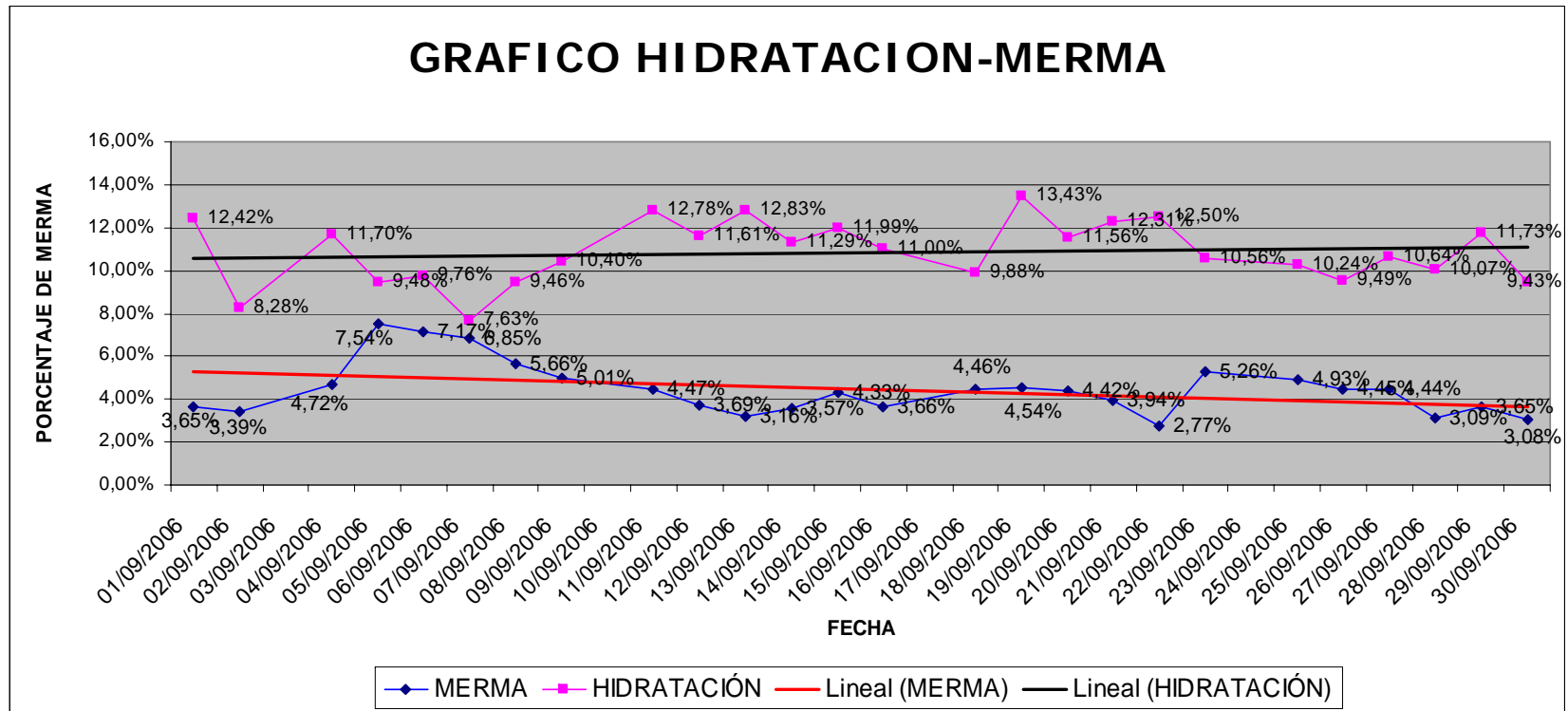
* Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos

Tabla 8. Planilla Hidratación y Merma Septiembre

	PLANTA DE BENEFICIO	
	PLANILLA DE HIDRATACIÓN Y MERMA	Fecha de actualización Agosto 14/06

FECHA	PESO ENTRADA	PESO SALIDA	% HIDRATACIÓN	PESO 1 HORA DESP. REFRIG	% FINAL DE MERMA	% MERMA DIA
1-Sep-06	157	176,5	12,42%	170	3,68%	3,65%
2-Sep-06	145	157	8,28%	154	1,91%	3,39%
4-Sep-06	141	157,5	11,70%	153	2,86%	4,72%
5-Sep-06	153	167,5	9,48%	163,5	2,39%	7,54%
6-Sep-06	123	135	9,76%	131	2,96%	7,17%
7-Sep-06	131	141	7,63%	137	2,84%	6,85%
8-Sep-06	148	162	9,46%	158	2,47%	5,66%
9-Sep-06	125	138	10,40%	137	0,72%	5,01%
11-Sep-06	133	150	12,78%	146	2,67%	4,47%
12-Sep-06	155	173	11,61%	168	2,89%	3,69%
13-Sep-06	152	171,5	12,83%	167,5	2,33%	3,16%
14-Sep-06	155	172,5	11,29%	169,5	1,74%	3,57%
15-Sep-06	146	163,5	11,99%	159	2,75%	4,33%
16-Sep-06	150	166,5	11,00%	162,5	2,40%	3,66%
18-Sep-06	126,5	139	9,88%	136	2,16%	4,46%
19-Sep-06	134	152	13,43%	149	1,97%	4,54%
20-Sep-06	147	164	11,56%	161	1,83%	4,42%
21-Sep-06	130	146	12,31%	142	2,74%	3,94%
22-Sep-06	132	148,5	12,50%	144	3,03%	2,77%
23-Sep-06	142	157	10,56%	153	2,55%	5,26%
25-Sep-06	166	183	10,24%	178	2,73%	4,93%
26-Sep-06	158	173	9,49%	169	2,31%	4,45%
27-Sep-06	141	156	10,64%	151,5	2,88%	4,44%
28-Sep-06	139	153	10,07%	148,5	2,94%	3,09%
29-Sep-06	162	181	11,73%	176,5	2,49%	3,65%
30-Sep-06	159	174	9,43%	169,5	2,59%	3,08%

Gráfico 4. Gráfico comportamiento de mermas



Este gráfico muestra que a mayor hidratación se obtienen valores de merma menores en la mayoría de los casos, lo cual es matemáticamente bueno para la empresa.

Antes de la puesta en marcha de este conjunto de archivos, los datos obtenidos de la prueba de hidratación sólo se escribían en un cuaderno para ser posteriormente presentados ante el organismo de control citado.

- **Tiempo perdido diario**

Este registro no está programado totalmente y muchos de sus datos son llenados directamente sobre el cuadro pues los tipos de causas de fallas pueden ser diferentes para cualquier mes. Se tiene una información directa arrojada de manera programada con la cual se construye el resto de la información del cuadro (Ver tabla 9).

Tabla 9. Tiempo perdido diario

PARADAS DIARIAS DE PROCESO SEPTIEMBRE /06						
FECHA	FALTA POLLO	FALTA CANASTAS	FALTA DE VAPOR	DEM/TO	OTROS	OBSERVACIONES
1-Sep-06	0:31	0:36	0:00	0:00	0:00	Se perdieron 36 minutos por falta de canastas y 31 minutos por falta de pollo
2-Sep-06	0:00	0:00	0:00	0:30	0:00	Se perdieron 30 minutos por falla en el alumbrado de la zona de colgado.
4-Sep-06	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	Sin Novedad
5-Sep-06	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	Sin Novedad
6-Sep-06	0:00	0:00	0:00	0:33	0:00	Se perdieron 33 minutos por daño en la banda del chiller.
7-Sep-06	0:54	0:00	0:00	0:00	0:00	Se perdieron 54 minutos por falta de pollo.se DESCONTO 367 KG DE POLLO COMIDO DE LA VIRTUD 3
8-Sep-06	0:23	0:00	0:00	0:00	0:00	Se perdieron 23 minutos por falta de pollo.se DESCONTO 694 KG DE POLLO COMIDO DE VILLA MERCEDES.
9-Sep-06	0:38	0:00	0:00	0:00	0:00	Se perdieron 38 minutos por falta de pollo
11-Sep-06	1:27	0:00	0:00	0:00	0:00	Se perdió 1 hora y 27 minutos por falta de pollo
12-Sep-06	0:00	0:00	0:00	1:22	0:00	Se perdió 82 minutos por daño en la cadena 1
13-Sep-06	0:12	0:39	0:00	0:00	0:00	Se perdió 12 minutos por falta de pollo y 39 minutos por falta de canastas

Al final de la tabla se obtiene un total de tiempo de parada acumulado en el mes por cada causa y se calcula un porcentaje para cada una.

6.1.2 Puesta en marcha del sistema de indicadores. Durante el mes de abril se comenzó a medir el proceso de forma diaria, los informes generados se perfeccionaron hasta obtener los que se mostraron en el anterior ítem. Se introdujo la plantilla de "Informe Diario" con los indicadores de la manera en que fueron planteados por el autor en conjunto con el jefe del proceso. Se diseñó también otra plantilla de "Informe Diario" con los indicadores de la forma en que los mide la oficina de presupuesto de manera mensual.

Con la herramienta lista se procedió a capacitar al Jefe de la Planta de Beneficio respecto de su diligenciamiento e interpretación de informes.

Los resultados obtenidos para los indicadores de maneras diferentes se muestran en la tabla 10.

Tabla 10. Comparativo resultados indicadores mes Abril

ITEM	CANTIDAD	INDICADOR	%ABRIL (1)	%ABRIL (2)	Diferencias (2-1)
Pollos remisionados	1.532.152				
Pollos en Cadena	1.537.309				
Kilos de Pollo en pie	3.068.175				
Kilos de Pollo descartado	23210	% Descartes	0,756%	0,756%	0,000%
Kilos desp de Descartes	3.044.965				
Kilos pollos procesados	2.738.805				
Kg Menudencia no aprov.	107009	% Menud No aprov	3,488%	3,514%	0,027%
MERMA EN SACRIFICIO	199.151		6,491%	6,540%	0,049%
Kg desechos (calidad)	60755	% Des. Calidad	1,980%	1,995%	0,015%
Merma Neta	138.396	Merma Neta	4,511%	4,545%	0,034%
	199151		6,491%	6,540%	0,049%
MERMAS TOTAL+DESCARTES	222361		7,247%	7,303%	0,055%
Pollos procesados	1.525.137				
Pollos descartados	12166				
Diferencia (+cadena-proc-desc)	6	Diferencias de aves	6	6	

La tabla muestra el valor obtenido para los indicadores durante el mes de abril. La forma 1 corresponde a la manera como mensualmente se miden en la oficina de presupuestos de la compañía, es decir, teniendo el peso de pollo en pie para todos los indicadores de la empresa. La forma 2 corresponde al resultado obtenido de acuerdo a lo planteado para el sistema de indicadores de la planta El Diamante, es decir, midiendo los indicadores de mermas respecto de los kilos después de descartes. 2-1 muestra las diferencias obtenidas al medir el indicador de las dos formas diferentes.

La diferencia obtenida es casi nula para el mes de abril tanto para el acumulado del mes como para cada uno de los días del período. Esto llevó a la gerencia de operaciones a tomar la decisión de oficializar el reporte diario basado en los indicadores medidos respecto de los kilos en pie.

Desde el mes de Julio el informe diario se envía al presidente de la compañía una vez que ha sido revisado por el gerente de producción

industrial* razón de peso por la cual se tomó esa decisión ya que el departamento de presupuesto presenta su reporte en la Junta Directiva a final de mes y ambos reportes deben coincidir.

Indicadores Planta de Beneficio Abril de 2006

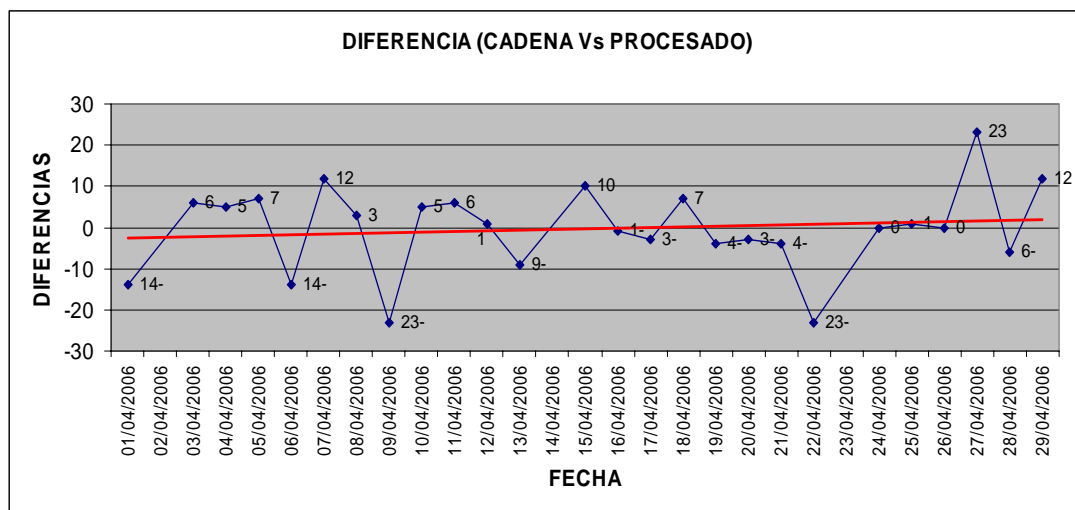
- **Diferencia de aves en el proceso. PB-01**

Meta: 0

Valor: 6 (faltantes)

Conclusión: Al finalizar el mes de abril se presentó diferencia en el número de ves que deberían salir del proceso. Se debe mejorar el sistema de conteo de las mismas tanto en la entrada de pollo en pie como en la salida de pollo en canal.

Gráfico 5. Diferencia aves en el proceso – Abril.



- **Porcentaje de merma neta. PB-02**

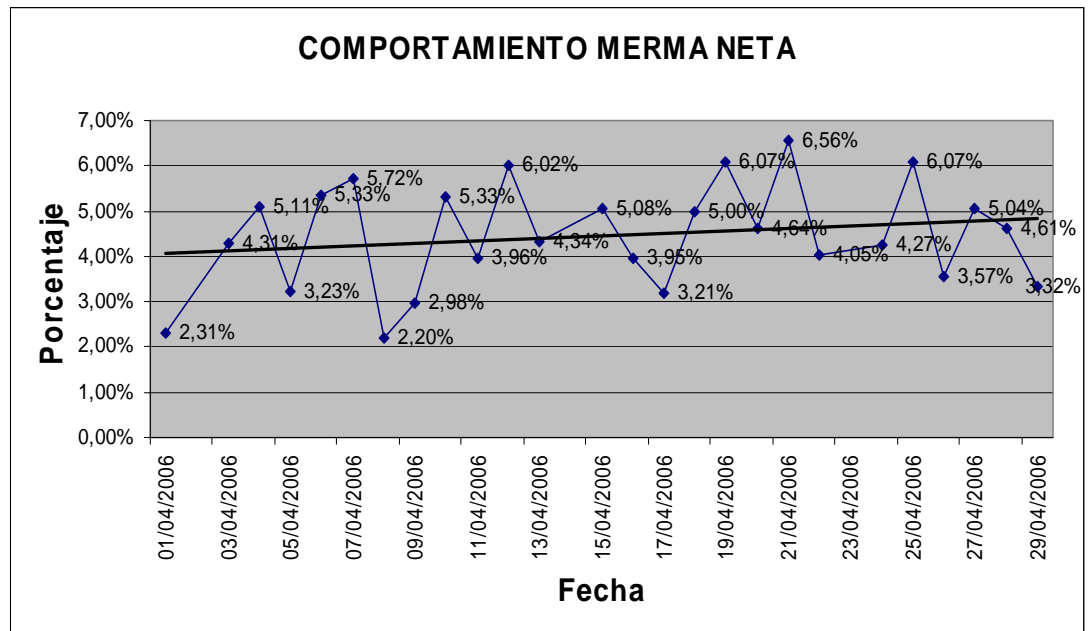
Meta: 4%

Valor: 4.545%

Conclusión: Durante el mes de abril hubo una ligera mejora en el control de mermas dentro del proceso de beneficio. El valor obtenido se acercó a la meta sin embargo se evidencia oportunidad de mejora.

* A partir de Julio desapareció la gerencia de operaciones y se creó la gerencia de producción industrial

Gráfico 6. Comportamiento merma neta Abril 2006



- **Porcentaje de hidratación. PB-03**

Meta: Mayor de 9.5% y Menor de 11%

Valor: 9.88%

Conclusión: Se obtuvo un valor de merma que cumple con los parámetros propuesto. Excelente resultado.

- **Porcentaje de recuperación de presa. PB-04**

La implementación de este indicador se hizo posible en el mes de junio cuando las mejoras en otros aspectos habían sido implementadas. Se comenzó a seleccionar la presa que podía recuperarse y se creó el código de este producto en el sistema para ser remisionado al área de Post-proceso.

Resultados mes Junio (solo para este indicador)

Meta: 2.5%

Valor: 4.78%

Conclusión: Se cumplieron a cabalidad las expectativas de recuperación de presa durante el mes de junio permitiéndole a la compañía acercarse más a sus objetivos financieros.

- **Satisfacción del cliente. PB-05**

La implementación de este indicador sólo si hizo posible como prueba piloto durante el mes de diciembre de 2006. La principal dificultad radicó en la canalización de las no conformidades del cliente y en la tabulación de las mismas.

Para esto se desarrolló un registro (Ver Anexo F) que facilitó el trabajo al área de gestión de calidad.

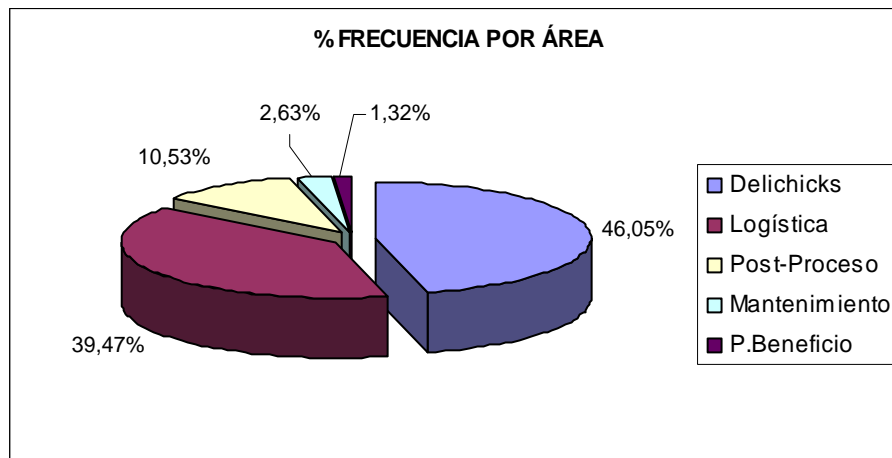
Resultados mes diciembre (solo para este indicador)

Meta: No definida

Valor: 1.32%

Conclusión: El porcentaje de no conformidades adjudicadas al área de Beneficio es muy bajo. Esto lo convierte en una fortaleza en el Servicio Productivo.

Gráfico 7. Distribución de no conformidades por áreas.



- **Costo unitario de producción. PB-06**

Meta: \$132/Kg.

Valor: \$141.37/Kg.

Conclusión: El costo unitario de producción en la Planta de Beneficio para el mes de abril no ha cumplido las expectativas trazadas por lo que se hace necesario implementar medidas efectivas que permitan minimizar el costo de producción.

El registro de consolidación y proceso de datos de la Planta de Beneficio ha sido implementado con éxito convirtiéndose éste, como ya se mencionó, en un informe a presidencia con frecuencia diaria. Se ha dado un gran paso hacia el control de procesos en tiempo real y ha sido un elemento muy importante en la toma de decisiones.

Como pudo observarse, solo dos indicadores de gestión no se calculan utilizando la herramienta diseñada por lo que tiene que esperarse la consolidación de datos por parte de terceros.

El indicador de satisfacción del cliente aun no tiene asociada una meta pues se considera necesario el monitoreo de al menos otro mes con el fin de observar la tendencia de dicho indicador. El resultado del indicador para el mes de diciembre no se realizó de manera semanal como se previó sino al final de mes por aspectos asociados a la funcionalidad de la herramienta.

El indicador de costo unitario de producción tiene una observación especial indicando no tener en cuenta el costo de canastas pues se trata de un recurso comprado en grandes volúmenes y no de manera constante, incrementando notoriamente el costo de producción en los meses en que se cause contablemente dicho costo.

El cálculo de este indicador requiere entonces de un proceso adicional sobre el informe de costeo mensual. Se espera que con el nuevo sistema de información se pueda realizar un monitoreo con mayor frecuencia.

6.2 POST-PROCESO

Para la definición de indicadores en el área de Post-proceso se contó con la activa participación de una estudiante en práctica de Ingeniería Industrial que aportó el conocimiento del proceso, las necesidades de información y definición de los indicadores.

Al comienzo se trabajó en la implementación de unos cuantos indicadores del proceso mejorando el informe presentado en la figura 10 del capítulo de diagnóstico de los indicadores. Sin embargo, la dificultad para su realización hizo que estos indicadores no fueran tan útiles como se esperaba.

En un análisis realizado en conjunto con el Gerente de Producción Industrial se evidenció la necesidad de determinar la rentabilidad de cada corte para ser tenida en cuenta a la hora de programar la producción del área de Post-proceso. El autor diseñó una herramienta consistente en un libro de cálculo totalmente programado para efectuar dicho análisis.

6.2.1 Diseño y desarrollo de la herramienta. En el diagnóstico del proceso se evidenció la oportunidad de realizar una evaluación de los diferentes cortes para determinar si aportan o no riqueza a la empresa. Por esta razón se propuso desarrollar una herramienta para realizar un análisis mensual debido a la gran cantidad de datos a almacenar en un mes.

Desde el mes de Junio se trabajó en varias versiones del registro hasta que finalmente se llegó a lo que muestra el siguiente diagrama.

Figura 23. Diseño de sistema de registros Post-proceso



En el proceso del diligenciamiento diario de datos sólo debe diligenciarse la hoja "Datos". La hora "Parámetros" solo debe modificarse cuando varíe alguno de los parámetros ahí registrados y que son necesarios para la generación de informes.

La figura 24 muestra una vista general del registro.

Figura 24. Vista general registro Post-proceso

	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Fabio Lancheros				De: Jaime Andrés Alcalá R.				
2	Gerente de Producción Industrial				Jefe Salón de Post-Proceso				
3	Informe Diario								
4	Miércoles 20 de Septiembre de 2006								
27	40	MLLON ALA P.SOLO P.SOLA CARCAZA		4.252,20	804,80	15,91%	-\$ 2.317.524,65	-12,74%	
28	1	ANATÓMICO PURO		6.112,60	- 353,36	-6,14%	\$ 1.950.088,26	9,42%	
29	57	POLLO FRISBY		3.330,40	275,60	7,64%	-\$ 790.474,48	-6,10%	
30									
31									
32									
33									
34									
35									
36									
37									
38									
39									
40									
41									
42									
43	NETOS DEL DÍA			63.033,60	- 894,04	-1,44%	\$ 8.110.530,48	3,63%	
44							Pérdida del día	-5.141.767,89	
45							Utilidad del día	13.252.298,36	
46									

La hoja "Parámetros" contiene las referencias, unidad de comercialización y precios de venta en almacén en diferentes fechas. Se inserta una nueva lista de precios cuando el precio de al menos una referencia cambia. También contiene los factores de CIF* y MOD** por kilogramo procesado en el área de Post-proceso

Figura 25. Parámetros del registro Post-proceso

	A	B	H	I	J
1					
2	REFERENC	DESCRIPCION	24/07/2006	15/08/06	01/09/06
139	1978	POLLO TIPO B-M (1450-1550)	3900	3900	3900
140	1979	POLLO TIPO D-M (1.550-1700)	3900	3900	3900
141	1980	POLLO TIPO ASADERO M (1.350-1450)	3900	3900	3900
142	1981	POLLO S/W TIPO E-M (>1.700)	3900	3900	3900
143	1982	POLLO S/W TIPO AA-M (1250-1350)	3900	3900	3900
144	1983	FRISBY	4875	4875	4875
145	1986	POLLO SIN MENUDENCIA CREDITO-M	4000	4000	4000
146	2049	BANDEJA MIXTA	1500	1500	1500
147	2073	PAVO IMPORTADO	7500	7500	7500
148	2084	BANDEJA LOMITOS	3700	3700	3700
149	2140	DESECHOS POLLO	350	350	350
150		CIF	108,88	108,88	108,88
151		MOD	92,41	92,41	92,41
152		730 PERNIL DESHUESADO X 5 KILOS			6900
153					


* Costos Indirectos de Fabricación

** Mano de Obra Directa.


La tabla 11 muestra la planilla implementada para la toma de datos de cierre de corte. En ella se registra todo el producto que se obtiene de la materia prima registrada en la misma. En la tabla 12 se digitan los datos que se han obtenido manualmente en la planilla de control de cierre. La estructura de la tabla permite una fácil digitación pues los datos están organizados de la misma manera tanto en la planilla manual como en la hoja "Datos".

Durante una jornada de proceso se realizan entre 1 y 12 ordenes de producción por lo que para un día se diligenciarían máximo 12 planillas como esta. Estos son los únicos datos digitados para este registro con los cuales se obtienen los informes que se muestran a continuación.

Cuadro 1. Resumen órdenes de producción.

		PROGRAMA SALÓN DE POST-PROCESO				RCCCM-03-00	
		RESUMEN ÓRDENES DE PRODUCCIÓN				Página 1 de 1	
FECHA: <u>Miércoles 20 de Septiembre de 2006</u>							
MATERIA PRIMA							
Remisionada		Recibida		Diferencia		%Merma Traslado	
Unidad	Peso	Unidad	Peso	Unidad	Peso		
40.604	66.487	40.604	62.918	0	3.569	5,368%	
Orden No.	Corte No	Descripción	Kilos Netos Producidos	Kilos Netos Merma	% Merma	Diferencial de oportunidad	%Renta bilidad
1	1	ANATÓMICO PURO	32.799,00	- 1.310,00	-4,16%	\$ 6.650.191,58	5,87%
2	50	PECHUGA ENTERA F.P DESGRASADO	5.611,40	61,75	1,09%	\$ 952.777,85	4,67%
3	67	POLLO MARINADO	5.205,80	- 597,95	-12,98%	\$ 2.684.836,36	16,20%
4	26	FLT MARIPOSA, DESHUESADO CARCAZA	1.023,60	- 94,05	-10,12%	\$ 1.014.404,31	30,35%
5	17	FLT MARIPOSA P.MIXTO ALA	4.698,60	319,17	6,36%	-\$ 2.033.768,75	-11,27%
6	40	MLLON ALA P.SOLO P.SOLA CARCAZA	4.252,20	804,80	15,91%	-\$ 2.317.524,65	-12,74%
7	1	ANATÓMICO PURO	6.112,60	- 353,36	-6,14%	\$ 1.950.088,26	9,42%
8	57	POLLO FRISBY	3.330,40	275,60	7,64%	-\$ 790.474,48	-6,10%
NETOS DEL DÍA			63.033,60	- 894,04	-1,44%	\$ 8.110.530,48	3,63%
						Pérdida del día	-5.141.767,89
						Utilidad del día	13.252.298,36
Firma Supervisor de Inventarios Post-proceso				Firma Jefe de Post-proceso			

Cuadro 2. Estadísticas de rendimiento por corte

		PROGRAMA SALÓN DE POST-PROCESO						RCCM-03-00	
		ESTADÍSTICAS DE RENDIMIENTO POR CORTE						pagina 1 de 2	
CORTE	DESCRIPCIÓN GENERAL	%MERMA PROMEDIO	%MERMA ACUMULADA	Utilidad acumulada	Pérdida acumulada	NETO ACUMULADO	Rent Promed	Rent Acum	
1	ANATÓMICO PURO	-5,24%	-4,23%	\$20.685.830,89	\$ -	\$20.685.830,89	8,88%	6,58%	
2	ANATÓMICO PURO P.SOLA P.SOLO	-2,34%	-2,89%	\$ 5.472.612,08	\$ -	\$ 5.472.612,08	11,24%	11,61%	
13	FLT MARIPOSA A.MIXTA P.COMPLETO CARCAZA								
17	FLT MARIPOSA P.MIXTO ALA	1,28%	0,65%	\$ 3.529.307,12	-\$ 5.450.220,93	-\$ 1.920.913,81	-2,39%	-1,27%	
18	RECORTES								
26	FLT MARIPOSA DESHUESADO CARCAZA	-4,31%	-1,94%	\$ 4.615.213,30	\$ -	\$ 4.615.213,30	20,68%	16,58%	
27	FLT MARIPOSA P.COMPLETO CARCAZA	7,97%	7,97%	\$ -	-\$ 1.066.996,72	-\$ 1.066.996,72	-4,86%	-4,86%	
35	F*4 P.COMPLETO CARCAZA								
40	MLLON ALA P.SOLO P.SOLA CARCAZA	13,61%	14,22%	\$ -	-\$ 5.329.749,14	-\$ 5.329.749,14	-9,79%	-10,61%	
41	PECHUGA PARA RELLENAR P.COMPLETO	-5,65%	-5,65%	\$ 1.176.408,50	\$ -	\$ 1.176.408,50	10,92%	10,92%	
50	PECHUGA ENTERA F.P DESGRASADO	1,16%	1,16%	\$ 2.651.553,03	\$ -	\$ 2.651.553,03	5,79%	5,62%	
51	PECHUGA ENTERA F.P DESHUESADO								
52	PECHUGA ENTERA F.P DESGRASADO								
56	PECHUGA ENTERA F.P DESHUESADO	-5,33%	-5,33%	\$ 3.230.853,25	\$ -	\$ 3.230.853,25	15,97%	15,97%	
57	POLLO FRISBY	5,20%	5,03%	\$ -	-\$ 8.519.463,21	-\$ 8.519.463,21	-7,91%	-7,87%	
67	POLLO MARINADO	-13,55%	-13,19%	\$10.571.932,07	\$ -	\$10.571.932,07	14,32%	14,02%	
71	RECORTE PECHUGA ESP *3	-6,00%	-6,40%	\$ 7.862.610,78	-\$ 1.344.714,61	\$ 6.517.896,17	5,12%	4,85%	
72	P.MIXTO PECHUGA, ALAS CARCAZA	-3,70%	-2,93%	\$33.718.668,98	-\$ 9.492.010,65	\$24.226.658,33	5,23%	4,93%	
76	ALA MIXTA, PGA, FLTE PERNIL DESGRASADO								
80	ALA MIXTA, MEDALLON, CARCAZA, PIERNAS	0,29%	0,70%	\$ 170.989,12	-\$ 856.770,45	-\$ 685.781,32	-1,43%	-1,90%	
82	ALA MIXTA, MIXTO Y PECHUGA	3,82%	4,04%	\$ -	-\$10.488.154,61	-\$10.488.154,61	-4,22%	-4,55%	
TOTALES				\$93.685.979,11	-\$42.548.080,30	\$51.137.898,82			
				Merma Tra:	2,99%				

Este informe se genera totalmente automático habiendo programado los indicadores descritos en el capítulo 5. Los datos rojos muestran la acumulación de pérdidas de dinero en los cortes. La merma acumulada negativa significa una buena hidratación en el proceso para dicho corte durante el período mostrado.

El resumen de órdenes de producción del día y el informe de estadísticas de rendimiento por corte es complementado con un informe detallado de cada orden de producción.

En el cuadro 1 se puede observar el caso de la orden de producción No 1 del día 20 de Septiembre de 2006. En esta orden de producción se realizó el corte No 1(Anatómico puro) obteniéndose un diferencial de oportunidad de \$6.650.191.58. Luego se observa que en el cuadro de estadísticas que durante el mes de septiembre (Cuadro 2) siempre se ha obtenido un diferencial de oportunidad positivo siendo este uno de los cortes que ofrecen buena rentabilidad. Finalmente se muestra el informe detallado de dicha orden (Cuadro 3) a donde el analista debe dirigirse para la toma de decisiones.

cortes del día y del registro manual de la producción obtenida en el mismo utilizando la planilla de control de cierre de corte.

Los datos recopilados en esta planilla se ingresarían al cuadro de control por una persona del departamento de sistemas a quien se le asignó esta responsabilidad. Una vez consolidados los datos del día serían impresos, firmados por los responsables del área de Post-proceso y entregados a la gerencia de producción industrial para su estudio y archivo.

Con las instrucciones claras y la herramienta lista se dio inicio al sistema de indicadores con el apoyo de esta herramienta el día 11 de Julio de 2006.

Los resultados obtenidos permitieron perfeccionar la herramienta utilizada hasta obtener la descrita en el ítem anterior y al final del mes se obtuvo el siguiente cuadro de resultados:

Indicadores Post-proceso Julio de 2006

- **Merma en Post-proceso. PP-01**

Meta: -2.00%

Valor: -7.2% (ver Cuadro 4)

Conclusión: Durante el mes de Julio el salón de Post-proceso mostró resultados superiores a los esperados lo que permite ver la efectividad de las mejoras implementadas en los procesos.

- **Satisfacción del cliente. PP-02**


Este indicador solo se puso a prueba a partir del mes de Diciembre con la puesta en marcha de un nuevo registro en el área de calidad. El gráfico 7 presentado antes en este mismo capítulo resume la distribución de las no conformidades por áreas.

Meta: No definida

Valor: 10.53%

Conclusión: Durante el mes de Diciembre se presentó una alta cantidad de no conformidades en el área de Post-proceso. Es necesario implementar procesos de mejora efectivos.

Cuadro 4. Estadísticas de cortes mes de julio.

		PROGRAMA SALÓN DE POST-PROCESO						RCCM-03-00	
		ESTADÍSTICAS DE RENDIMIENTO POR CORTE						pagina 1 de 2	
Desde		Martes 11 de Julio de 2006							
Hasta		Lunes 31 de Julio de 2006							
CORTE	DESCRIPCIÓN GENERAL	%MERMA PROMEDIO	%MERMA ACUMULADA	Utilidad acumulada	Pérdida acumulada	NETO ACUMULADO	Rent Promed	Rent Acum	
1	ANATÓMICO PURO	-10,82%	-7,69%	\$ 31.787.381,58	-\$ 2.771.069,62	\$ 29.016.311,97	9,70%	7,81%	
2	ANATÓMICO PURO P.SOLA P.SOLO	-5,78%	-5,54%	\$ 20.943.455,05	-\$ 276.158,65	\$ 20.667.296,40	7,27%	7,80%	
17	FLT MARIPOSA P.MIXTO ALA	-9,07%	-8,92%	\$ 22.098.969,06	-\$ 3.341.295,99	\$ 18.757.673,07	6,69%	6,31%	
18	RECORTES								
35	F*4 P.COMPLETO CARCAZA	-6,35%	-7,58%	\$ -	-\$ 553.306,84	-\$ 553.306,84	-8,35%	-6,97%	
40	MLLON ALA P.SOLO P.SOLA CARCAZA	-1,55%	1,44%	\$ 1.249.802,88	-\$ 2.162.869,89	-\$ 913.067,01	1,01%	-2,88%	
41	PECHUGA PARA RELLENAR P.COMPLETO	-7,92%	-7,53%	\$ 1.781.797,05	-\$ 1.751.317,15	\$ 30.479,91	-2,28%	0,14%	
50	PECHUGA ENTERA F.P DESGRASADO	-4,18%	-4,34%	\$ -	-\$ 871.353,30	-\$ 871.353,30	-3,78%	-3,95%	
52	PECHUGA ENTERA F.P DESGRASADO	-0,80%	-0,08%	\$ 134.778,03	-\$ 360.354,60	-\$ 225.576,57	-0,31%	-1,01%	
57	POLLO FRISBY	-6,17%	-2,03%	\$ 7.294.939,84	-\$ 11.485.540,41	-\$ 4.190.600,57	-1,31%	-3,29%	
67	POLLO MARINADO	-23,21%	-20,35%	\$ 27.724.855,76	\$ -	\$ 27.724.855,76	21,80%	20,61%	
71	RECORTE PECHUGA ESP *3	-4,44%	-2,82%	\$ 9.219.971,58	-\$ 16.942.511,75	-\$ 7.722.540,17	-1,61%	-2,00%	
72	P.MIXTO PECHUGA, ALAS CARCAZA	-9,20%	-8,65%	\$ 47.808.130,06	-\$ 5.806.169,29	\$ 42.001.960,78	5,37%	5,07%	
76	ALA MIXTA, PGA, FLTE PERNIL DESGRASADO	8,07%	5,41%	\$ -	-\$ 1.901.701,97	-\$ 1.901.701,97	-11,24%	-9,17%	
82	ALA MIXTA, MIXTO Y PECHUGA	-10,49%	-10,37%	\$ 1.566.314,28	-\$ 949.492,46	\$ 616.821,82	1,48%	1,72%	
80	ALA MIXTA, MEDALLON, CARCAZA, PIERNAS	-1,41%	-1,36%	\$ 670.927,11	-\$ 215.433,91	\$ 455.493,21	0,33%	1,10%	
56	PECHUGA ENTERA F.P DESHUESADO	-5,35%	-5,35%	\$ 567.922,31	\$ -	\$ 567.922,31	4,13%	4,13%	
26	FLT MARIPOSA DESHUESADO CARCAZA								
13	FLT MARIPOSA A.MIXTA P.COMPLETO CARCAZA								
27	FLT MARIPOSA P.COMPLETO CARCAZA								
51	PECHUGA ENTERA F.P DESHUESADO CARCAZA								
TOTALES			-7,20%	\$172.849.244,60	-\$ 49.388.575,60	\$123.460.668,80			
		Merma Tras	2,492%						

- **Rentabilidad del corte. PP-03**

Meta: No definida.

Valor: Los obtenidos para cada uno de los cortes (ver Cuadro 4)

Conclusión: Durante el mes de Julio se presentó una pérdida neta en el procesamiento de pollo en 7 de los cortes. Se revisará con más rigurosidad los cortes No 71 y No 57 que son los que presentan un mayor impacto negativo en la rentabilidad del proceso.

- **Merma en traslado de producto. PP-04**

Meta: 4%

Valor: 2.492%

Conclusiones: Los resultados obtenidos en la merma de traslado de producto evidencian un gran desempeño en este aspecto. Se buscará mejores resultados para el siguiente período.

- **Costo unitario de producción. PP-05**

Meta: \$176.82/Kg.

Valor: \$196.87/Kg.

Conclusiones: El desempeño del área de Post-proceso en cuanto a reducción de costos no ha sido eficiente durante el mes de julio. El valor obtenido se acercó a la meta, sin embargo hay oportunidades de mejora en este aspecto.

El sistema de indicadores implementado en el área de Post-proceso tomó gran importancia en la toma de decisiones. El Gerente de Producción Industrial expuso en varias oportunidades ante la Junta Directiva los resultados obtenidos para los diferentes cortes con el fin de revisar los precios establecidos por el área comercial para las diferentes referencias y además para dejar claro al área comercial por qué razón algunas solicitudes de producto no serían prioridad para el área de producción.

Se cuestionó ampliamente las bondades del negocio como proveedores de Frisby. En el análisis se evidenció que este es uno de los cortes que contribuye a la pérdida en el proceso. Ante esto se recomienda revisar juiciosamente los costos de este corte con el fin de ajustar los precios comerciales a este cliente.

En el mes de octubre Post-proceso traslada su área productiva a las nuevas instalaciones donde el proceso cambia de manera radical. Los indicadores PP-01, PP-02 y PP-05 se mantienen vigentes. Los otros dos (PP-03 y PP-04) están asociados a una forma de operación diferente a la que tendrá a partir de este mes.

6.3 LOGÍSTICA

El área de logística tiene la ventaja de contar previamente con un sistema de indicadores cuyos resultados son tenidos en cuenta para la asignación de bonificaciones. En el capítulo 4 se analizaron las fortalezas y debilidades de cada uno de los indicadores identificándose la falta de herramientas como una de las principales causas por las cuales no se ha logrado una dinámica de trabajo alrededor de los mismos.

6.3.1 Diseños de herramientas. En el área de inventarios: Hubo un cambio de supervisor generándose así un ambiente de cambio en la administración del área y de los indicadores allí implementados. Se

identificaron los errores en los documentos de registro y en la mentalidad de quienes están encargados de realizar los inventarios físicos diarios.

El registro mejorado de inventarios se representa mediante el siguiente diagrama. Su diseño responde a la necesidad del mismo ya que el anterior dificultaba su diligenciamiento solicitando datos de embalaje y cantidades completas de canastas además de la ubicación de los inventarios en diferentes cuartos.

Figura 26. Diseño de registro indicadores inventarios



Figura 27. Registro de inventario físico

CUARTO DE REFRIGERACIÓN (609)								
fecha:	Miércoles 24 de Enero de 2007							
	REFERENCIA	CANTIDAD		REFERENCIA	CANTIDAD		REFERENCIA	CANTIDAD
POLLO	1		PRESA	5	5997	FILETE	49	759
	3			7	2455		60	
	37	48		8	280		69	
	157			14	20		70	
	444			19	336		71	
	492			24	15127		72	
	697			26	87		160	241
	698			29	1460		258	
	699			30	2		285	14
	700			31	19343		292	96
	701			34			320	
	702			38	361		327	
	704			40	19360		366	217
	706			150	348		388	
	708			242	126		492	
	1437			255	1678		710	
	1848			256	333		711	65
	1849	596		290			712	4
	1977			298	24300		713	46
	1978	40		299			715	
1979		300		716				
1980		301		722	18			
1981		321		724	11			
1982		322	45	726				
1986		413	1582	727				
		414	2102	728				
		534		730				
		547	245	1185	9			
		562	2688	1186	73			
		563	134	1187	86			
		806	101	1187	352			
		1023	1107	1189				
				1223	2			

El inventario físico se realiza por separado para cada línea de producto (Pollo, Presa y Filete). Cada auxiliar de cuarto encargado de realizar el inventario de su línea reporta por escrito al supervisor de inventarios las cantidades por cada referencia.

Bajo esta nueva visión de control de unidades de inventario no se tiene en cuenta la ubicación del producto en diferentes cuartos. Sólo se tiene en cuenta el inventario del cuarto de refrigeración y del túnel de congelación pues el producto que ha ingresado al cuarto de conservación se traslada a otra bodega virtual.

Al consultar el resumen de inventario en el sistema de información se obtiene un listado ordenado por referencia. El registro diseñado para tal fin es muy sencillo pues consiste en un listado en el mismo orden que se obtiene el resumen de inventarios del sistema facilitando su diligenciamiento. La facilidad en el diligenciamiento de registros para la obtención de indicadores redundante en satisfacción de los encargados del proceso y en una mayor disponibilidad de tiempo para el análisis de los resultados obtenidos.

Figura 28. Registro de inventario del sistema

	A	B	C
1			
2		REFERENCIA	CANTIDAD SISTEMA
3		1	
4		3	
5		5	5925
6		7	2550
7		8	368
8		9	
9		10	
10		11	
11		12	
12		13	150
13		14	20
14		15	
15		18	31944
16		19	336
17		20	2753
18		21	1136
19		24	15272
20		26	87

Cuadro 6. Comparativo de inventario presa

INVENTARIO DE PRESA																									
Fecha: Miércoles 24 de Enero de 2007					FOD 1022																				
REFERENCIA	CANTIDAD SISTEMA	CANTIDAD FÍSICA	FALTANTE	SOBRANTE	REFERENCIA	CANTIDAD SISTEMA	CANTIDAD FÍSICA	FALTANTE	SOBRANTE																
5	5925	5997		72	1179	25	25																		
7	2550	2455	95		1312	1722	1620	102																	
8	368	280	88		1366	177	177																		
14	20	20			1367	0	0																		
19	336	336			1371	0	0																		
24	15272	15127	145		1431	1190	1181	9																	
26	87	87			1681	0	0																		
29	1455	1460	5		1682	0	0																		
30	2	2			1683	6	0	6																	
31	19631	19343	288		1684	0	0																		
34	0	0			1687	0	0																		
38	361	361	20		1881	0	0																		
40	18386	19360		974	1910	0	0																		
150	292	348		56	1941	4500	4500																		
242	126	126			1969	0	0																		
255	1679	1678	1																						
256	333	333																							
290	0	0																							
298	24274	24300		26																					
299	6	0	6																						
300	0	0																							
301	4	0	4																						
321	0	0																							
322	45	45																							
413	1575	1582		7																					
414	2142	2102	40																						
534	0	0																							
547	245	245																							
562	2788	2688	100																						
563	134	134																							
806	101	101																							
1023	1007	1107		100																					
1039	1084	1084																							
1149	0	0																							
TOTAL	100258	100701	792	1235	TOTAL	7620	7503	117	0																
<table> <tr> <td>TOTAL KARDEX SISTEMA PRESA</td> <td>107878</td> </tr> <tr> <td>TOTAL INVENTARIO FÍSICO PRESA</td> <td>108204</td> </tr> <tr> <td>TOTAL FALTANTES PRESA</td> <td>909</td> </tr> <tr> <td>TOTAL SOBRANTES PRESA</td> <td>1235</td> </tr> <tr> <td># DE REFERENCIAS EN INVENTARIO</td> <td>34</td> </tr> <tr> <td># DE REFERENCIAS CON DIFERENCIA</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>EXACTITUD DEL INVENTARIO (Unidades)</td> <td>99,70%</td> </tr> <tr> <td>EXACTITUD DEL INVENTARIO (Referencias)</td> <td>41,18%</td> </tr> </table>										TOTAL KARDEX SISTEMA PRESA	107878	TOTAL INVENTARIO FÍSICO PRESA	108204	TOTAL FALTANTES PRESA	909	TOTAL SOBRANTES PRESA	1235	# DE REFERENCIAS EN INVENTARIO	34	# DE REFERENCIAS CON DIFERENCIA	20	EXACTITUD DEL INVENTARIO (Unidades)	99,70%	EXACTITUD DEL INVENTARIO (Referencias)	41,18%
TOTAL KARDEX SISTEMA PRESA	107878																								
TOTAL INVENTARIO FÍSICO PRESA	108204																								
TOTAL FALTANTES PRESA	909																								
TOTAL SOBRANTES PRESA	1235																								
# DE REFERENCIAS EN INVENTARIO	34																								
# DE REFERENCIAS CON DIFERENCIA	20																								
EXACTITUD DEL INVENTARIO (Unidades)	99,70%																								
EXACTITUD DEL INVENTARIO (Referencias)	41,18%																								

Cuadro 7. Comparativo de inventario filete

INVENTARIO DE FILETE																									
Fecha: Miércoles 24 de Enero de 2007																									
REFERENCIA	CANTIDAD SISTEMA	CANTIDAD FÍSICA	FALTANTE	SOBRANTE	REFERENCIA	CANTIDAD SISTEMA	CANTIDAD FÍSICA	FALTANTE	SOBRANTE																
49	759	759			2073	0	0																		
60	0	0			2084	12	12																		
69	0	0																							
70	0	0																							
71	0	0																							
72	0	0																							
160	241	241																							
258	0	0																							
285	14	14																							
292	96	96																							
320	0	0																							
327	0	0																							
366	217	217																							
388	0	0																							
492	0	0																							
710	0	0																							
711	65	65																							
712	4	4																							
713	46	46																							
715	0	0																							
716	0	0																							
722	18	18																							
724	11	11																							
726	0	0																							
727	0	0																							
728	0	0																							
730	0	0		9																					
1185	73	73																							
1186	86	86																							
1187	352	352																							
1189	0	0																							
1223	2	2																							
1933	203	203																							
1983	762	762																							
TOTAL	2545	2558	0	9	TOTAL	12	12	0	0																
<table> <tr> <td>TOTAL KARDEX SISTEMA</td> <td>2961</td> </tr> <tr> <td>TOTAL INVENTARIO FÍSICO</td> <td>2970</td> </tr> <tr> <td>TOTAL FALTANTES</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>TOTAL SOBRANTES</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td># DE REFERENCIAS EN INVENTARIO</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td># DE REFERENCIAS CON DIFERENCIA</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>EXACTITUD DEL INVENTARIO (Unidades)</td> <td>99,70%</td> </tr> <tr> <td>EXACTITUD DEL INVENTARIO (Referencias)</td> <td>94,44%</td> </tr> </table>										TOTAL KARDEX SISTEMA	2961	TOTAL INVENTARIO FÍSICO	2970	TOTAL FALTANTES	0	TOTAL SOBRANTES	9	# DE REFERENCIAS EN INVENTARIO	18	# DE REFERENCIAS CON DIFERENCIA	1	EXACTITUD DEL INVENTARIO (Unidades)	99,70%	EXACTITUD DEL INVENTARIO (Referencias)	94,44%
TOTAL KARDEX SISTEMA	2961																								
TOTAL INVENTARIO FÍSICO	2970																								
TOTAL FALTANTES	0																								
TOTAL SOBRANTES	9																								
# DE REFERENCIAS EN INVENTARIO	18																								
# DE REFERENCIAS CON DIFERENCIA	1																								
EXACTITUD DEL INVENTARIO (Unidades)	99,70%																								
EXACTITUD DEL INVENTARIO (Referencias)	94,44%																								

En la misma hoja "COMPARATIVO" donde se ha generado el reporte de diferencias para cada una de las líneas, se genera una fila resumen que contiene todos los datos de diferencias y valor de los indicadores obtenidos para el día. Esta fila se copia y se pegan sus valores en la hoja "HISTÓRICO INDICADORES" tal y como lo muestra la siguiente figura. Esto permite acumular un histórico de los resultados obtenidos cada día.

Figura 29. Histórico indicadores inventarios

	A	B	C	D	E	F	G	
1								
2	HISTÓRICO INDICADORES INVENTARIOS							
3		POLLO POLLO POLLO POLLO POLLO POLLO POLLO POLLO						
4	FECHA	TOTAL KARDEX SISTEMA POLLO	TOTAL KARDEX SISTEMA MENUDENCIA	TOTAL KARDEX SISTEMA GALLOS	TOTAL KARDEX INVENTARIO POLLO	TOTAL INVENTARIO FÍSICO POLLO	TOTAL INVENTARIO FÍSICO MENUDENCIA	TOTAL INVENTARIO FÍSICO
5	01/08/2006							
6	02/08/2006	684	38427	0	39111	684	38373	
7								
8								
9								
10								
11								

Cuadro 8. Resumen indicadores inventarios

RESUMEN INDICADORES INVENTARIOS				
Fecha Inicial:		Miércoles 02 Agosto 2006		
Fecha Final:		Miércoles 02 Agosto 2006		
LÍNEA	NOMBRE DEL INDICADOR	VALOR PERIODO	ACUMULADO MES	Miércoles 02 Agosto 2006
POLLO	Exactitud en unidades	99,86%	99,86%	99,86%
	Exactitud en referencias	58,82%	58,82%	58,82%
PRESA	Exactitud en unidades	99,70%	99,70%	99,70%
	Exactitud en referencias	41,18%	41,18%	41,18%
FILETE	Exactitud en unidades	99,70%	99,70%	99,70%
	Exactitud en referencias	94,44%	94,44%	94,44%

Con los datos acumulados se puede obtener para cualquier periodo de tiempo el resumen de indicadores que muestra el cuadro 8. Este permite comparar tres valores diferentes del indicador. En este caso el valor es el mismo por cuanto solo se tiene el resultado de un día en el acumulado.

En el proceso de congelación de producto: Para capturar información útil se diseñó la planilla que se muestra a continuación. Se diseñó además un registro para facilitar el procesamiento de los datos capturados y convertirlos en información útil para la toma de decisiones. La planilla y el registro en la hoja de cálculo se muestran a continuación.

Con los datos ingresados se obtienen los valores: tiempo de servicio, tiempo de servicio mínimo, tiempo de servicio máximo, tiempo de servicio promedio y tiempo de servicio requerido para la referencia a buscar.

En el despacho de producto: Se mejoró el registro de errores en cargue. Como puede observarse en la siguiente figura, se mantiene la forma como se registran los datos pero se incluye un resumen de los indicadores y un valor acumulado frente al cual comparar el valor obtenido en el período.

Figura 31. Registro de errores en cargue

Fecha	JAVIER			JHON				ANGEL M	
	% individual	SR Javier % grupo	SR Javier \$ error	# Errores	% individual	SR Jhon % grupo	SR Jhon \$ error	# Errores	% individual
10/10/2006				1			\$ 540.470,00		
11/10/2006									
12/10/2006									
13/10/2006									
14/10/2006									
15/10/2006									
16/10/2006									
17/10/2006									
18/10/2006									
19/10/2006									
20/10/2006									
00/10/2006	0,000%	0,038%	\$ -	1	0,541%	0,427%	\$ 540.470,00	0	0,000%

FECHA	INDICADORES EN DESPACHOS (Valores acumulados)										ACUMULADO		
	Total Vehículos Despachados	RT	NE	SR	Costo RT	Costo NE	Costo SR	%RT	%NE	%SR	Total Errores	Exactitud en los despachos	99,24%
10/10/2006	465	0	0	1	\$ -	0	540470	100,00%	100,00%	99,78%	1	99,78%	
11/10/2006	496	0	0	1	\$ -	0	540470	100,00%	100,00%	99,80%	1	99,80%	
12/10/2006	530	0	0	1	\$ -	0	540470	100,00%	100,00%	99,81%	1	99,81%	
13/10/2006	558	0	0	1	\$ -	0	540470	100,00%	100,00%	99,82%	1	99,82%	
14/10/2006	591	0	0	1	\$ -	0	540470	100,00%	100,00%	99,83%	1	99,83%	
15/10/2006	591	0	0	1	\$ -	0	540470	100,00%	100,00%	99,83%	1	99,83%	
16/10/2006	609	0	0	1	\$ -	0	540470	100,00%	100,00%	99,84%	1	99,84%	
17/10/2006	637	0	0	1	\$ -	0	540470	100,00%	100,00%	99,84%	1	99,84%	
18/10/2006	662	0	0	1	\$ -	0	540470	100,00%	100,00%	99,85%	1	99,85%	
19/10/2006	694	0	0	1	\$ -	0	540470	100,00%	100,00%	99,86%	1	99,86%	
20/10/2006	723	0	1	1	\$ -	496860	540470	100,00%	99,86%	99,86%	2	99,72%	
00/10/2006	723	0	1	1	\$ -	\$ 496.860,00	\$ 540.470,00	100,00%	99,86%	99,86%	2	99,72%	
21/10/2006													

Se diseñó un registro manual en el cual fuese posible la captura de los datos correspondientes a vehículos despachados por cada inspector. El registro incluye fecha, número de vehículos despachado en cada fecha y una firma de verificación por parte del supervisor de cargue.

Cuadro 10. Registro de vehículos despachados por inspector

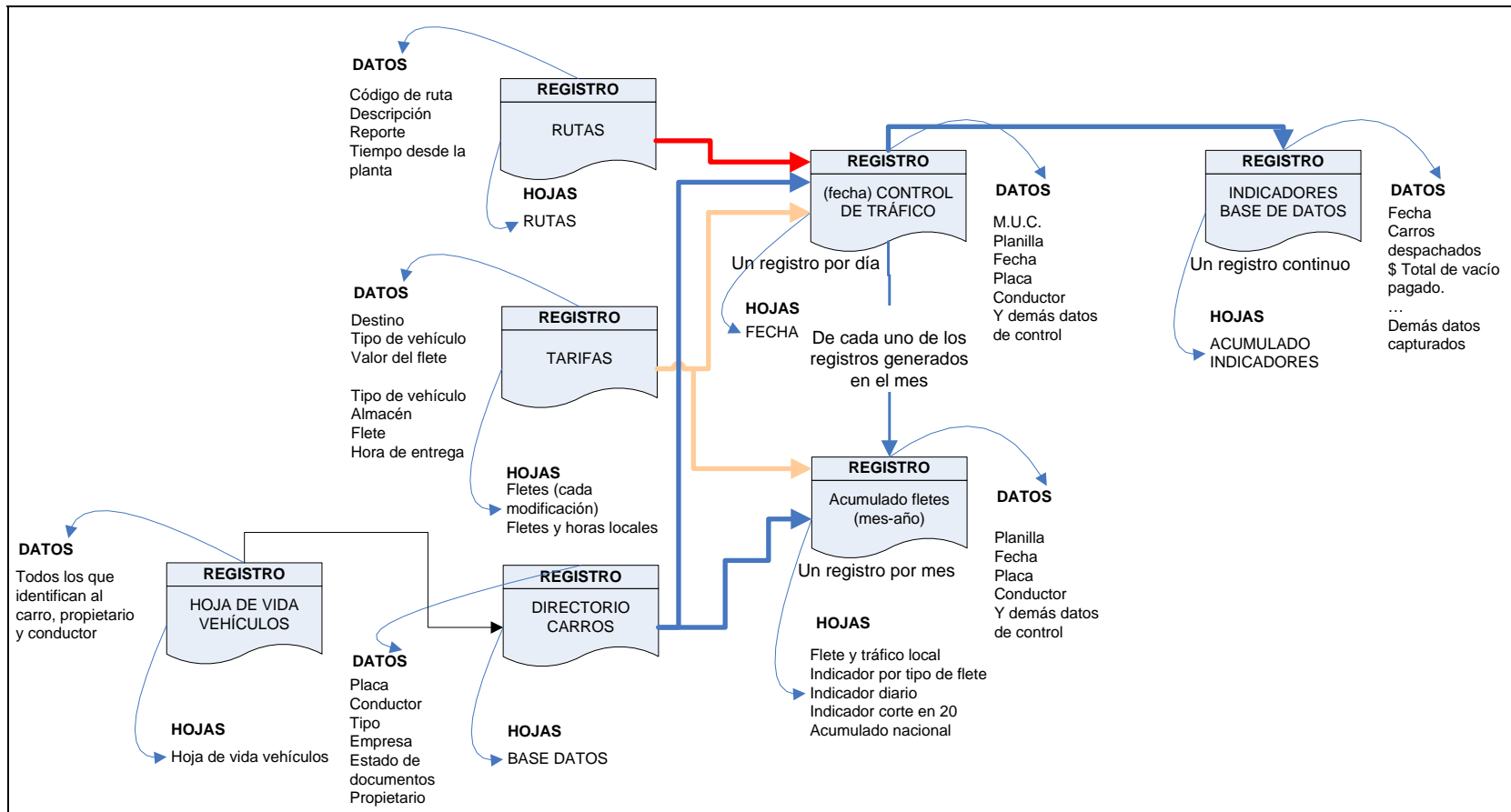
PLANILLA DE REGISTRO DESPACHO DE VEHÍCULOS															
INSPECTORES DE CARGUE															
										FECHA INICIO					
										FECHA FIN					
INSPECTOR:															
D/M	DÍA	#VEH.	FIRMA	D/M	DÍA	#VEH.	FIRMA	D/M	DÍA	#VEH.	FIRMA	D/M	DÍA	#VEH.	FIRMA
D				D				D				D			
L				L				L				L			
M				M				M				M			
MI				MI				MI				MI			
J				J				J				J			
V				V				V				V			
S				S				S				S			
INSPECTOR:															
D/M	DÍA	#VEH.	FIRMA	D/M	DÍA	#VEH.	FIRMA	D/M	DÍA	#VEH.	FIRMA	D/M	DÍA	#VEH.	FIRMA
D				D				D				D			
L				L				L				L			
M				M				M				M			
MI				MI				MI				MI			
J				J				J				J			
V				V				V				V			
S				S				S				S			
INSPECTOR:															
D/M	DÍA	#VEH.	FIRMA	D/M	DÍA	#VEH.	FIRMA	D/M	DÍA	#VEH.	FIRMA	D/M	DÍA	#VEH.	FIRMA
D				D				D				D			
L				L				L				L			
M				M				M				M			
MI				MI				MI				MI			
J				J				J				J			
V				V				V				V			
S				S				S				S			
INSPECTOR:															
D/M	DÍA	#VEH.	FIRMA	D/M	DÍA	#VEH.	FIRMA	D/M	DÍA	#VEH.	FIRMA	D/M	DÍA	#VEH.	FIRMA
D				D				D				D			
L				L				L				L			
M				M				M				M			
MI				MI				MI				MI			
J				J				J				J			
V				V				V				V			
S				S				S				S			

Se diseñó también la planilla de control de supervisor de cargue obteniéndose la mostrada en la figura 13 del capítulo 4. En ella se incluyó el dato de kilos cargados y canastas transportadas mejorando así la calidad de la información suministrada al encargado de la consolidación de datos para indicadores.

Los registros para la tabulación de los datos de esta última planilla se incluyen dentro de los registros diseñados para el proceso de transporte.

En el proceso de transporte: Se encontró propuestas de indicadores tal y como se expuso en el capítulo 4. Se continuó el desarrollo de una herramienta capaz de consolidar y procesar todos los datos del proceso de una manera sencilla. La estructura definida para la herramienta se muestra en la siguiente figura:

Figura 32. Diseño de registros en transportes



Los cuatro registros base son de absoluta reserva de Distraves S.A. por tal razón no se mostrarán en la descripción de la herramienta. En el registro “Acumulados Fletes (Mes-Año)” se consolida toda la información del transporte local y en el mismo registro se calculan los indicadores de gestión diseñados para el proceso.

Para facilitar su uso se cuenta con una plantilla base a partir de la cual se generan el archivo de registro para cada uno de los meses.

En la siguiente figura se muestra la plantilla utilizada para el registro de todos los datos generados en la operación de transporte local. Las columnas sombreadas con verde corresponden a datos que deben digitarse. Los demás datos son calculados y capturados de acuerdo a la relación de los registros mostrado en la figura 32

Figura 33. Registro de control de vehículos de transporte local

	E	F	G	H	K	L	M	N	O
1	REGISTRO DE CONTROL DE VEHÍCULOS DE TRANSPORTE LOCAL								
2			MES	Noviembre					
3									
4									
5	PLANILLA	FECHA	PLACA	CONDUCTOR	TIPO	TIPO DE FLETE	DESTINO	Horas Servicio (Servicio)	Pedidos entregados (T.A.T)
6									
7									
8									
9									
10			XVM563						
11			XVO425						
12			XVO458						
13			XVO648						
14			XVO719						
15			XVO817						
16			XVP246						
			XVP285						

	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA
1												
2												
3												
4												
5	Kg TRANSP	Kg PAGADO	Q	qll	Sacos	Sacos Hielo	Cajas	\$ FLETE TRANSP	\$ REAL FLETE	VACIO PAGADO	Retefuente	Total
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												

Figura 33(continuación). Registro de control de vehículos de transporte local

	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM
1												
2												
3												
4												
	Hora Prog	Q	qll	Hora Llegada al cargue	Hora inicio de cargue	Hora finalizado cargue	Hora Salida planta	Horario de Entrega	NOTAS	Hora llegada al Almacén	Hora recibido Almacén	Hora salida Almacén
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												

Los datos ingresados en el registro mostrado generan tres informes de indicadores. Principalmente se tiene el indicador de costo de distribución por kilogramo. Este indicador puede mostrarse con corte el día 20 (Respondiendo a la necesidad de información para el cálculo de bonificaciones) o con corte diario. Para cada caso se ha preparado un informe con tablas dinámicas y fórmulas bastante elaboradas. Los informes son:

Cuadro 11. Indicadores por tipo de flete con corte en día 20

INDICADORES POR TIPO DE FLETE CON CORTE EN DÍA 20			
PERIODO	Datos	Total	INDICADOR VALOR
Noviembre 1 a 20	Suma de Vehículos despachados (Kilos)	227	
	Suma de Fletes pagados (Kilos)	\$ 15.955.350,00	Costo por Kilo (Kilos) \$ 51,58
	Suma de Kilos Transportados (Kilos)	309.355,00	
	Suma de Vehículos despachados (DIA)	99	
	Suma de Fletes pagados (DIA)	\$ 6.875.000,00	Costo por Kilo (DIA) \$ 27,65
	Suma de Kilos Transportados (DIA)	248.618,00	
	Suma de Vehículos despachados (BARRANCO)	-	
	Suma de Fletes pagados (BARRANCO)	\$ -	
	Suma de Kilos Transportados (BARRANCO)	-	
	Suma de Vehículos despachados (DKS)	79	
	Suma de Fletes pagados (DKS)	\$ 4.470.000,00	Costo por Kilo (DKS) \$ 134,27
	Suma de Kilos Transportados (DKS)	33.290,00	
	Suma de Vehículos despachados (T.A.T)	59	
	Suma de Fletes pagados (T.A.T)	\$ 5.862.750,00	Costo por Kilo (T.A.T) \$ 494,45
	Suma de Kilos Transportados (T.A.T)	11.857,00	
	Suma de Vehículos despachados (PDH)	27	
	Suma de Fletes pagados (PDH)	\$ 1.280.000,00	Costo por Kilo (PDH) \$ 77,22
	Suma de Kilos Transportados (PDH)	16.575,00	
	Suma de Vehículos despachados (Servicio)	-	
	Suma de Fletes pagados (Servicio)	\$ -	
Suma de Kilos Transportados (Servicio)	-		

Cuadro 11 (continuación). Indicadores por tipo de flete con corte en día 20

Noviembre 21 a 23	Suma de Vehículos despachados (Kilos)	38		
	Suma de Fletes pagados (Kilos)	\$ 2.496.195,00	Costo por Kilo (Kilos)	\$ 51,61
	Suma de Kilos Transportados (Kilos)	48.365,00		
	Suma de Vehículos despachados (DIA)	15		
	Suma de Fletes pagados (DIA)	\$ 1.170.000,00	Costo por Kilo (DIA)	\$ 33,39
	Suma de Kilos Transportados (DIA)	35.040,00		
	Suma de Vehículos despachados (BARRANCO)	-		
	Suma de Fletes pagados (BARRANCO)	\$ -		
	Suma de Kilos Transportados (BARRANCO)	-		
	Suma de Vehículos despachados (DKS)	16		
	Suma de Fletes pagados (DKS)	\$ 920.000,00	Costo por Kilo (DKS)	\$ 111,99
	Suma de Kilos Transportados (DKS)	8.215,00		
	Suma de Vehículos despachados (T.A.T)	12		
	Suma de Fletes pagados (T.A.T)	\$ 1.190.250,00	Costo por Kilo (T.A.T)	\$ 474,20
	Suma de Kilos Transportados (T.A.T)	2.510,00		
	Suma de Vehículos despachados (PDH)	6		
	Suma de Fletes pagados (PDH)	\$ 240.000,00	Costo por Kilo (PDH)	\$ 87,91
	Suma de Kilos Transportados (PDH)	2.730,00		
	Suma de Vehículos despachados (Servicio)	-		
	Suma de Fletes pagados (Servicio)	\$ -		
Suma de Kilos Transportados (Servicio)	-			
Total Suma de Vehículos despachados (Kilos)	265			
Total Suma de Fletes pagados (Kilos)	\$ 18.451.545,00	Total Costo por Kilo (Kilos)	\$ 51,58	
Total Suma de Kilos Transportados (Kilos)	357.720,00			
Total Suma de Vehículos despachados (DIA)	114			
Total Suma de Fletes pagados (DIA)	\$ 8.045.000,00	Total Costo por Kilo (DIA)	\$ 28,36	
Total Suma de Kilos Transportados (DIA)	283.658,00			
Total Suma de Vehículos despachados (BARRANCO)	-			
Total Suma de Fletes pagados (BARRANCO)	\$ -			
Total Suma de Kilos Transportados (BARRANCO)	-			
Total Suma de Vehículos despachados (DKS)	95			
Total Suma de Fletes pagados (DKS)	\$ 5.390.000,00	Total Costo por Kilo (DKS)	\$ 129,86	
Total Suma de Kilos Transportados (DKS)	41.505,00			
Total Suma de Vehículos despachados (T.A.T)	71			
Total Suma de Fletes pagados (T.A.T)	\$ 7.053.000,00	Total Costo por Kilo (T.A.T)	\$ 490,92	
Total Suma de Kilos Transportados (T.A.T)	14.367,00			
Total Suma de Vehículos despachados (PDH)	33			
Total Suma de Fletes pagados (PDH)	\$ 1.520.000,00	Total Costo por Kilo (PDH)	\$ 78,74	
Total Suma de Kilos Transportados (PDH)	19.305,00			
Total Suma de Vehículos despachados (Servicio)	-			
Total Suma de Fletes pagados (Servicio)	\$ -			

Cuadro 12. Indicadores transporte local con corte diario

INDICADORES TRANSPORTE LOCAL CON CORTE DIARIO				INDICADOR	VALOR	
ACUMULADOS	TIPO DE FLETE	Datos	Total			
Hasta Noviembre 22		Suma de Kg TRANSP				
		Suma de \$ REAL FLETE	\$	-		
		Suma de VACIO PAGADO	\$	-		
		Promedio de Cumplimiento en la programación vehicular				
		Promedio de Eficiencia al inicio del cargue				
		Promedio de Cumplimiento en la entrega al cliente		49,28%		
	Suma de Vehículos despachados		-			
	DIA	Suma de Kg TRANSP		273.283,00		
		Suma de \$ REAL FLETE	\$	7.655.000,000	Costo por Kilo	\$ 28,01
		Suma de VACIO PAGADO	\$	-		
		Promedio de Cumplimiento en la programación vehicular		94,12%		
		Promedio de Eficiencia al inicio del cargue		100,00%		
		Promedio de Cumplimiento en la entrega al cliente		100,00%		
	Suma de Vehículos despachados		108			
	DKS 1er VIAJE	Suma de Kg TRANSP		31.075,00		
		Suma de \$ REAL FLETE	\$	4.400.000,000	Costo por Kilo	\$ 141,59
		Suma de VACIO PAGADO	\$	-		
		Promedio de Cumplimiento en la programación vehicular		100,00%		
		Promedio de Eficiencia al inicio del cargue		92,73%		
		Promedio de Cumplimiento en la entrega al cliente		100,00%		
Suma de Vehículos despachados		56				
DKS 2do VIAJE	Suma de Kg TRANSP		10.030,00			
	Suma de \$ REAL FLETE	\$	750.000,000	Costo por Kilo	\$ 74,78	
	Suma de VACIO PAGADO	\$	-			
	Promedio de Cumplimiento en la programación vehicular					
	Promedio de Eficiencia al inicio del cargue		100,00%			
	Promedio de Cumplimiento en la entrega al cliente					
Suma de Vehículos despachados		37				
KILOS 1er VIAJE	Suma de Kg TRANSP		224.695,00			
	Suma de \$ REAL FLETE	\$	11.635.905,000	Costo por Kilo	\$ 51,79	
	Suma de VACIO PAGADO	\$	176.460,00	% Vacío pagado	1,52%	
	Promedio de Cumplimiento en la programación vehicular		93,13%			
	Promedio de Eficiencia al inicio del cargue		57,79%			
	Suma de Vehículos despachados					
Noviembre 23		Suma de Kg TRANSP				
		Suma de \$ REAL FLETE	\$	-		
		Suma de VACIO PAGADO	\$	-		
		Promedio de Cumplimiento en la programación vehicular				
		Promedio de Eficiencia al inicio del cargue				
		Promedio de Cumplimiento en la entrega al cliente		66,67%		
	Suma de Vehículos despachados		-			
	DIA	Suma de Kg TRANSP		10.375,00		
		Suma de \$ REAL FLETE	\$	390.000,000	Costo por Kilo	\$ 37,59
		Suma de VACIO PAGADO	\$	-		
		Promedio de Cumplimiento en la programación vehicular		100,00%		
		Promedio de Eficiencia al inicio del cargue		100,00%		
		Promedio de Cumplimiento en la entrega al cliente		100,00%		
	Suma de Vehículos despachados		3			
	DKS 1er VIAJE	Suma de Kg TRANSP		2.290,00		
		Suma de \$ REAL FLETE	\$	240.000,000	Costo por Kilo	\$ 104,80
		Suma de VACIO PAGADO	\$	-		
		Promedio de Cumplimiento en la programación vehicular		100,00%		
		Promedio de Eficiencia al inicio del cargue		100,00%		
		Promedio de Cumplimiento en la entrega al cliente				
Suma de Vehículos despachados		3				
DKS 2do VIAJE	Suma de Kg TRANSP		640,00			
	Suma de \$ REAL FLETE	\$	60.000,000	Costo por Kilo	\$ 93,75	
	Suma de VACIO PAGADO	\$	-			
	Promedio de Cumplimiento en la programación vehicular					
	Promedio de Eficiencia al inicio del cargue		100,00%			
	Promedio de Cumplimiento en la entrega al cliente					
Suma de Vehículos despachados		3				
KILOS 1er VIAJE	Suma de Kg TRANSP		13.445,00			
	Suma de \$ REAL FLETE	\$	704.055,000	Costo por Kilo	\$ 52,37	
	Suma de VACIO PAGADO	\$	18.360,00	% Vacío pagado	2,61%	
	Promedio de Cumplimiento en la programación vehicular		75,00%			
	Promedio de Eficiencia al inicio del cargue		75,00%			
	Suma de Vehículos despachados					

Cuadro 13. Indicadores transporte local con corte en día 20

INDICADORES TRANSPORTE LOCAL POR PERIODOS CON CORTE EN DÍA 20				
PERIODO	Datos	Total	Indicador	Valor
Noviembre 1 a 20	Suma de Kg TRANSP	623.625,00		
	Suma de \$ REAL FLETE	\$ 34.574.500,00	Costo unitario	\$ 55,44
	Suma de VACIO PAGADO	\$ 178.245,00	%Vacío Pagado	0,52%
	Promedio de Cumplimiento en la programación vehicular	96,05%		
	Promedio de Eficiencia al inicio del cargue	86,99%		
	Promedio de Cumplimiento en la entrega al cliente	63,31%		
	Suma de Vehículos despachados	483		
Noviembre 21 a 23	Suma de Kg TRANSP	96.860,00		
	Suma de \$ REAL FLETE	\$ 6.016.445,00	Costo unitario	\$ 62,11
	Suma de VACIO PAGADO	\$ 29.580,00	%Vacío Pagado	0,49%
	Promedio de Cumplimiento en la programación vehicular	93,33%		
	Promedio de Eficiencia al inicio del cargue	87,50%		
	Promedio de Cumplimiento en la entrega al cliente	65,52%		
	Suma de Vehículos despachados	83		
Total Suma de Kg TRANSP		720.485,00		
Total Suma de \$ REAL FLETE		\$ 40.590.945,00	Costo unitario	\$ 56,34
Total Suma de VACIO PAGADO		\$ 207.825,00	%Vacío Pagado	0,51%
Total Promedio de Cumplimiento en la programación vehicular		95,60%		
Total Promedio de Eficiencia al inicio del cargue		87,07%		
Total Promedio de Cumplimiento en la entrega al cliente		63,69%		
Total Suma de Vehículos despachados		566		

Para la operación nacional se ha diseñado un registro base a partir del cual se genera un archivo de registro diario. Las columnas sombreadas con verde requieren diligenciamiento de datos. Las otras son el resultado de cálculos y vínculos con los archivos base.

Figura 34. Registro de control de vehículos de transporte nacional

	A	B	C	D	E	F	G	I
1	Fecha:	02/11/2006	JUEVES					
2	M.U.C	PLANILLA DE VIAJE	FECHA	PLACA	CONDUCTOR	EMPRESA	TIPO	CIU-DESTINO (POR FLETE)
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								

Figura 34(continuación). Registro de control de vehículos de transporte nacional

	J	K	L	M	N	O	P
1							
2	<i>(por hora acordada de entrega)</i>	<i># REPARTOS</i>	<i>ESTADO</i>	<i>QUIEN ASUME FLETE</i>	<i>Kg TRANSP</i>	<i>Kg PAGADO</i>	<i>Kg BRUTO</i>
3							
4							
5							
6	SAN VICENTE						
7	VÉLEZ						
8	VILLAVICENCIO						
9	YOPAL						
10	MONTERÍA						
11	ZAPATOCA						
12	CALI						

	Q	R	T	U	V	AE	AF	AG	AH
1									
2	<i>Canastas</i>	<i>Canastillas</i>	<i>\$ FLETE TRANSP</i>	<i>\$ REAL FLETE</i>	<i>VACIO PAGADO</i>	<i>REMITENTE</i>	<i>HORA PROGRAMADA</i>	<i>HORA LLEGADA A PLANTA</i>	<i>HORA INICIO CARGUE</i>
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									

	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO
1							
2	<i>JUSTIFICACIÓN DEMORA AL INICIO DEL CARGUE Y DEMORA EN EL CARGUE</i>	<i>HORA FIN CARGUE</i>	<i>HORA ENTREGA DOCUMENTOS</i>	<i>HORA ACORDADA DE ENTREGA AL CLIENTE</i>	<i>INCIDENTES DE VARADO</i>	<i>INCIDENTES DE SINIESTRO</i>	<i>ROUTA</i>
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							

	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW
1	25/01/2007 02:22						CONTROL DE RU
2		<i>HORA DE SALIDA DE LA PLANTA</i>					
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							

Figura 34(continuación). Registro de control de vehículos de transporte nacional

	A	B	C	D	E	F	G	I	J	K	
54											
55											
56											
57											
58											
59											
60											
61											
		# Carros despachados exceptuando los pagados por el cliente	# Total de vehículos despachados	# Carros con vacío DT, 600, TURBO TRC	# Carros con posibilidad de vacío exceptuando los pagados por el cliente	\$ Total vacío pagado	# Vehículos despachados de acuerdo a lo programado (OK)	# Vehículos con viaje cancelado	# de vehículos adicionales	kg Transportados por vehículos Distraves	Tra
62	Fecha										
63	02/11/2006	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

En la fila 63 del registro de control de vehículos de transporte nacional se genera información que resume el comportamiento del día. Estos datos se vinculan al libro "indicadores base de datos" para acumular el resumen diario de toda la operación.

Figura 35. Acumulado de datos diarios.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1											
	Fecha	# Carros despachados exceptuando los pagados por el cliente	# Total de vehículos despachados	# Carros con vacío DT, 600, TURBO TRC	# Carros con posibilidad de vacío exceptuando los pagados por el cliente	\$ Total vacío pagado	# Vehículos despachados de acuerdo a lo programado (OK)	# Vehículos con viaje modificado	# Vehículos con viaje cancelado	# de vehículos adicionales	kg Transportados por vehículos Distraves
2											
3	01/11/2006	8	9	0	4	0	7	1	0	2	84990
4	02/11/2006	10	10	2	5	30730	9	0	0	1	96070
5	03/11/2006	11	11	1	5	119610	9	0	0	2	91210
6	04/11/2006	8	8	1	6	84900	7	1	1	1	226645
7	05/11/2006										
8	06/11/2006	8	8	1	5	65250	7	0	0	1	75945

	A	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
1											
	Fecha	Kg Transportados por vehículos de Clientes	kg Transportados por vehículos TRC	kg Total Transportados	\$ Total Transportado	Peso NETO Transportados (Sin canasta)	Peso NETO Transportado exceptuando lo pagado por Clientes	\$ Total Pagado	\$ Flete Pagado Exc. los pagados por Clientes	# Varados	# Sinistros
2											
3	01/11/2006	0	0	84990	9938295	77411,1	74024,3	10094295	10094295	0	0
4	02/11/2006	0	0	96070	9064545	88732,2	88732,2	9230275	9230275	0	0
5	03/11/2006	0	0	91210	8685720	84398,6	84398,6	8940330	8940330	0	0
6	04/11/2006	0	0	226645	20281435	220195,1	220195,1	20452335	20452335	0	0
7	05/11/2006										
8	06/11/2006	0	0	75945	8381020	69785,3	69785,3	8532270	8532270	0	0

	A	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE
1											
	Fecha	No vehículos varados Distraves	No vehículos varados TRC	# Carros despachados a tiempo	# Carros despachados a tiempo que llegaron a tiempo	# Pedidos enviados que se puede medir	# Mula	# DT	# 600	# TURBO	# NKR
2											
3	01/11/2006	0	0	6	5	9	0	5	0	4	1
4	02/11/2006	0	0	6	4	10	0	4	1	5	0
5	03/11/2006	0	0	6	4	10	0	3	2	5	1
6	04/11/2006	0	0	6	5	7	0	3	3	3	0
7	05/11/2006										
8	06/11/2006	0	0	6	4	7	0	3	2	2	0

Figura 35(continuación). Acumulado de datos diarios.

1	A	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO
2	Fecha	# 300	# LUV	Kg Mula	kg DT	Kg 600	kg TURBO	kg NKR	kg 300	kg LUV	Minutos Cargue Mula
3	01/11/2006	0	0	0	64560	0	16930	3500	0	0	0
4	02/11/2006	0	0	0	63015	7800	25255	0	0	0	0
5	03/11/2006	0	0	0	48910	20425	20340	1535	0	0	0
6	04/11/2006	0	0	0	193585	21220	11840	0	0	0	0
7	05/11/2006										
8	06/11/2006	0	1	0	46300	19805	8510	0	0	1330	0

1	A	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY
2	Fecha	Minutos Cargue DT	Minutos Cargue 600	Minutos Cargue TURBO	Minutos Cargue NKR	Minutos Cargue 300	Minutos Cargue LUV	# con llegada cumplida a la planta (si hay los dos tiempos)	# Viajes programados (estado ok) (si hay los dos tiempos)	Minutos espera entre llegada e inicio cargue (donde hay los dos datos)	Minutos Espera documentos
3	01/11/2006	445	0	225	60	0	0	3	3	100	0
4	02/11/2006	380	120	295	0	0	0	8	9	#NUM!	0
5	03/11/2006	230	190	370	0	0	0	8	8	165	0
6	04/11/2006	335	215	130	0	0	0	5	6	480	0
7	05/11/2006										
8	06/11/2006	315	160	195	0	0	0	6	7	#VALOR!	0

1	A	AZ	BA	BB	BC	BD	BE	BF	BG	BH	BI
2	Fecha	Minutos Esperando Descargar	Minutos Descargando	# Carros con datos completos de tiempos de cargue	\$ Total vacio pagado exc. Los vehiculos pagados por el cliente	kg Total Pagado	kg Total Transportados exc. Los transportdos por el mismo cliente	No Vehic con tiempos de programada, llegada e inicio de cargue	# DT con datos de Tienpoza de inicio y fin de cargue	# 600 con datos de Tiempo de Inicio y fin de cargue	# TURBO con datos de Tiempo de Inicio y fin de cargue
3	01/11/2006	0	0	9	0	85600	81280	5	4	0	4
4	02/11/2006	0	0	10	30730	96325	96070	9	4	1	5
5	03/11/2006	0	0	9	119610	93425	91210	9	3	2	4
6	04/11/2006	0	0	8	84900	228060	226645	7	3	3	2
7	05/11/2006										
8	06/11/2006	0	0	7	65250	76380	75945	7	3	2	2

1	A	BJ	BK	BL	BM	BN	BO	BP	BQ	BR	BS
2	Fecha	# NKR con datos de Tiempo de inicio y fin de cargue	# 300 con datos de Tiempo de inicio y fin de cargue	# LUV con datos de Tiempo de inicio y fin de cargue	Vehiculos Distraves con llegada cumplida a planta	Vehiculos TRC con llegada cumplida a Planta	No Vehiculos Distraves Día	No Vehiculos TRC	Total minutos de tardanza de vehiculos Distraves	Total minutos de tardanza de vehiculos TRC	Total minutos de llegada antes de la hora programada Distraves
3	01/11/2006	1	0	0	8	0	9	0	1255	0	425
4	02/11/2006	0	0	0	9	0	10	0	240	0	480
5	03/11/2006	0	0	0	10	0	11	0	82	0	443
6	04/11/2006	0	0	0	7	0	8	0	5	0	245
7	05/11/2006										
8	06/11/2006	0	0	0	7	0	8	0	9	0	#VALOR!


1	A	BT	BU	BV	BW	BX	BY	BZ	CA	CB	CC
2	Fecha	Total minutos antes de la hora programada TRC	\$ REAL DISTRAVES TOTAL	\$ REAL TRC TOTAL	RETENCIÓN DISTRAVES TOTAL	RETENCIÓN TRC TOTAL	\$ TOTAL DISTRAVES	DESCUENTO MANIFIESTO DE CARGA	\$ TOTAL TRC		
3	01/11/2006	0	156000	9938295	1560	99382,95	154440	298148,85	9838912,05	0	0
4	02/11/2006	0	135000	9095275	1350	90952,75	133650	272858,25	8984159,25	0	0
5	03/11/2006	0	135000	8805330	1350	88053,3	133650	264159,9	8709176,7	0	0
6	04/11/2006	0	86000	20366335	860	203663,35	85140	610990,05	20154904,7	0	0
7	05/11/2006										
8	06/11/2006	0	86000	8446270	860	84462,7	85140	253388,1	8342187,3	0	0

Con los datos acumulados en el registro anterior se generan los indicadores de transporte nacional. Este informe se puede obtener para diferentes rangos de fecha siempre y cuando se cuente con los datos almacenados en el acumulado.


Todo el informe se genera de manera automática al digitar el rango de fechas a buscar. El indicador obtenido en la columna "valor periodo" es el resultado obtenido entre las fechas digitadas sin importar cuan amplio sea el rango. En la columna "acumulado mes corriente" se genera el valor del indicador para el último mes del cual se tenga datos en el acumulado. "valor histórico" genera un valor que resume el comportamiento del indicador desde el primer registro ingresado hasta el último.

En el informe mostrado, el valor histórico toma el comportamiento desde el 1 de noviembre de 2006 hasta el 29 de diciembre de 2006.

Cuadro 14. Informe indicadores de gestión transporte nacional

		INDICADORES DE GESTION			RLO-08-00	
		PROCESO DE TRANSPORTE DE PRODUCTO			Página 1 de 2	
		Fecha Inicial:	Miércoles 01 Noviembre 2006			
		Fecha Final:	Jueves 30 Noviembre 2006			
TIPO DE INDICADOR	NOMBRE	DEFINICIÓN	VALOR PERÍODO	ACUMULADO MES CORRIENTE	VALOR HISTÓRICO	
SERVICIO AL CLIENTE	Entregas a tiempo (Nacional)	$\frac{\text{Veículos con llegada a tiempo al cliente}}{\text{Total de vehículos despachados}}$	49,70%	56,82%	53,35%	
	Entregas a tiempo a Transportes	$\frac{\text{Veículos despachados a tiempo}}{\text{Total de vehículos despachados}}$	64,67%	71,59%	68,22%	
	Eficiencia de Transportes en la entrega	$\frac{\text{Veículos con llegada a tiempo al cliente}}{\text{Total de vehículos despachados a tiempo}}$	76,85%	79,37%	78,21%	
	Cumplimiento en la programación vehicular	$\frac{\text{Veículos con llegada a tiempo a la planta}}{\text{Total de vehículos programados}}$	86,80%	85,80%	86,33%	
EFICIENCIA DEL PROCESO DE CARGUE	Eficiencia en cargue	Promedio de eficiencias por tipo de vehículo	141,91%	153,52%	147,21%	
	DT		120,85%	126,79%	123,58%	
	600		138,03%	147,43%	142,83%	
	TURBO	Tiempo estándar de cargue por tipo de vehículo	140,82%	139,85%	140,33%	
	NKR		154,29%		154,29%	
	300	Promedio de tiempo de cargue por tipo de vehículo				
	LUV		155,56%	200,00%	175,00%	
	Eficiencia al inicio del cargue	$\frac{\text{Tiempo estándar de esperantes de cargue}}{\text{Promedio de tiempo de espera antes del cargue}}$	62,07%	122,31%	89,47%	
COSTO UNITARIO DE TRANSPORTE	Porcentaje de flete de vacío pagado	$\frac{\text{Flete de vacío pagado}}{\text{Flete pagado}}$	1,09%	1,50%	1,29%	
	Costo de distribución por Kilogramo Nacional (con canasta)	$\frac{\text{Costo de distribución nacional}}{\text{Total de Kilos Transportados (con canasta)}}$	\$ 105,20	\$ 101,55	\$ 103,39	
	Costo de distribución por Kilogramo Nacional (sin canasta)	$\frac{\text{Costo de distribución nacional}}{\text{Total de Kilos Transportados (sin canasta)}}$	\$ 113,90	\$ 109,68	\$ 111,81	

Cuadro 14(continuación). Informe indicadores de gestión transporte nacional

		INDICADORES DE GESTION			RLO-08-00	
		PROCESO DE TRANSPORTE DE PRODUCTO			Página 2 de 2	
Fecha Inicial:		Miércoles 01 Noviembre 2006				
Fecha Final:		Jueves 30 Noviembre 2006				
TIPO DE INDICADOR	NOMBRE	DEFINICIÓN	VALOR PERÍODO	ACUMULADO MES CORRIENTE	VALOR HISTÓRICO	
EFICIENCIA EN LA PROGRAMACIÓN	Porcentaje de vehículos programados	$\frac{\text{Vehículos programados de despachados}}{\text{Total de vehículos despachados}}$	73,36%	73,36%	73,36%	
	Porcentaje de vehículos adicionales	$\frac{\text{Vehículos adicionales de despachados}}{\text{Total de vehículos despachados}}$	15,22%	13,90%	14,39%	
	Porcentaje de vehículos modificados	$\frac{\text{Vehículos a los cuales se les modificó el flete}}{\text{Total de vehículos despachados}}$	8,65%	10,95%	9,77%	
	Porcentaje de vehículos cancelados	$\frac{\text{Vehículos con flete cancelado}}{\text{Total de vehículos despachados}}$	2,77%	2,19%	2,49%	
DATOS IMPORTANTES EN EL PROCESO DE TRANSPORTE						
DATOS IMPORTANTES DEL PROCESO	Kilos Transportados Totales	Todos los kilos transportados a destinos nacionales (flete y Casafas)	2.412.825,00	2.361.439,00	4.774.264,00	
	Kilos Transportados excluyendo lo asumido por el cliente	Todos los kilos transportados a destinos nacionales (flete y Casafas)	2.382.620,00	2.346.784,00	4.729.404,00	
	Flete Total pagado	Todo el flete pagado asumiendo por Distraves	\$ 250.643.695,00	\$ 238.325.028,00	\$ 488.968.723,00	
	Flete de vacío pagado	Todo el vacío pagado asumiendo por Distraves (E+ \$)	\$ 2.729.790,00	\$ 3.572.630,00	\$ 6.302.420,00	
	Kilos de vacío pagado	Todo el vacío transportado (E+ kilos)	41.100,00	43.955,00	85.055,00	
	Total de vehículos despachados	Todos los vehículos despachados a destinos nacionales	272	261	533	

6.3.2 Puesta en marcha del sistema de indicadores. La necesidad de información para administrar el proceso, el diseño y mejoramiento de las herramientas y la motivación de los encargados del proceso alrededor del sistema de bonificación por indicadores propiciaron un ambiente idóneo para la implementación del sistema de indicadores.

El trabajo de diseño de indicadores se realizó en paralelo con el diseño de herramientas para la administración de datos.

A. En almacenamiento de producto

Con el cambio de la herramienta y del supervisor de inventarios se implementó un cambio en la manera como se administra la obtención de estos indicadores. A partir de mayo todas las diferencias encontradas se verifican y de seguir existiendo la diferencia se realiza la corrección reportando al área que le ha faltado o sobrado esa unidad. Si no hay corrección posible sino que amerita un ajuste por faltante o sobrante se debe registrar la diferencia que afecta los indicadores.

Este nuevo procedimiento ha dado buenos resultados en los procesos de auditoria y ha permitido un control diario mas eficiente en la búsqueda de causas de diferencias en los inventarios.

El autor diligenció el registro de indicadores y participó de los procesos de verificación de diferencias durante los primeros 15 días de la implementación del nuevo registro. Finalmente la responsabilidad de su diligenciamiento pasó a manos del supervisor de inventarios.

Indicadores almacenamiento Mayo de 2006

- **Merma en almacenamiento. LO-01**

Al momento de finalizar la práctica el indicador no se ha implementado de la manera en que se ha propuesto. Se deja propuesto para que sea implementado con el nuevo sistema de información que facilitará la consolidación de datos.

- **Exactitud del inventario en unidades. LO-02**

Meta: 100%

Valor: 100%

Conclusión: Durante el mes de mayo se ha desarrollado con excelente responsabilidad el control de inventario. La corrección de errores ha permitido mejorar el control del proceso.

- **Exactitud del inventario en referencias. LO-03**

Meta: 100%

Valor: 100%

Conclusión: Durante el mes de mayo se ha desarrollado con excelente responsabilidad el control de inventario. La corrección de errores ha permitido mejorar el control del proceso.

B. En despacho de producto

La modificación en la herramienta para la obtención de un indicador de exactitud en los despachos se incluyó para el mes de octubre de 2006. La utilización de la misma plantilla de registro de datos permitió calcular el indicador para los meses anteriores obteniéndose así un valor frente al cual comparar el obtenido en el mes de octubre.

De otro lado, los datos de inicio y fin de cargue se incluyeron en la plantilla de control de tráfico diario y en el registro de control de vehículos de transporte local. Sus resultados se muestran junto con los obtenidos para el área de transportes.

Indicador despachos septiembre 21-agosto 20 de 2006

- **Exactitud en los despachos. LO-06**

Para este indicador no fue posible consolidar una herramienta lo suficientemente flexible para calcular el resultado entre fechas. Se tiene entonces un corte el día 20 de cada mes pues su resultado se tiene en cuenta para la asignación de bonificación a los inspectores de cargue. Para este periodo se tiene el siguiente resultado: (ver figura 31)

Meta: 100%

Valor: 99.72%

Conclusión: No se alcanzó la meta de envío de pedidos perfectos, el valor promedio de este indicador es 99.24% y visto desde ese punto de vista se ha mejorado el desempeño.

C. En transporte local de producto

El desarrollo de la herramienta mostrada se logró en un proceso de mejora continua. Su desarrollo comenzó en paralelo con otras herramientas ya expuestas y continuó en lo que restaba de la práctica.

El aporte constante del supervisor de tráfico permitió consolidar la herramienta final siendo este cargo el responsable de su diligenciamiento.

Para la captura de datos suficientes se implementó en el muelle de despachos Delichicks una planilla semejante a la del supervisor de cargue en el CEDI de pollo de tal modo que pudiera capturarse la información de los vehículos que desde allí se despachan. En ella también se capturan los pedidos entregados en el canal T.A.T.

Figura 37 (continuación). Reportes indicadores transporte local noviembre

INDICADORES POR TIPO DE FLETE CON CORTE EN DÍA 20				
PERIODO	Datos	Total	INDICADOR	VALOR
Noviembre 1 a 20	Suma de Vehículos despachados (Kilos)	227		
	Suma de Fletes pagados (Kilos)	\$ 15.955.350,00	Costo por Kilo (Kilos)	\$ 51,58
	Suma de Kilos Transportados (Kilos)	309.355,00		
	Suma de Vehículos despachados (DIA)	99		
	Suma de Fletes pagados (DIA)	\$ 6.875.000,00	Costo por Kilo (DIA)	\$ 27,65
	Suma de Kilos Transportados (DIA)	248.618,00		
	Suma de Vehículos despachados (BARRANCO)	-		
	Suma de Fletes pagados (BARRANCO)	\$ -		
	Suma de Kilos Transportados (BARRANCO)	-		
	Suma de Vehículos despachados (DKS)	79		
	Suma de Fletes pagados (DKS)	\$ 4.470.000,00	Costo por Kilo (DKS)	\$ 134,27
	Suma de Kilos Transportados (DKS)	33.290,00		
	Suma de Vehículos despachados (T.A.T)	59		
	Suma de Fletes pagados (T.A.T)	\$ 5.862.750,00	Costo por Kilo (T.A.T)	\$ 494,45
	Suma de Kilos Transportados (T.A.T)	11.857,00		
	Suma de Vehículos despachados (PDH)	27		
	Suma de Fletes pagados (PDH)	\$ 1.280.000,00	Costo por Kilo (PDH)	\$ 77,22
	Suma de Kilos Transportados (PDH)	16.575,00		
	Suma de Vehículos despachados (Servicio)	-		
Suma de Fletes pagados (Servicio)	\$ -			
Suma de Kilos Transportados (Servicio)	-			
Noviembre 21 a 30	Suma de Vehículos despachados (Kilos)	120		
	Suma de Fletes pagados (Kilos)	\$ 8.033.775,00	Costo por Kilo (Kilos)	\$ 51,62
	Suma de Kilos Transportados (Kilos)	155.625,00		
	Suma de Vehículos despachados (DIA)	38		
	Suma de Fletes pagados (DIA)	\$ 3.420.000,00	Costo por Kilo (DIA)	\$ 32,38
	Suma de Kilos Transportados (DIA)	105.615,00		
	Suma de Vehículos despachados (BARRANCO)	-		
	Suma de Fletes pagados (BARRANCO)	\$ -		
	Suma de Kilos Transportados (BARRANCO)	-		
	Suma de Vehículos despachados (DKS)	55		
	Suma de Fletes pagados (DKS)	\$ 2.940.000,00	Costo por Kilo (DKS)	\$ 127,44
	Suma de Kilos Transportados (DKS)	23.070,00		
	Suma de Vehículos despachados (T.A.T)	21		
	Suma de Fletes pagados (T.A.T)	\$ 2.082.000,00	Costo por Kilo (T.A.T)	\$ 444,87
	Suma de Kilos Transportados (T.A.T)	4.680,00		
	Suma de Vehículos despachados (PDH)	-2		
	Suma de Fletes pagados (PDH)	\$ 720.000,00	Costo por Kilo (PDH)	\$ 74,46
	Suma de Kilos Transportados (PDH)	9.670,00		
	Suma de Vehículos despachados (Servicio)	-		
Suma de Fletes pagados (Servicio)	\$ -			
Suma de Kilos Transportados (Servicio)	-			
Total Suma de Vehículos despachados (Kilos)	347			
Total Suma de Fletes pagados (Kilos)	\$ 23.989.125,00	Total Costo por Kilo (Kilos)	\$ 51,59	
Total Suma de Kilos Transportados (Kilos)	464.980,00			
Total Suma de Vehículos despachados (DIA)	137			
Total Suma de Fletes pagados (DIA)	\$ 10.295.000,00	Total Costo por Kilo (DIA)	\$ 29,06	
Total Suma de Kilos Transportados (DIA)	354.233,00			
Total Suma de Vehículos despachados (BARRANCO)	-			
Total Suma de Fletes pagados (BARRANCO)	\$ -			
Total Suma de Kilos Transportados (BARRANCO)	-			
Total Suma de Vehículos despachados (DKS)	134			
Total Suma de Fletes pagados (DKS)	\$ 7.410.000,00	Total Costo por Kilo (DKS)	\$ 131,48	
Total Suma de Kilos Transportados (DKS)	56.360,00			
Total Suma de Vehículos despachados (T.A.T)	80			
Total Suma de Fletes pagados (T.A.T)	\$ 7.944.750,00	Total Costo por Kilo (T.A.T)	\$ 480,42	
Total Suma de Kilos Transportados (T.A.T)	16.537,00			
Total Suma de Vehículos despachados (PDH)	25			
Total Suma de Fletes pagados (PDH)	\$ 2.000.000,00	Total Costo por Kilo (PDH)	\$ 76,20	
Total Suma de Kilos Transportados (PDH)	26.245,00			
Total Suma de Vehículos despachados (Servicio)	-			
Total Suma de Fletes pagados (Servicio)	\$ -			
Total Suma de Kilos Transportados (Servicio)	-			

Indicadores transporte local noviembre de 2006

- **Cumplimiento en la programación vehicular local. LO-08**

Meta: 96%

Valor: 96.24%

Conclusión: Durante el mes de Noviembre se ha obtenido un desempeño superior a lo esperado en cuanto a cumplimiento en la programación vehicular.

- **Eficiencia al inicio del cargue local. LO-04**

Meta: 100%

Valor: 84.58%

Conclusión: se ha obtenido un desempeño por debajo de lo normal por lo cual se hace necesario revisar las causas que generan la tardanza en la atención a los vehículos al momento del cargue.

- **Entregas a tiempo local. LO-09**

Meta: 100%

Valor: 61.26%

Conclusión: El cumplimiento en la entrega al cliente está muy por debajo de lo admisible. Es necesario conocer las causas de tardanza y tomar medidas que generen un mejor servicio al cliente.

- **Costo de distribución por kilogramo local. LO-10**

Meta: \$51

Valor: \$53.26

Conclusión: Al establecer la meta solo se conocía el comportamiento histórico del costo de transporte pagando la tarifa por kilos. El valor obtenido para el mes contiene el costo del canal tienda a tienda, Delichicks y promoción de hogar. Conociendo este valor se podrá establecer una nueva meta. Se recomienda analizar el costo y la utilidad del canal tienda a tienda.

- **Porcentaje de flete de vacío pagado. LO-11**

Meta: 0.1%

Valor: 0.53%

Conclusión: Durante este período la gestión para la buena distribución de carga no han sido las esperadas. Se entrará a indagar las situaciones en las cuales se incurrió en pago de vacío por parte de la empresa para identificar las causas comunes y tomar acciones correctivas.

D. En transporte nacional de producto

Para el registro de datos del proceso de transporte de producto nacional se contaba con una herramienta llamada "Control de Tráfico" sobre la cual se continuó el desarrollo hasta obtener la que se ha mostrado en este capítulo. El proceso de mejora de la herramienta se hizo posible con la participación de la coordinación de transporte y de la jefatura de logística quienes aportaron la necesidad de información y facilitaron la implementación de registros y digitación de datos.

En este registro se incluyen datos de carga, fletes, horas de cargue y todo el control de tráfico hasta llegar al cliente. Esto posibilita la obtención de información para la mayoría de indicadores planteados en el proceso logístico.

El indicador que tiene que ver con la entrega a tiempo está planteado dentro del sistema de indicadores, el registro contiene los campos y las fórmulas para medirlo pero se encontró con una gran dificultad: La empresa no se atreve a pactar horas de entrega exactas debido a la variabilidad de todo el proceso.

El indicador se planteó y comenzó a medirse con las principales bodegas del país con las horas pactadas hasta la fecha. La información de hora de entrega a cada almacén o bodega no se plasmarán en este documento por tratarse de información reservada en el proceso logístico.

Al momento de seleccionar un destino el sistema de registros captura de manera automática la hora y fecha de entrega de las bodegas con las cuales se tiene hora pactada. El resultado presentado en este documento solo tiene en cuenta los vehículos que se despachan a este subconjunto de destinos.

Indicadores transporte nacional noviembre de 2006 (ver cuadro 13)

- **Cumplimiento en la programación vehicular. LO-08**

Meta: 96%

Valor: 86.8%

Conclusión: Es necesario que el área de transportes mejore la calidad de su servicio en cuanto a la colocación de vehículos para el cargue. La demora de los vehículos antes del cargue podría llegar a verse reflejada en el cumplimiento al cliente.

- **Eficiencia al inicio del cargue nacional. LO-04**

Meta: 100%

Valor: 62.07%

Conclusión: La programación de cargues en el CEDI no está cumpliendo con las expectativas de la empresa. Es necesario realizar un análisis de causas por las cuales se han demorado los cargues en el período.

- **Eficiencia en cargue nacional. LO-05**

Meta: 100%

Valor: 141.91%

Conclusión: Durante el período se ha obtenido un desempeño superior al esperado en cuanto a los tiempos empleados para el cargue de vehículos. Se hace necesario revisar los estándares de cargue para los diferentes tipos de vehículo.

- **Entregas a tiempo nacional. LO-09**

Meta: 100%

Valor: 49.7%

Conclusión: El valor obtenido refleja las grandes dificultades en la programación de la cadena logística principalmente si se asocia a los indicadores de cumplimiento en la programación vehicular y al de eficiencia al inicio del cargue. Es necesario tomar medidas que posibiliten un mejor cumplimiento en la entrega al cliente.

- **Costo de distribución por kilogramo nacional. LO-10**

Meta: \$103

Valor: \$105.2

Conclusión: Durante el mes de noviembre se presenta un costo de transporte superior a la meta propuesta para el mismo. Este costo es producto del vacío pagado y del envío de producto a destinos donde el flete es más costoso donde se incrementaron las ventas para la temporada de navidad.

- **Porcentaje de flete de vacío pagado nacional. LO-11**

Meta: 0.1%

Valor: 1.09%

Conclusión: Durante el mes de noviembre se ha presentado una gran cantidad de flete de vacío asumido por la empresa. Es necesario tomar medidas que permitan disminuir el impacto del flete de vacío en el costo de la empresa.

La implementación del indicador "Porcentaje de merma en transporte" no ha sido posible pues con el actual sistema de información es imposible diferenciar la carga que puede generar merma. Se espera su implementación con la implementación del nuevo sistema de información de la compañía.

Al terminar la práctica los indicadores del área de logística aun están vigentes y con ellos se define la bonificación de los responsables de cada uno de los procesos.

6.4 MANTENIMIENTO

El área de mantenimiento presenta grandes oportunidades de mejora. La política de bonificación por indicadores propició la implementación de dos indicadores muy importantes en la gestión de mantenimiento de la planta El Diamante.

En el momento del análisis e implementación se contó con el apoyo de la entonces llamada gerencia de operaciones. La definición de indicadores tuvo en cuenta dos aspectos muy importantes: El cumplimiento del mantenimiento preventivo y la efectividad del mismo.

Se contó con el apoyo del jefe de mantenimiento y supervisor de mantenimiento, la disposición de los técnicos y el conocimiento de un estudiante en práctica de ingeniería mecánica de la Universidad Industrial de Santander.

Lo primero que se solicitó al área de mantenimiento fue el levantamiento de un cronograma de mantenimiento preventivo para todas las áreas de la planta. Para ello el equipo de mantenimiento trabajó en la descripción de equipos, la identificación de partes críticas y la definición de tiempos para efectuar las revisiones, cambios y reparaciones.

Se comenzó por la Planta de Beneficio y con ello se inició el diseño de la herramienta que permitiría organizar la información para obtener el cronograma de mantenimiento para cada semana del año.

6.4.1 Herramientas. El diseño inicial de la herramienta de información a utilizar fue aportado por el jefe del área pero el desarrollo definitivo fue aportado por el estudiante en práctica de mantenimiento. Por esta razón en este documento se plasmará tan solo la estructura de una de los cronogramas mas no se expondrá el diseño de la herramienta como tal.

A grandes rasgos, la herramienta consta de una plantilla básica donde se encuentran las áreas, equipos, partes y descripción de las actividades a realizar con su respectiva periodicidad. En otra hoja del mismo documento se genera el cronograma para la semana que se desee de acuerdo a un algoritmo diseñado para tal fin.

Se cuenta con un archivo de registro para cada área de la planta pues esta es la forma como el área de mantenimiento ha organizado su trabajo: Cada área cuenta con uno o más técnicos de mantenimiento y ellos tienen en sus manos un cronograma o lista de chequeo de actividades.

El cronograma de actividades es de periodicidad semanal y lo arroja la herramienta descrita. El cuadro 14 corresponde al cronograma de mantenimiento de básculas en la semana 41 del año 2006 que corresponde al período comprendido entre el 8 y el 14 de octubre. Se imprime el fin de semana anterior a la de su ejecución y contempla tan solo aquellas actividades a realizarse en la misma.

Se aclara entonces que la herramienta descrita no es útil para el control de un indicador sino para arrojar los cronogramas que permitan monitorear la ejecución del mantenimiento preventivo.

Cuadro 15. Cronograma semanal de mantenimiento

Item No.	Equipos BASCULAS	ITEM	Tipo de servicio	Marcha	Apargado	DIARIO							Semanal	Mensual	Semestral	Anual	Asignado a	Buscador
						L	M	M	J	V	S	S						
1	MANZANARES																	
2	PROMETALICOS 1	Mantenimiento al indicador											X					
	PROMETALICOS 1	Limpiar celda y alinear respecto al riel											X					
5	TIQUETEADORA TEC SL 9000	Limpieza y calibracion de celdas												15				
6	DE PISO MANZANARES	Limpieza y desinfeccion									X							
	DE PISO MANZANARES	Eliminar humedad de la celda y calibracion									X							
7	SALON DE CRUDOS																	
8	CRUDOS DE PISO INOX	Limpieza y desinfeccion									X							
	CRUDOS DE PISO INOX	Eliminar humedad de la celda y calibracion									X							
9	CAS SEPAMATIC BW-150	Limpieza y calibracion de celdas												15				
11	GRAMERA CAS Pw-3	Limpieza y calibracion de celdas									X							
12	GRAMERA SANDAB SB-100	Limpieza y calibracion de celdas									X							
13	GRAMERA KINCHIP	Limpieza y calibracion de celdas									X							
14	PLANTA DE BENEFICIO																	
15	INOX PLANTA	Limpieza y desinfeccion									X							
	INOX PLANTA	Eliminar humedad de la celda y calibracion									X							
16	GRAMERA SANDAB INOX	Limpieza y calibracion de celdas											X					
17	CAMIONERA TOLEDO IND310	Mantenimiento y limpieza											X					
	CAMIONERA TOLEDO IND310	Revision de conectores e instalaciones												15				
18	PRODUCCION COOKER																	
20	DESPACHOS																	
21	ELECTRONICA INOX # 1 CAS	Limpieza y desinfeccion									X							
	ELECTRONICA INOX # 1 CAS	Eliminar humedad de la celda y calibracion									X							
22	ELECTRONICA INOX # 2 CAS	Limpieza y desinfeccion									X							
	ELECTRONICA INOX # 2 CAS	Eliminar humedad de la celda y calibracion									X							
23	ELECTRONICA INOX # 3 CAS	Limpieza y desinfeccion									X							
	ELECTRONICA INOX # 3 CAS	Eliminar humedad de la celda y calibracion									X							
24	T. JAVAR C PLUS 30 # 1	Limpieza, mantenimineto, eliminacion humedad y revision de programacion												15 dias				
Revisado por:		_____																
Observaciones:		_____ _____ _____																

La ejecución de este cronograma es responsabilidad de los técnicos que durante la semana hayan sido asignados al área a la cual corresponda. La verificación de la ejecución es responsabilidad del supervisor de mantenimiento.

Las paradas en cada una de las áreas se registran en archivos como el que se ha mostrado en la tabla 9 que corresponde al tiempo perdido en Beneficio. Las demás áreas registran sus paradas en archivos manuales que son consultados por la persona a cargo de la consolidación de indicadores.

6.4.2 Puesta en marcha del sistema de indicadores. La primera medida tomada por la gerencia de operaciones para la implementación de indicadores en el área de mantenimiento fue la solicitud de un cronograma de mantenimiento para cada una de las áreas de la planta El Diamante.

Se le explicó al jefe de mantenimiento y a todos los técnicos que a partir del siguiente mes no recibirían pago por más de dos horas extras diarias sino que tendrían una bonificación considerable asociada al buen desempeño de los indicadores propuestos.

Pese a lo pactado, el cronograma completo se terminó dos meses después de la fecha en que fue solicitado. Con el aporte del estudiante en práctica de mantenimiento y el trabajo de todas las áreas se desarrolló el cronograma para todas las áreas y fue posible la puesta en marcha del indicador asociado con el cumplimiento del cronograma de mantenimiento.

Se solicitó a los jefes de área el registro de todas las paradas indicando la causa con el fin de obtener los tiempos de parada por causa de mantenimiento.

Al no contar con datos históricos se propuso una meta ideal del 100% teniendo en cuenta que la ejecución de las actividades del cronograma depende exclusivamente de los técnicos de cada área. El indicador de paradas tiene una meta ideal del 100% y se esperan datos posteriores para definir una meta más ajustada a la realidad.

Indicadores mantenimiento Abril de 2006

- **Cumplimiento del de mantenimiento preventivo. MT-01**

Meta: 100%

Valor: 100%

Conclusión: Se observa una total disposición de parte de los técnicos de mantenimiento alrededor de los indicadores. Las metas fueron alcanzadas en tres de las áreas lo que manifiesta un avance para el proceso.

- **Efectividad del mantenimiento. MT-02**

Meta: 100%

Valor: 99.54%

Conclusión: El desempeño de todas las áreas fue satisfactorio en este período. Aunque no se ha alcanzado la meta propuesta se puede lograr si se trabaja en implementación de mejoras en Planta de Beneficio y Post-proceso.

Los indicadores que determinan el comportamiento general del área se hallan realizando un promedio del comportamiento en todas las áreas en las cuales se mide individualmente. La siguiente tabla muestra el resultado individual de cada una de las áreas.

Tabla 13. Indicadores mantenimiento abril de 2006

INDICADORES MANTENIMIENTO ABRIL DE 2006		
INDICADOR	Cumplimiento del mantenimiento preventivo	Efectividad del mantenimiento
ÁREA		
Planta de Beneficio	100,00%	98,38%
Post-proceso	100,00%	99,32%
Refrigeración	100,00%	100,00%
Básculas y Redes	100,00%	100,00%
Cooper	100,00%	100,00%
TOTAL	100,00%	99,54%

Una vez listo el cronograma se continuó con el perfeccionamiento del mismo y su utilización como lista de chequeo para la ejecución del mantenimiento preventivo durante el resto del año.

Por diferentes situaciones no ha sido posible la implementación semanal de dichos indicadores pues son muchas las actividades a revisar, verificar y posteriormente a contar como realizada o no realizada para el establecimiento del indicador. Con la implementación de un sistema de información eficiente que permita consolidar actividades y guardar el comportamiento histórico se podrá sin duda implementar semanalmente para una gerencia del proceso en tiempo real.

- **Disponibilidad de equipos. MT-03**

Este indicador no se ha implementado ni aun se ha realizado prueba piloto. Ha sido planteado con el fin de complementar los indicadores ya descritos y se facilitará su implementación con el apoyo de un sistema de información que facilite el manejo de datos del proceso de mantenimiento.

6.5 CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DELICHECKS

Por las características del proceso logístico de Delichicks puede hacerse una breve descripción del proceso de implementación de indicadores.

Su diseño de trabajo y procesos son semejantes a los desarrollados en el CEDI de pollo lo que conviene para realizar una emulación de los indicadores allí desarrollados.

El esfuerzo en el desarrollo de indicadores se centra en el control de inventarios. Sin desestimar la actividad de despacho de producto, el control de inventarios merece gran atención ya que es en el inventario donde finalmente se ve reflejado un buen desempeño en el correcto despacho de producto.

Al iniciar el proceso de diseño e implementación de indicadores se trató de emular totalmente el sistema de indicadores del CEDI de pollo, sin embargo, con estas consideraciones se desestima la posibilidad de desarrollarlos en su totalidad.

6.5.1 Herramienta. El proceso para obtener una herramienta útil en el control de inventarios es semejante al desarrollado en el área de inventarios de pollo. Se parte de un cuadro no muy sofisticado, con algunos errores en su diseño y falencias en su utilidad para administrar el comportamiento histórico del proceso.


Con las oportunidades de mejora seleccionadas se procede a desarrollar la herramienta definitiva para el proceso de control de inventarios hasta obtener la que se mostrará a en el cuadro 15.

En el cuadro se muestra la plantilla a partir de la cual se genera una hoja nueva para cada inventario realizado. Una vez generada la hoja para el nuevo inventario se digitan en ella las cantidades físicas y de sistema por referencia. Las diferencias se calculan de manera programada al igual que los indicadores asociados a dichas diferencias.

Al final del cuadro se genera una línea resumen del inventario que luego se pega en el histórico que es de donde finalmente se obtiene el valor de los indicadores para cualquier período de tiempo.

La principal dificultad para el control de inventarios de esta manera es la necesidad de realizar el mismo proceso de control para cada una de las bodegas virtuales que maneja Delichicks.

Cuadro 16. Registro de inventarios Delichicks

		INDICADOR DE EXACTITUD EN EL INVENTARIO				Versión:					
		21 de Jun de 06				1	Nov. 10 de 2005				
Revisado y aprobado por: Gerencia Comercial y Jefe de Logística Delichicks						PLANTA EL DIAMANTE					
COD.	DESCRIPCIÓN	cant. Física	Cant sistem	Faltante	Sobrante	COD.	DESCRIPCIÓN	cant. Física	Cant sistem	Faltante	Sobrante
42	Allitas picantes caja					446	Chorizo x 8				
47	Colombinas apanadas c/x 10 uds					447	Muslos Dorados				
48	Croquetas					458	Mortadela economica x 450 grs				
58	Hamburguesa x 8					767	Combo delichicks				
60	Jamón de Pechuga (8und)					773	Salchichon economico x 250 grs				
63	Jamón de Pechuga (4 und)					855	Minimuslos dorados x 15 uds				
66	Jamonada x 250 grs					943	Minimuslos dorados x 15 uds				
67	Jamonada x 125 grs					1146	Salchicha manguera x 500 grs				
69	Medallones BBQ					1156	Jamon tipo sandwich x 250 grs				
70	Medallones de pechuga x unids					1161	Jamon tipo sandwich tubo				
71	Medallones de pechuga x unids					1197	Caldo de pollo				
72	Medallón Pechuga Teriyaki x 6 un.					1198	Jamon de pollo tipo sandwich x 80 ud				
77	Muslos Apanados					1361	Salchichon x 600 grs gratis 1/4 de libr				
80	Paté de Pollo X 25 grs					1627	Salchicha de pollo x 20 uds				
83	Pechuga Rellena Especial					1628	Salchicha de pollo x 10 uds				
84	Pechuga Rellena Suprema					1637	Hamburguesa de pollo super x 200 gr				
93	Rollo de pollo ahumado tubo					1710	Salchicha de pollo corta x 5 uds				
97	Salchicha x 13					1711	Jamon sandwich x 125 grs				
98	Salchicha x 26					1712	Mortadela economica x 125 grs				
159	Cabanos de pollo paquete					1716	Minicombo delichicks				
160	Paolí (CMD)					1757	Salchicha viena en lata				
173	Jamón de pechuga bloque					1777	Salchicha delipack x 2 uds				
198	Cabanos pollo (1/2 kilo) recorte					1822	Allitas picantes caja x 12 uds				

Cuadro 17. Resumen indicadores Delichicks

DESDE Sábado, 20 Mayo, 2006		RESUMEN INDICADORES DESPACHOS DELICHICKS									
HASTA Sábado, 17 Junio, 2006											
Exactitud del inventario en referencias:		95,86%									
Exactitud del inventario en unidades:		99,95%									
	FECHA	Cant. Referencias en inventario:	Cant. Referencias con diferenc.:	Exactitud de inventario en ref.:	Cantidades en inv. Sistema:	Cantidades en inv. Físico:	Total unidades faltantes:	Total unidades sobrantes:	Total unidades erradas:	Exactitud de inventario en unids:	
Resumen	20/05/06	102	4	96,08%	13448	13452	1	4	5	99,96%	
Resumen	24/05/06	101	2	98,02%	20888	20890	0	2	2	99,99%	
Resumen	27/05/06	101	3	97,03%	14000	14003	0	3	3	99,98%	
Resumen	31/05/06	102	2	98,04%	18477	18479	0	2	2	99,99%	
Resumen	03/06/06	102	3	97,06%	16879	16882	0	3	3	99,98%	
Resumen	07/06/06	102	8	92,16%	22490	22488	4	6	10	99,96%	
Resumen	10/06/06	102	7	93,14%	17753	17786	2	34	36	99,80%	
Resumen	14/06/06	102	2	98,04%	25274	25274	1	1	2	99,99%	
Resumen	17/06/06	102	7	93,14%	18769	19049	10	3	13	99,93%	

Con esta herramienta diseñada y revisada se procedió a implementar los indicadores den el CEDI Delichicks. El aporte valioso del coordinador del CEDI Delichicks permitió una implementación exitosa obteniéndose los resultados mostrados en el cuadro anterior.

6.5.2 Puesta en marcha del sistema de indicadores

Para dicho control se realiza un inventario físico dos veces por semana en el cual se establecen diferencias, se calculan los indicadores, se guarda el histórico y de ser necesario se imprime la evidencia del comparativo de inventarios por referencia.

La herramienta mejorada se pone en uso el día 20 de mayo de 2006 para la bodega de almacenamiento para despachos nacionales administrada entonces por el coordinador del CEDI Delichicks.

Indicadores CEDI Delichicks Junio de 2006

- **Exactitud del inventario en unidades. DK-01**

Meta: 100%

Valor: 99.93%

Conclusión: La meta establecida para la exactitud del inventario en unidades no se ha cumplido, el proceso de mejoramiento apenas comienza. Se esperan mejores resultados en periodos posteriores.

- **Exactitud del inventario en referencias. DK-02**

Meta: 100%

Valor: 94.71%

Conclusión: Las diferencias significativas presentadas entre el valor obtenido y la meta como valor esperado par el mismo denota una gran oportunidad de mejora en el control de inventario con el fin de disminuir el impacto económico que ocasiona el no correcto manejo de inventarios.

7. CONCLUSIONES

Las conclusiones contemplarán tanto el aprendizaje personal como el corporativo una vez realizado el proyecto.

- En la fase de análisis se encontró indicadores de difícil medición y algunos no alineados a la estrategia de la compañía. Esto facilitó el diseño de nuevos indicadores en cada uno de los procesos soportados en herramientas que facilitan su medición e interpretación.
- El hecho de contar con personas preparadas profesionalmente facilitó el diseño y puesta en marcha de indicadores de gestión principalmente en las áreas de Post-proceso y Mantenimiento.
- Durante el desarrollo de este trabajo de grado se avanzó en el diseño de herramientas de administración de datos con el fin de facilitar el trabajo de medición de procesos a los encargados del mismo.
- La experiencia del autor en la realización de informes para la gerencia de operaciones permitió un mayor conocimiento del proceso ampliando la visión del objetivo del proceso y las oportunidades de mejora tanto en el proceso como en el sistema de información para los indicadores.
- A partir de un trabajo de análisis de indicadores, necesidades de los procesos y posibilidades en la obtención de datos se diseñó el sistema de indicadores mostrado en el capítulo 5 y en el Anexo H.
- En el proceso de implementación de indicadores de gestión se pudo generar motivación en los interesados a partir de las siguientes estrategias: Teniéndoles en cuenta al momento de plantear indicadores y diseñar informes que faciliten su interpretación, haciéndoles ver que el alcance de sus decisiones se ve reflejado en el indicador que se ha planteado, aportando herramientas que facilitan la administración de datos y finalmente que los buenos resultados de su gestión tengan una relación directa con sus ingresos.
- En el desarrollo de este proyecto se trabajó de manera constante en la capacitación conceptual y operativa de cada uno de los responsables de indicadores de gestión. Este trabajo se desarrolló

directamente sobre los registros y primeros resultados de su proceso. El trabajo de capacitación personalizada sobre cada proceso aportó gran receptividad por parte de los responsables de los diferentes procesos.

- Con la implementación del sistema de indicadores se evidencian oportunidades de mejora significativas principalmente en lo que tiene que ver con la calidad en el servicio al cliente, tanto en su medición como en implementación de mejoras.
- Con el sistema de indicadores implementado parcialmente en la planta El Diamante se facilitó el proceso de toma de decisiones pues se contó con información oportuna en cada una de las áreas. A partir de estos se pudo contar con información histórica del proceso que permitirá comparar en cualquier momento el desempeño con su comportamiento histórico con el fin de soportar técnicamente las decisiones gerenciales y de jefes de proceso.
- La experiencia en la realización de este proyecto permitió confirmar que las relaciones humanas siempre han sido y serán un factor crítico dentro de cualquier compañía. Del buen manejo de ellas depende en gran parte la cooperación que pueda tenerse tanto de los directivos como de jefes y operarios.

8. RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar procesos constantes de auditoría de indicadores con el fin de aportar de manera constante a su mejoramiento, garantizando también la transparencia en la obtención de resultados.
- Es necesario que el sistema de indicadores sea incorporado integralmente al nuevo sistema de información de la compañía con el fin de disminuir la doble digitación de datos y hacer que el sistema sea más confiable. Se tendrá información en tiempo real y se facilitará la corrección al contar con el soporte técnico de los departamentos de sistemas y auditoría.
- Se sugiere realizar todos los cambios que sean necesarios para direccionar el sistema de bonificación por indicadores a estos nuevos indicadores planteados y desarrollados en cada una de las áreas. Los cambios necesarios son pocos ya que el sistema de bonificación* fue desarrollado por el autor en paralelo con el desarrollo de indicadores de gestión.
- Se recomienda a los directivos ser cuidadosos con el manejo del sistema de bonificación. Este tiene su impacto positivo si se convierte en una motivación para el empleado y esto se logra cuando se le brindan las herramientas y el espacio de maniobra para su gestión. De igual modo se convierte en negativo cuando se imponen metas de difícil alcance y además se juega constantemente con la cantidad de dinero asociada a cada indicador. El responsable del proceso debe tener claro que la bonificación no es un aumento salarial sino un valor adicional que tendrá solo cuando su desempeño sea superior o igual a lo esperado.
- Se recomienda al área logística que tome el riesgo de pactar horas de entrega al menos con sus clientes más importantes y con todos los almacenes y bodegas de la compañía. Esto permitirá saber con seguridad el nivel de cumplimiento en la entrega. En estos momentos se cuenta con una medida aportada por las principales bodegas de la

* El sistema de bonificación fue desarrollado por el autor fuera de los objetivos de la práctica empresarial por tanto no se muestra como un logro dentro de la implementación.

compañía pero de implementarse para todo, su resultado será más confiable.

- El proceso de medición no tiene significado por si solo si no se implementan mejoras y acciones correctivas en cada uno de los procesos. La implementación de herramientas para la consolidación de las no conformidades se convierte en la gran oportunidad para identificar la causa raíz de las características de mala calidad encontradas en el producto y en el servicio al cliente.
- Se recomienda realizar reuniones frecuentes entre las personas a cargo de administrar el sistema de indicadores, responsables de cada proceso y jefes de área. El objetivo de estas reuniones sería el análisis de resultados y el mejoramiento continuo tanto de procesos como del sistema de indicadores asociado a él bajo el ciclo Planear-Hacer-Verificar-Actuar.
- Se recomienda realizar un mayor esfuerzo para medir correctamente la cantidad de kilos en pie que ingresan al proceso ya que este valor es muy importante para los indicadores de merma que actualmente maneja la compañía. Estas mejoras deben contemplar cambios en los procedimientos de pesaje teniendo en cuenta correcciones para cualquier posible distorsión que pudiera generarse.
- Se recomienda revisar y ajustar los estándares de tiempo de cargue para los diferentes vehículos de acuerdo a los nuevos procedimientos de cargue de producto o a las características del producto con la entrada en operación de un segundo túnel de congelación. Es muy importante adelantar un estudio para determinar si los tiempos de cargue están asociados con la relación peso/volumen del producto a cargar en un determinado vehículo.

BIBLIOGRAFÍA

H. JAMES, Harrington. Mejoramiento de los procesos de la empresa, McGraw Hill, 1992, Pág. 245

BELTRÁN Jaramillo, Jesús Mauricio. Indicadores de gestión, Segunda edición, Santa Fe de Bogotá: 3R Editores, 1998

VARGAS, Carol Vanessa. Diseño e implementación de un sistema de indicadores de gestión en las áreas de producción y despachos de la planta El Diamante de Distraves S.A., Bucaramanga: 2003.

FERNANDEZ Castillo, Silvia Carolina. Establecimiento de un modelo de planeación estratégica y diseño de indicadores de gestión como instrumento de dirección gerencial en el área comercial de la compañía avícola Pollosán S.A., Bucaramanga, 2006

PÉREZ JARAMILLO, Carlos Mario. Los Indicadores de gestión [On line], Available from internet:
<URL:[http://www.soporteycia.com.co/documentos/SOPLOSINDICADOR ESDEGESTION.pdf](http://www.soporteycia.com.co/documentos/SOPLOSINDICADORESDEGESTION.pdf)

AMENDOLA, Luís José. Retorno de la inversión sobre mantenimiento de activos [On line], Available from internet: <URL: <http://www.foro-industrial.com/docs/RIMA-amendola.pdf>

_____, Sistemas balanceados de indicadores en la gestión de activos [On line], Available from Internet. < URL:
<http://internal.dstm.com.ar/sites/mmnew/bib/notas/sbi.pdf>

EAN Panamá. La medición como factor fundamental en el análisis interno de una empresa [On line], Available from Internet. <URL:
<http://www.gs1pa.org/boletin/2004/marzo/boletin-mar04-art4.html>

ANEXOS

Anexo A: Levantamiento y revisión del manual de funciones de la planta El Diamante

Este manual de funciones ha sido levantado con el aporte de cada uno de los jefes, coordinadores y supervisores de las áreas productivas de la planta El Diamante. En el área de logística se realizó una revisión y actualización del manual de funciones encontrado. En las demás áreas se realizó un levantamiento del manual apoyado en el aporte de las siguientes personas:

Planta de Beneficio: Lizandro Díaz, Jefe de Producción.

Post-proceso: Nydia Espinosa, Estudiante en práctica industrial.
Jaime Alcalá, Jefe área de Post-proceso.


Área de Logística: Rodrigo Mora, Jefe de logística.
Maria Eugenia Acevedo, Coordinadora CEDI
Johana Yamile Galvis, Coordinadora Transportes.

Producción Manzanares: Néstor Gómez, Jefe de producción.


Producto Premezclado (Cooker): César A. Flórez, Jefe de producto

Área administrativa: Nhora Ramírez, Gerente de Operaciones
Lyda Barragán, Sub-Gerente Comercial


Área de Mantenimiento: Iván Orejarena, Jefe de Mantenimiento
William Velásquez, Supervisor de Mantenimiento.

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE PRODUCCIÓN PLANTA DE BENEFICIO
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE – BENEFICIO
REPORTA A: GERENTE DE OPERACIONES
CARGOS QUE SUPERVISA: <ul style="list-style-type: none"> • Supervisor de colgado • Supervisor de línea • Supervisor de empaque • Supervisor de pedidos especiales • Auxiliar producción beneficio
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Beneficio de pollo en canal • Producción de vísceras
OBJETIVO DEL CARGO: Supervisar, dirigir, controlar y evaluar las actividades llevadas a cabo en el beneficio de pollo teniendo en cuenta factores como la calidad e inocuidad del producto, deducción de gastos, seguridad y bienestar del personal.
INDICADORES DE GESTIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Merma de la planta de beneficio. • Producto mal empacado del total de producto • Calidad del producto adjudicable a beneficio.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y controlar la calidad de pollo vivo y de canal procesada. • Tomar, enviar y controlar las muestras de laboratorio y contramuestras para asegurar el control de la calidad de los productos y procesos. • Administrar el trabajo del recurso humano asignado a su cargo. • Revisar al inicio de cada proceso el estado de limpieza y desinfección de la planta. • Preparar, revisar y analizar los informes mensuales y demás requerimientos contables de cierre. • Supervisar y controlar temperaturas de escaldado y chiller durante el proceso de


	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

<p>producción.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la actualización de los registros de HACCP. • Emitir informes diarios de indicadores de gestión y los demás inherentes a su cargo. • Coordinar el desarrollo de actividades dirigidas a garantizar las condiciones óptimas de higiene y seguridad industrial. • Coordinar y controlar las relaciones laborales con la persona a cargo efectuando reuniones periódicas para realizar recomendaciones con respecto al proceso y mantener un buen ambiente de trabajo. • Coordinar y ejecutar ensayos y experimentos buscando optimizar los parámetros del proceso, reducir mermas y aumentar rendimientos que contribuyan a mejorar la productividad. • Supervisar el control de calidad del pollo vivo recepcionado en el área de colgado. • Realizar el control de calidad del pollo procesado enviando las muestras correspondientes al laboratorio. • Realizar el control de mermas, descartes y desechos del pollo procesado. • Controlar las temperaturas de Escaldado y Chiller durante el proceso. • Vigilar el cumplimiento de las normas de calidad HACCP y del sistema de BPM en la planta de beneficio. • Coordinar la administración del recurso humano de la planta de beneficio realizando controles sobre el ausentismo, horas extras, auxilios de transporte, dotaciones, informes disciplinarios entre otros, manteniendo constante comunicación con el departamento de desarrollo personal de la empresa. • Analizar y proponer nuevos procedimientos que permitan optimizar los parámetros del proceso, reducir mermas y aumentar rendimiento contribuyendo a la mejora de la productividad. • Coordinar el abastecimiento de insumos y materias primas que permitan garantizar una óptima producción. • Mantener informado al gerente de operaciones de la planta El Diamante acerca de los resultados obtenidos, sugerencias y cambios o acciones que permitan el buen funcionamiento del área de beneficio. • Dar cumplimiento a las demás funciones asignadas propias del cargo.
--


	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Ingeniería de alimentos o Ingeniero Industrial o Médico veterinario o áreas afines.
FORMACIÓN:
EXPERIENCIA:
Experiencia mínima de tres años en procesos de producción y manejo de personal.
HABILIDAD:
Capacidad para la toma de decisiones
Ecuanimidad
Capacidad de organización
Liderazgo
Capacidad de análisis
Manejo de personal

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


NOMBRE DEL CARGO: SUPERVISOR ZONA DE COLGADO
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE - BENEFICIO
REPORTA A: Jefe de Producción Planta de Beneficio
CARGOS QUE SUPERVISA <ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar área de colgado
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de pollo vivo • Pesaje de pollo vivo • Conteo y digitación de cantidades de pollo vivo.
OBJETIVO DEL CARGO: Entregar al proceso pollo de buena calidad y mantener alimentada la base de información necesaria para la toma de decisiones en los procesos posteriores.
INDICADORES DE GESTIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Pollo maltratado del total de pollo colgado
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Controlar diariamente la velocidad de la cadena No 1 • Digitar las cantidades de pollo en unidades y peso en el sistema. • Controlar el descargue de viajes en la plataforma. • Coordinar el trabajo del personal a su cargo manteniendo una rotación adecuada por cada puesto de trabajo. • Procesar y revisar diariamente los reportes y la información digitada. • Supervisar el pesaje de los camiones de pollo vivo a la llegada de la planta. • Garantizar un estado de limpieza en la zona necesario par el buen desarrollo de la actividad. • Mantener informado al Jefe de Producción Planta de Beneficio acerca de las anomalías o mejoras de su actividad. • Cumplir con las normas de calidad HACCP y las de BPM de la planta de beneficio. • Cumplir las normas establecidas en el reglamento de trabajo y velar para que sean

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


<p>cumplidas por el personal a su cargo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar y entrenar al personal cuando sea requerido. • Asistir a capacitaciones y talleres organizados por la empresa. • Cumplir con las demás obligaciones asignadas inherentes a su cargo.

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Básica secundaria.
FORMACIÓN:
Ninguna
EXPERIENCIA:
6 meses en cargos similares.
HABILIDAD:
Conocimientos básicos en manejo de Word y Excel como mínimo
Liderazgo.
Excelentes relaciones interpersonales.
Equidad.
Orden.
Responsable
Capacidad de análisis.

 distraves S.A.	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


NOMBRE DEL CARGO: SUPERVISOR DE LÍNEA DE EVISCERADO
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE – BENEFICIO
REPORTA A: JEFE DE PRODUCCIÓN PLANTA DE BENEFICIO
CARGOS QUE SUPERVISA <ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de producción.
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: <p>Todos los subprocesos de trabajo propios de la línea de eviscerado: (Revisado de pluma, transferencia, tres puntos, extractoras de colas, corte de abdomen, Eviscerado, extracción de hígados e intestinos, quitar grasa, proceso de mollejas, corte de pescuezo, extracción de buches, revisados finales, extracción de pulmones y selección de patas.)</p>
OBJETIVO DEL CARGO: <p>Garantizar el correcto desarrollo del proceso de eviscerado, controlando las funciones realizadas por cada uno de los auxiliares con el fin de entregar un producto de calidad.</p>
INDICADORES DE GESTIÓN <ul style="list-style-type: none"> • No de pollo con presencia de vísceras o pluma del total de pollo procesado.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el trabajo del personal a su cargo manteniendo una rotación adecuada por cada puesto de trabajo. • Garantizar el correcto proceso de eviscerado. • Controlar el inventario diario de la herramienta utilizada en el desarrollo del proceso • Mantener informado al Jefe de Producción Planta de Beneficio acerca de las anomalías o mejoras de su actividad. • Mantener actualizados los registros a que hubiere lugar en el desarrollo de la actividad. • Cumplir con las normas de calidad HACCP y las de BPM de la planta de beneficio. • Cumplir las normas establecidas en el reglamento de trabajo y velar para que sean cumplidas por el personal a su cargo. • Capacitar y entrenar al personal cuando sea requerido.

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


- Asistir a capacitaciones y talleres organizados por la empresa.
- Cumplir con las demás obligaciones asignadas inherentes a su cargo.

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Bachiller.
FORMACIÓN:
Ninguna
EXPERIENCIA:
3 años en actividades de la industria avícola o procesos similares.
Y mínimo 2 años en el proceso de beneficio de la empresa.
HABILIDAD:
Liderazgo.
Excelentes relaciones interpersonales.
Equidad.
Orden.
Facilidad para la toma de decisiones.
Capacidad para trabajar bajo presión.


	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

NOMBRE DEL CARGO: SUPERVISOR DE PEDIDOS ESPECIALES
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE - BENEFICIO
REPORTA A: JEFE DE PRODUCCIÓN PLANTA DE BENEFICIO
CARGOS QUE SUPERVISA Ninguno.
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: Alistamiento de pedidos especiales.
OBJETIVO DEL CARGO: Seleccionar, alistar y entregar pedidos para clientes especiales con el fin de dar atención rápida a sus necesidades logrando así la plena satisfacción del cliente.
INDICADORES DE GESTIÓN Insatisfacción del cliente(post-proceso) por producto mal seleccionado
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Verificar que el peso del pollo que se está recibiendo en la tolva corresponda al peso programado en la seleccionadora. • Seleccionar uno a uno los pollos de acuerdo a los requerimientos del pedido. • Garantizar que se cumplan las especificaciones de calidad y demás a cada uno de los clientes. • Verificar que la cantidad de pollo embalado por canasta corresponda con la cantidad estipulada. • Mantener informado al Jefe de Producción Planta de Beneficio acerca de las anomalías o mejoras de su actividad. • Mantener actualizados los registros a que hubiere lugar en el desarrollo de la actividad. • Cumplir con las normas de calidad HACCP y las de BPM de la planta de beneficio. • Asistir a capacitaciones y talleres organizados por la empresa. • Cumplir con las demás obligaciones asignadas inherentes a su cargo.


	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Educación básica secundaria
FORMACIÓN:
Ninguna
EXPERIENCIA:
1 años en actividades de la industria avícola.
HABILIDAD:
Buena Capacidad visual.
Toma de decisiones
Tolerancia
Habilidad manual
Facilidad de comunicación


	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

NOMBRE DEL CARGO: SUPERVISOR DE EMPAQUE
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE – BENEFICIO
REPORTA A: JEFE DE PRODUCCIÓN PLANTA DE BENEFICIO
CARGOS QUE SUPERVISA <ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de producción
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Empaque de pollo y vísceras • Enfriamiento del canal.
OBJETIVO DEL CARGO: Entregar un producto con las condiciones óptimas de calidad, temperatura e higiene al área comercial.
INDICADORES DE GESTIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Producto mal empacado del total de producto.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el trabajo del personal a su cargo manteniendo una rotación adecuada por cada puesto de trabajo. • Llevar a cabo la toma y envío de muestras para el laboratorio. • Supervisar temperatura de Chiller, pollo y vísceras. • Garantizar la correcta utilización de los suministros asignados al área de empaque. • Mantener informado al Jefe de Producción Planta de Beneficio acerca de las anomalías o mejoras de su actividad. • Controlar el correcto empaque del producto y la no acumulación del mismo en áreas no dispuestas para ello. • Mantener actualizados los registros a que hubiere lugar en el desarrollo de la actividad. • Cumplir con las normas de calidad HACCP y las de BPM de la planta de beneficio. • Cumplir las normas establecidas en el reglamento de trabajo y velar para que sean cumplidas por el personal a su cargo. • Capacitar y entrenar al personal cuando sea requerido. • Asistir a capacitaciones y talleres organizados por la empresa. • Cumplir con las demás obligaciones asignadas inherentes a su cargo.


	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Bachiller.
FORMACIÓN:
Ninguna
EXPERIENCIA:
4 años en cargos similares.
Y mínimo 2 años con de trabajo con la empresa.
HABILIDAD:
Liderazgo.
Excelentes relaciones interpersonales.
Equidad.
Orden.
Facilidad para la toma de decisiones.
Capacidad para trabajar bajo presión.
Tolerante
Responsable
Capacidad de análisis.


	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR ZONA DE COLGADO
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE – BENEFICIO
REPORTA A: Jefe de producción Planta de Beneficio.
CARGOS QUE SUPERVISA Ninguno
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de pollo vivo. • Colgado de pollo vivo a la línea. • Sacrificio de Pollo. • Limpieza de canastas.
OBJETIVO DEL CARGO: Realizar un correcto beneficiado del pollo de tal modo que se
INDICADORES DE GESTIÓN Ninguno
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Desempeñarse en el puesto de trabajo asignado por el supervisor de zona de colgado de acuerdo a la rotación estipulada. • Realizar la operación de acuerdo al instructivo estipulado para el mismo. • Dejar el puesto de trabajo en buenas condiciones de limpieza • Cumplir con las normas de calidad HACCP y las de BPM de la planta de beneficio. • Cumplir las normas establecidas en el reglamento de trabajo y velar para que sean cumplidas por el personal a su cargo. • Asistir a capacitaciones y talleres organizados por la empresa. • Cumplir con las demás obligaciones asignadas inherentes a su cargo.


	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Básica secundaria.
FORMACIÓN:
Ninguna
EXPERIENCIA:
6 meses en cargos similares.
HABILIDAD:
Excelentes relaciones interpersonales.
Equidad.
Orden.
Responsable.
Habilidad para el trabajo pesado.


	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR DE LÍNEA BENEFICIO
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE – BENEFICIO
REPORTA A: <p style="text-align: center;">Jefe de producción planta de beneficio</p>
CARGOS QUE SUPERVISA Ninguno
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de beneficio del pollo.
OBJETIVO DEL CARGO: Realizar un correcto beneficio del pollo entregando al área comercial un producto de excelente calidad.
INDICADORES DE GESTIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Merma en la planta de beneficio.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Desempeñarse en la línea designada por el Jefe de Producción Planta de Beneficio según sea requerido. • Dentro de la línea, desarrollar el trabajo asignado por el supervisor de acuerdo a la rotación estipulada. • Realizar la operación de acuerdo al instructivo estipulado para el mismo. • Dejar el puesto de trabajo en buenas condiciones de limpieza • Cumplir con las normas de calidad HACCP y las de BPM de la planta de beneficio. • Cumplir las normas establecidas en el reglamento de trabajo y velar para que sean cumplidas por el personal a su cargo. • Asistir a capacitaciones y talleres organizados por la empresa. • Cumplir con las demás obligaciones asignadas inherentes a su cargo.


	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Básica secundaria.
FORMACIÓN:
Ninguna
EXPERIENCIA:
6 meses en cargos similares.
HABILIDAD:
Excelentes relaciones interpersonales.
Equidad.
Orden.
Responsable
Capacidad de análisis.

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


NOMBRE DEL CARGO: JEFE ÁREA POST-PROCESO
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE – POST-PROCESO
REPORTA A: GERENTE DE OPERACIONES
CARGOS QUE SUPERVISA: <ul style="list-style-type: none"> • Supervisor de Línea • Supervisor de Empaque • Supervisor de Pedidos especiales • Supervisor de Cargue • Digitador
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Programación y ejecución de los cortes de pollo requeridos por el área logística.
OBJETIVO DEL CARGO: <p>Garantizar el adecuado funcionamiento del área Post-Proceso y la entrega oportuna de productos que cumplan con las especificaciones de los clientes.</p> <p>INDICADORES DE GESTIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia del Proceso • Eficiencia en costos • Satisfacción del cliente • Mermas del proceso
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con los supervisores de línea, empaque, cargue y pedidos especiales el desarrollo de las actividades en el área. • Programar la producción del área de Post-Proceso de acuerdo con la solicitud de presa y filete entregada el día anterior por el centro de distribución. • Garantizar que la materia prima ingresada al área de Post-Proceso corresponda en cantidad y peso con el producto obtenido al final del proceso. • Evaluar la rentabilidad de la producción programada. • Garantizar que el personal a su cargo cumpla con las actividades y normas que permitan

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


<p>el adecuado funcionamiento del área.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprobar o modificar cuando sea necesario las decisiones tomadas por los supervisores en el desarrollo del proceso. • Revisar las condiciones de las materias primas y productos que ingresan o salen del área Post-Proceso y manifestar cualquier inconformidad que sea encontrada. • Presentar los informes que sean solicitados o aquellos que sin ser solicitados puedan revelar alguna información útil para la toma de decisiones. • Verificar diariamente el desarrollo de las actividades con el fin de detectar si éstas se llevan a cabo de acuerdo a lo establecido. • Informar y notificar oportunamente al personal cualquier modificación o inconformidad que se presente en el desarrollo de la actividad. • Informar al jefe inmediato cualquier situación que altere el funcionamiento del proceso y cualquier cambio, dificultad o sugerencia propia del cargo que realiza. • Proponer y comunicar al jefe inmediato las acciones que sean necesarias para garantizar que los productos obtenidos en el área cumplan con las especificaciones requeridas por los clientes. • Suministrar información requerida por el personal autorizado de la empresa. • Realizar propuestas que contribuyan al mejoramiento del funcionamiento del área. • Garantizar que los procesos y productos desarrollados en el área de Post-proceso cumplan con los requerimientos especificados en las normas ISO y HACCP. • Las demás inherentes a su cargo.
--

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Ingeniero de alimentos o Ingeniero Industrial.
FORMACIÓN:
Estudios relacionados con proceso de alimentos
EXPERIENCIA:
Como mínimo 1 año en la industria de alimentos perecederos
HABILIDAD:
Capacidad para la toma de decisiones
Capacidad de análisis de resultados
Capacidad para dirigir personas
Orden

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


NOMBRE DEL CARGO: SUPERVISOR DE CARGUE ÁREA POST-PROCESO
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE – POST-PROCESO
REPORTA A: JEFE DE PRODUCCIÓN ÁREA POST-PROCESO
CARGOS QUE SUPERVISA: <ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de cargue área post-proceso
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: <p>Cargue de vehículos para el traslado de producto del salón de post-proceso a despachos.</p>
OBJETIVO DEL CARGO: <p>Garantizar el traslado a tiempo y al respectivo destino de las cantidades de materia prima y producto terminado.</p>
INDICADORES DE GESTIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente • Mermas del proceso
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Verificar que la referencia, cantidad y peso de la materia prima remisionada al área corresponda con el producto físico. • Confirmar con el supervisor de empaque la cantidad de presa descartada y enviada para recorte. • Confirmar con el supervisor de línea la cantidad de pollo procesada para verificar que la referencia, cantidad y peso de producto terminado trasladado a despacho corresponda con el producto físico. • Garantizar que los traslados se realicen en la hora y fecha establecida. • Coordinar la disponibilidad de vehículos para realizar los traslados. • Verificar las condiciones de los vehículos para evitar que en el traslado se altere el estado de la materia prima y el producto terminado. • Mantener el orden y aseo en el área de cargue y descargue.

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


- Velar por el buen estado y adecuado funcionamiento de las básculas.
- Verificar que los productos y subproductos sean enviados a su respectivo destino.
- Informar al jefe inmediato acerca de cualquier situación que altere el funcionamiento del proceso y sobre cualquier cambio, dificultad o sugerencia propia del cargo que realiza
- Garantizar que el producto después de empacado sea despachado y no permanezca almacenado dentro del área
- Coordinar con los demás supervisores el desarrollo de las actividades dentro del proceso para garantizar que los productos obtenidos cumplan con la calidad esperada por los clientes.
- Garantizar que al final de cada orden de producción sea despachada la totalidad del producto que corresponde a dicha orden
- Garantizar que los procesos y productos desarrollados en el área de Post-proceso cumplan con los requerimientos especificados en las normas ISO y HACCP
- Las demás inherentes a su cargo

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Bachiller
FORMACIÓN:
Tecnólogo en alimentos o Estudios relacionados con proceso de alimentos
EXPERIENCIA:
Como mínimo un año en oficios similares
HABILIDAD:
Capacidad para la toma de decisiones
Capacidad de análisis de resultados
Capacidad para dirigir personas
Orden
Capacidad para realizar trabajo pesado

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


NOMBRE DEL CARGO: SUPERVISOR DE LÍNEA DE PRODUCCIÓN ÁREA POST-PROCESO
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE – POST-PROCESO
REPORTA A: JEFE DE PRODUCCIÓN ÁREA POST-PROCESO
CARGOS QUE SUPERVISA: <ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de producción área post-proceso
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de los cortes en la línea y pedidos especiales
OBJETIVO DEL CARGO: Coordinar, dirigir y controlar el desarrollo de las actividades en la línea de producción y en la obtención de producto para los pedidos de clientes especiales.
INDICADORES DE GESTIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia del Proceso • Eficiencia en costos • Satisfacción del cliente • Mermas del proceso
FUNCIONES: En línea de cortes: <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que la producción programada se lleve a cabo en el tiempo establecido y manteniendo los niveles de rentabilidad establecidos. • Verificar que los cortes se realicen de acuerdo con la programación diaria elaborada junto con el jefe de área • Asignar las actividades a los auxiliares en la línea y evaluar su desempeño • Verificar la cantidad y tipo de pollo que se necesita para realizar el corte programado. • Programar y controlar la velocidad de la línea de producción

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

- Programar y realizar la rotación de los auxiliares de línea
- Verificar que los auxiliares de línea realicen sus actividades en el puesto de trabajo asignado y con la herramienta requerida
- Velar por el buen estado de la herramienta y maquinaria a su cargo
- Informar al jefe inmediato cualquier situación que altere el funcionamiento del proceso y sobre cualquier cambio, dificultad o sugerencia propia del cargo que realiza.
- Orientar y hacer seguimiento al desarrollo de las actividades de los auxiliares de línea en caso de detectar que no estén realizando las labores en forma adecuada
- Mantener comunicación con el supervisor de empaque y cargue, para evitar los tiempos muertos y las detenciones durante el proceso.
- Mantener comunicación con el supervisor de pedidos especiales para garantizar la entrega oportuna de los productos requeridos para atender los pedidos.
- Revisar diariamente al inicio del proceso el estado de limpieza y desinfección en el área de la línea y mantener el orden y aseo en esta área.
- Garantizar que los procesos y productos desarrollados en el área de Post-proceso cumplan con los requerimientos especificados en las normas ISO y HACCP
- Verificar que al final del proceso el producto obtenido como resultado de los cortes se encuentre debidamente organizado y listo para ser empacado
- Verificar que los residuos que se derivan de cada corte sean debidamente almacenados en las zonas y recipientes adecuados.
- Coordinar la entrega una vez por semana de las muestras solicitadas para el análisis microbiológico de ambientes y de productos del salón
- Coordinar con los demás supervisores el desarrollo de las actividades dentro del proceso para garantizar que los productos obtenidos cumplan con la calidad esperada por los clientes.

En pedidos especiales:


- Programar diariamente la producción y entrega de los pedidos especiales de acuerdo con la solicitud diaria entregada por el centro de distribución
- Verificar que se haga la entrega de los pedidos especiales en la fecha, hora y condiciones acordadas
- Coordinar con el auxiliar encargado de pedidos especiales las condiciones en las que se debe hacer entrega del producto
- Informar oportunamente al supervisor de línea la cantidad de producto que se requiere para cumplir con los pedidos especiales
- Mantener el orden y aseo en el área donde se atienden los pedidos especiales
- Velar por el buen estado y adecuado funcionamiento de las básculas
- Informar al jefe inmediato acerca de cualquier situación que altere el funcionamiento del proceso y sobre cualquier cambio, dificultad o sugerencia propia del cargo que realiza
- Solicitar y suministrar las materias primas y/o insumos necesarios para cumplir con las

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


<p>características definidas para cada pedido</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar al supervisor de empaque el suministro de empaque para los pedidos especiales • Elaborar y entregar al proveedor el inventario de insumos al final de cada semana para recibir el suministro de los mismos. • Verificar y mantener el stock de materias primas de los pedidos especiales • Coordinar con los demás supervisores el desarrollo de las actividades dentro del proceso para garantizar que los productos obtenidos cumplan con la calidad esperada por los clientes. • Garantizar que los procesos y productos desarrollados en el área de Post-proceso cumplan con los requerimientos especificados en las normas ISO y HACCP • Las demás inherentes a su cargo
--

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Bachiller
FORMACIÓN:
Tecnólogo en alimentos o Estudios relacionados con proceso de alimentos
EXPERIENCIA:
Como mínimo 1 año en la industria de alimentos perecederos
HABILIDAD:
Capacidad para la toma de decisiones
Capacidad de análisis de resultados
Capacidad para dirigir personas
Orden

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


NOMBRE DEL CARGO: SUPERVISOR DE PEDIDOS ESPECIALES ÁREA POST-PROCESO
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE – POST-PROCESO
REPORTA A: JEFE DE PRODUCCIÓN ÁREA POST-PROCESO
CARGOS QUE SUPERVISA: <ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de producción área post-proceso
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: Programar y ejecutar los cortes para el cumplimiento de pedidos de clientes especiales.
OBJETIVO DEL CARGO: Garantizar la entrega oportuna de los pedidos especiales con las especificaciones descritas por los clientes INDICADORES DE GESTIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia del Proceso • Eficiencia en costos • Satisfacción del cliente • Mermas del proceso
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Programar diariamente la producción y entrega de los pedidos especiales de acuerdo con la solicitud diaria entregada por el centro de distribución • Verificar que se haga la entrega de los pedidos especiales en la fecha, hora y condiciones acordadas • Coordinar con el auxiliar encargado de pedidos especiales las condiciones en las que se debe hacer entrega del producto • Informar oportunamente al supervisor de línea la cantidad de producto que se requiere para cumplir con los pedidos especiales • Mantener el orden y aseo en el área donde se atienden los pedidos especiales

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


- Velar por el buen estado y adecuado funcionamiento de las básculas
- Informar al jefe inmediato acerca de cualquier situación que altere el funcionamiento del proceso y sobre cualquier cambio, dificultad o sugerencia propia del cargo que realiza
- Solicitar y suministrar las materias primas y/o insumos necesarios para cumplir con las características definidas para cada pedido
- Solicitar al supervisor de empaque el suministro de empaque para los pedidos especiales
- Elaborar y entregar al proveedor el inventario de insumos al final de cada semana para recibir el suministro de los mismos.
- Verificar y mantener el stock de materias primas de los pedidos especiales
- Coordinar con los demás supervisores el desarrollo de las actividades dentro del proceso para garantizar que los productos obtenidos cumplan con la calidad esperada por los clientes.
- Garantizar que los procesos y productos desarrollados en el área de Post-proceso cumplan con los requerimientos especificados en las normas ISO y HACCP
- Las demás inherentes a su cargo

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Bachiller
FORMACIÓN:
Tecnólogo en alimentos o Estudios relacionados con proceso de alimentos
EXPERIENCIA:
Como mínimo un año en oficios relacionados con producción de alimentos
HABILIDAD:
Capacidad para la toma de decisiones
Capacidad de análisis de resultados
Capacidad para dirigir personas
Orden

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


NOMBRE DEL CARGO: SUPERVISOR DE EMPAQUE ÁREA POST-PROCESO
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE – POST-PROCESO
REPORTA A: JEFE DE PRODUCCIÓN ÁREA POST-PROCESO
CARGOS QUE SUPERVISA: <ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de producción área post-proceso • Auxiliar de Cuarto Área Post-Proceso
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Empaque de producto terminado del área de post-proceso
OBJETIVO DEL CARGO: <p>Garantizar la entrega a tiempo de los productos empacados y asegurar que el empaque utilizado cumpla con las condiciones para que no se altere la inocuidad de los productos.</p> <p>INDICADORES DE GESTIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia del Proceso • Eficiencia en costos • Satisfacción del cliente • Mermas del proceso
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Confirmar con el supervisor de línea la cantidad de pollos procesada en cada corte para preparar y suministrar el empaque necesario • Asignar las actividades a los auxiliares en la línea y evaluar su desempeño • Mantener y controlar el stock de empaque • Coordinar y garantizar que el auxiliar encargado de la codificación del empaque lo realice con las especificaciones y cantidades necesarias para cada corte. • Reportar la cantidad y referencia de empaque adicional solicitado • Verificar que en el empaque se especifique la fecha de vencimiento y lote al que

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


<p>corresponde cada producto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener la cantidad de canastas requeridas en cada corte para empacar el producto • Programar y realizar la rotación de los auxiliares de empaque • Velar por el buen estado de la herramienta y maquinaria a su cargo • Informar al jefe inmediato acerca de cualquier situación que altere el funcionamiento del proceso y sobre cualquier cambio, dificultad o sugerencia propia del cargo que realiza • Verificar el embalaje, la calidad del empaque y sellado de los productos • Mantener el orden y aseo en el área de empaque • Garantizar que los procesos y productos desarrollados en el área de Post-proceso cumplan con los requerimientos especificados en las normas ISO y HACCP • Coordinar con los demás supervisores el desarrollo de las actividades dentro del proceso para garantizar que los productos obtenidos cumplan con la calidad esperada por los clientes. • Llevar el control de los insumos y velar por el buen funcionamiento de sus inventarios. • Reportar la cantidad de presa que se descarta y la cantidad de presa para recorte • Garantizar que los productos empacados cumplan con las especificaciones de peso y calidad descritas por el cliente. • Las demás inherentes a su cargo

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Bachiller
FORMACIÓN:
Tecnólogo en alimentos o Estudios relacionados con proceso de alimentos
EXPERIENCIA:
Como mínimo 1 año en la industria de alimentos perecederos
HABILIDAD:
Capacidad para la toma de decisiones
Capacidad de análisis de resultados
Capacidad para dirigir personas
Orden

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR DE CARGUE ÁREA POST-PROCESO
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE – POST-PROCESO
REPORTA A: SUPERVISOR DE CARGUE ÁREA POST-PROCESO
CARGOS QUE SUPERVISA: Ninguno
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Cargue, traslado y descargue de producto.
OBJETIVO DEL CARGO: Trasladar la materia prima y el producto terminado sin afectar sus características durante el traslado
INDICADORES DE GESTIÓN Ninguno
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Descargar la materia prima del vehículo proveniente de inventarios • Pesar y registrar el peso de la materia prima proveniente de inventarios • Verificar que la materia prima descargada en cada viaje corresponda en cantidad y tipo de pollo al reporte descrito en cada viaje • Informar a los supervisores de cargue y línea si hay sobrantes o faltantes de materia prima • Informar a los supervisores de cargue y empaque si hay productos que no cumplen con las condiciones de empackado o sellado • Trasladar la materia prima desde la zona de carga al cuarto de almacenamiento respectivo • Trasladar los productos y subproductos obtenidos en el proceso a las básculas respectivas y registrar su peso y cantidad • Trasladar los productos contados y pesados a la zona de cargue • Cargar el vehículo con los productos obtenidos del proceso para realizar su respectivo traslado a despachos

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


- Trasladar los subproductos contados y pesados al cuarto de almacenamiento respectivo y responder por cualquier diferencia de cantidades o estado.
- Mantener el orden y aseo en el área de cargue y descargue
- Garantizar que los procesos y productos desarrollados en el área de Post-proceso cumplan con los requerimientos especificados en las normas ISO y HACCP
- Las demás inherentes a su cargo.

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Bachiller
FORMACIÓN:
Conocimientos básicos de logística
EXPERIENCIA:
Como mínimo 6 meses en cargos similares
HABILIDAD:
Análisis de documentos.
Capacidad para desarrollar trabajo con carga pesada.
Capacidad para trabajar a bajas temperaturas.
Facilidad de comunicación.

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR DE CUARTO ÁREA POST-PROCESO
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE – POST-PROCESO
REPORTA A: SUPERVISOR DE EMPAQUE ÁREA POST-PROCESO
CARGOS QUE SUPERVISA: Ninguno
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: <u>Almacenamiento de producto en el área de post-proceso</u>
OBJETIVO DEL CARGO: Controlar la entrada, salida y almacenamiento de producto en el cuarto del área Post-proceso
INDICADORES DE GESTIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia del Proceso • Eficiencia en costos • Satisfacción del cliente • Mermas del proceso
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Recibir el producto que se debe almacenar en los cuartos debidamente pesado y contado • Verificar que la cantidad y peso del producto recibido corresponda con el registrado en el sistema • Almacenar el producto en los cuartos respectivos • Mantener el stock de materias primas en los cuartos • Verificar periódicamente que el inventario que reporta el sistema corresponda con el producto físico almacenado en el cuarto • Coordinar con los supervisores de empaque, línea y pedidos especiales la entrega oportuna de los productos, pedidos adicionales o presentaciones especiales • Mantener el orden y aseo en los cuartos fríos • Velar por el adecuado funcionamiento de los cuartos fríos • Informar al jefe inmediato sobre cualquier falla que se presente en el sistema de

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


<p>refrigeración de los cuartos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informar al jefe inmediato sobre cualquier cambio, dificultad o sugerencia propia del cargo que realiza • Garantizar que los productos almacenados en los cuartos se conserven en buen estado • Tomar las muestras y contra muestras de los productos almacenados para realizar los respectivos análisis de laboratorio • Garantizar que los procesos y productos desarrollados en el área de Post-proceso cumplan con los requerimientos especificados en las normas ISO y HACCP • Las demás inherentes a su cargo

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Bachiller
FORMACIÓN:
Conocimientos en administración de inventarios
EXPERIENCIA:
Como mínimo 6 meses en el área de post-proceso de la empresa
HABILIDAD:
Capacidad para la toma de decisiones
Capacidad de análisis de resultados
Orden
Capacidad para desarrollar trabajo con carga pesada

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR DE PRODUCCIÓN ÁREA POST-PROCESO
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE – POST-PROCESO
REPORTA A: JEFE ÁREA POST-PROCESO
CARGOS QUE SUPERVISA: Ninguno
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Cargue, traslado y descargue de producto.
OBJETIVO DEL CARGO: Procesar la materia prima de acuerdo a la programación obteniendo producto de buena calidad para el cliente.
INDICADORES DE GESTIÓN Ninguno
FUNCIONES: En empaque: <ul style="list-style-type: none"> • Empacar los productos obtenidos en el proceso verificando que se cumpla con las condiciones de cantidad y peso requeridas por los clientes • Solicitar al jefe inmediato la cantidad de empaque necesario • Verificar las condiciones de los productos antes de ser empacados • Descartar los productos que no cumplan con las especificaciones para ser empacados • Alistar y mantener la cantidad de canastas y empaque necesario para cada corte • Reportar al supervisor de empaque la cantidad de productos descartados y la cantidad de productos para recorte • Entregar en forma oportuna los productos debidamente empacados • Alistar y separar los productos empacados de acuerdo a la referencia • Realizar el embalaje por producto • Verificar que el embalaje contenga las unidades requeridas de cada producto • Devolver al jefe inmediato la cantidad de empaque que no puede ser utilizada en el proceso

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


- Mantener el orden y aseo en el área de trabajo
- Garantizar que los procesos y productos desarrollados en el área de Post-proceso cumplan con los requerimientos especificados en las normas ISO y HACCP
- Las demás inherentes a su cargo

En Línea:


- Realizar los cortes programados garantizando que la cantidad de presa y el filete obtenida sea la correcta con el corte.
- Separar los subproductos de los productos
- Realizar la actividad en el lugar y con la herramienta asignada por el supervisor de línea
- Mantener el orden y aseo en el puesto de trabajo
- Portar y mantener limpia la dotación, elementos de protección y herramientas de trabajo necesarias para el desarrollo de sus funciones.
- Almacenar la dotación y herramientas de trabajo en las áreas asignadas para esto
- Garantizar que los procesos se lleven a cabo de acuerdo con las instrucciones recibidas por el supervisor
- Garantizar que los procesos y productos desarrollados en el área de Post-proceso cumplan con los requerimientos especificados en las normas ISO y HACCP
- Las demás inherentes a su cargo

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Bachiller
FORMACIÓN:
Conocimientos básicos de logística
EXPERIENCIA:
Como mínimo 6 meses en cargos similares
HABILIDAD:
Análisis de documentos.
Capacidad para desarrollar trabajo con carga pesada.
Capacidad para trabajar a bajas temperaturas.
Facilidad de comunicación.

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


NOMBRE DEL CARGO: DIGITADOR ÁREA POST-PROCESO
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE – POST-PROCESO
REPORTA A: JEFE DE PRODUCCIÓN ÁREA POST-PROCESO
CARGOS QUE SUPERVISA: Ninguno
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: Digitación en el sistema de movimiento de producto e insumos en el área de post-proceso
OBJETIVO DEL CARGO: Elaborar correcta y oportunamente todos los documentos e informes correspondientes a las salidas y entradas de producción y de materia prima respectivamente.
INDICADORES DE GESTIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Errores en digitación
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Ingresar al sistema la materia prima proveniente de la bodega de despacho de la planta de beneficio. • Digitar en el sistema las referencias, unidades y peso del producto terminado cerrando cada orden de producción de acuerdo con la información que reporta el supervisor de cargue en la planilla de control. • Hacer revisión de los traslados efectuados a cada una de las bodegas • Revisar las entradas y salidas de producto a cada una de las bodegas haciendo el cruce de traslados. • Recibir y descargar los insumos del área de acuerdo a la planilla de producción. • Verificar diariamente con el supervisor de empaque que los insumos descargados del sistema correspondan a los insumos utilizados en la producción • Revisar la producción ingresada durante el día. • Elaborar las órdenes de servicio para efectuar las correcciones que sean necesarias en caso de encontrar errores en la información suministrada al sistema. • Realizar y presentar el informe de cierre mensual

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


- Revisar y ajustar las remisiones anuladas
- Realizar la requisición de materiales a partir de la verificación de existencias que reporta el sistema en cada uno de los inventarios
- Informar al jefe inmediato cualquier situación que altere el desarrollo de su actividad
- Informar al jefe inmediato sobre cualquier cambio, dificultad o sugerencia propia del cargo que realiza.
- Realizar los informes requeridos por el Jefe de Área Post-Proceso
- Imprimir y presentar la información del sistema requerida por el Jefe de Área Post-Proceso, por los supervisores y por el personal de auditoría
- Verificar diariamente que la información de cada orden de producción corresponda con la producción ingresada al sistema
- Garantizar que los procesos y productos desarrollados en el área de Post-proceso cumplan con los requerimientos especificados en las normas ISO y HACCP
- Las demás inherentes a su cargo

PERFIL DEL CARGO


EDUCACIÓN:
Bachiller
FORMACIÓN:
Curso de básico de Office.
EXPERIENCIA:
Mínimo 1 año de experiencia progresiva en el proceso de producción del área de post- proceso de Distraves S.A.
HABILIDAD:
Capacidad para la toma de decisiones
Capacidad de análisis de resultados
Capacidad para dirigir personas
Orden
Habilidad para la digitación en el sistema

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE LOGÍSTICA
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE - LOGÍSTICA
REPORTA A: GERENTE DE OPERACIONES
CARGOS QUE SUPERVISA <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador del CEDI • Coordinador de transportes • Digitador cartera e inventarios
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Cadena de frío • Almacenamiento de producto • Transporte de producto • Recepción de pedidos • Facturación • Distribución de producto
OBJETIVO DEL CARGO: <p>Administrar la cadena de abastecimiento desde la programación del beneficio del pollo en pie, pollo en canal, producto despresado y víscera para satisfacer las necesidades del cliente interno y externo con unos costos eficientes para cada operación.</p>
INDICADORES DE GESTIÓN. <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en planeación • Eficiencia en costos • Mermas • Cumplimiento al cliente • Eficiencia en control. •
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con el área de producción, pollo vivo, planta de beneficio y salón de post-Proceso, la programación diaria de beneficio para atender la demanda comercial.


	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

- Analizar y proyectar la necesidad de pollo en pie para servir de apoyo al área comercial en la toma de decisiones.
- Controlar el manejo del inventario de producto terminado manteniendo un nivel adecuado de stock de seguridad de tal modo que no se agoten las existencias pero que al mismo tiempo se garantice una adecuada rotación.
- Controlar la cadena de frío en todas las etapas diseñando e implementando mecanismos que garanticen la disminución de las mermas desde que se recibe de producción hasta que es entregado al cliente final.
- Diseñar e implementar programas de mejoramiento continuo que permitan mantener unos costos logísticos óptimos.
- Cumplir y hacer que se cumplan las normas de calidad de BPM's, HACCP e ISO:9000 en la cadena de abastecimiento y entrega del producto.
- Suministrar la información necesaria al área comercial respecto de la rotación de producto con el fin de realizar descuentos, promociones y/o cambios de precio.
- Autorizar o no las mermas que sean superiores al estándar establecido por destino al momento de entregar el producto.
- Entregar diariamente al Jefe de producción planta de beneficio la distribución de pollo por destino para el beneficio de pollo en la siguiente noche.
- Entregar diariamente al Jefe de salón de Post-proceso la programación de los cortes de acuerdo a la demanda proyectada.
- Entregar diariamente al Coordinador de transportes la solicitud de vehículos a cargar para el siguiente día según sea la demanda por destino.
- Presentar informes diarios de indicadores logísticos a sus superiores en el área comercial.
- Brindar la información necesaria al área comercial para la medición de los indicadores de gestión.
- Analizar junto con el Coordinador del CEDI los resultados de los indicadores de gestión al finalizar cada periodo.
- Coordinar con el Coordinador del CEDI la administración del recurso humano asignado al área logística realizando controles sobre el ausentismo, dotaciones, informes disciplinarios o programas de capacitación necesarios manteniendo constante comunicación con el área de desarrollo de personal.
- Velar por el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad industrial.
- Las demás funciones propias del cargo.


	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

PERFIL DEL CARGO


EDUCACIÓN:
Administrador de empresas
Ingeniero Industrial
FORMACIÓN:
Especialización en logística.
EXPERIENCIA:
5 años de experiencia en cargos similares.
HABILIDAD:
Liderazgo
Creatividad
Capacidad de análisis
Manejo de personal
Objetividad
Capacidad de planeación y organización
Capacidad para toma de decisiones

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

NOMBRE DEL CARGO: COORDINADOR DEL CEDI
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE - LOGÍSTICA
REPORTA A: JEFE DE LOGÍSTICA
CARGOS QUE SUPERVISA <ul style="list-style-type: none"> • Supervisor de cargue • Supervisor de inventarios
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Cargue y descargue de Vehículos. • Almacenamiento del producto terminado.
OBJETIVO DEL CARGO: Controlar la recepción, el almacenamiento y la entrega del producto terminado garantizando calidad y cumplimiento de las necesidades de los clientes.
INDICADORES DE GESTIÓN. <ul style="list-style-type: none"> • Horas extras del CEDI • Eficiencia en planeación. • Merma del CEDI. • Eficiencia en control. • Rotación del inventario.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Consolidar la información suministrada por el Jefe de Logística en cuanto al peso y destino de los pedidos para que transportes realice la programación de vehículos. • Establecer las políticas de inventarios para los cuartos fríos. • Controlar la recepción de productos a los cuartos fríos, la actividad de alistamiento y la entrega al cliente final. • Garantizar el correcto manejo de los productos terminados en el CEDI. • Controlar la rotación del inventario de acuerdo al sistema PEPS (primero en entrar – primero en salir.)


	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

- Supervisar y controlar las labores del supervisor de inventarios y supervisor de despachos.
- Controlar diariamente que el inventario físico se compare con el inventario que arroja el sistema.
- Controlar el cargue de los productos, envíos al Cooker o salidas especiales (degustaciones, muestras, etc.)
- Coordinar con Delichicks la recepción de producto en la Planta del Diamante para consolidar los pedidos Nacionales.
- Analizar los documentos con el Supervisor de inventarios y el supervisor de cargue (entradas de producción, conversiones, salidas a cooker, obsequios, despachos del casino, facturas y notas de traslado anuladas.)
- Controlar y gestionar para que la merma en el almacenamiento y cargue corresponda a los parámetros establecidos.
- Mantener constante comunicación con el Jefe de Logística para informar a cerca del nivel de los inventarios.
- Mantiene permanentemente informados a los demás supervisores del área de logística sobre cualquier cambio, dificultad o sugerencia propia de las actividades realizadas.
- Reportar la necesidad de almacenamiento externo al Jefe de Logística y en caso de contratarlo, controlar el inventario de dicho almacenamiento.
- Gestionar los recursos necesarios (insumos, personal, información, sistema de información, etc.) para que las funciones anteriores puedan llevarse a cabo.
- Revisar, analizar y reportar los Indicadores de Gestión del CEDI al Jefe de Logística.
- Controlar los horarios de entrada y salida del personal y autorizar las horas extras.
- Programar el personal a cargo semanalmente garantizando la rotación.
- Cumplir y hacer cumplir a su personal las normas, procedimientos, y políticas de la empresa. Vigilar el cumplimiento de las políticas de inventarios.
- Cumplir y hacer cumplir las normas de BPM y HACCP
- Registrar y revisar diariamente la temperatura de los cuartos y reportar las anomalías al área de mantenimiento.
- Revisar diariamente la temperatura de los productos en cuartos fríos, túnel de congelación y en los puntos de entrega y recepción (planta de beneficio y muelle de cargue para productos provenientes del salón de crudos).
- Asistir a capacitaciones y talleres organizados por la empresa.
- Todas las demás funciones propias de su cargo.


	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

PERFIL DEL CARGO


EDUCACIÓN:
Administrador de Empresas o Ingeniero Industrial o Tecnólogo en logística, o Bachiller con 5 años de experiencia
FORMACIÓN:
Diplomado en logística
Curso en control de inventarios
EXPERIENCIA:
3 años de experiencia progresiva en cargos similares
HABILIDAD:
Liderazgo
Expresión verbal
Capacidad de Análisis
Manejo de personal
Objetividad
Capacidad de planeación y organización
Capacidad para toma de decisiones

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

NOMBRE DEL CARGO: COORDINADOR DE TRANSPORTES
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE - LOGÍSTICA
REPORTA A: JEFE DE LOGÍSTICA
CARGOS QUE SUPERVISA <ul style="list-style-type: none"> • Supervisor de Tráfico.
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD. <ul style="list-style-type: none"> • Distribución local y nacional del producto terminado.
OBJETIVO DEL CARGO: Coordinar el transporte del producto terminado garantizando la satisfacción del cliente cumpliendo con los requisitos legales al mejor costo posible.
INDICADORES DE GESTIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento al cliente. • Cumplimiento en la programación vehicular. • Merma de Transporte. • Costo de transporte
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la entrega del producto terminado según los requerimientos del cliente. • Mantenerse informado y actualizado de las vías de acceso a los clientes y las normas de tránsito nacional y locales • Consolidar los pedidos de acuerdo a la información suministrada por el CEDI (destino y peso de los pedidos) para realizar la programación de los vehículos locales y nacionales garantizando la rotación de los diferentes tipos de vehículos. • Programar los buses de servicio a los trabajadores, según los horarios de sacrificio, salón de crudos y de cargue. • Revisar la documentación del vehículo y del conductor para mantener actualizada la hoja de vida.


	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

- Controlar que los vehículos cumplan con la capacidad requerida y óptima el mismo.
- Supervisar los sellos de seguridad a la salida de los vehículos en la planta del Diamante.
- Supervisar que se controle el tiempo de viaje de vehículos según el destino y estado de las vías.
- Programar jornadas de mantenimiento de vehículos para controlar el buen funcionamiento de los mismos.
- Minimizar los costos de transportes garantizando la calidad del producto y cumplimiento en las entregas.
- Controlar con los Termo Registradores la temperatura de viaje de los vehículos, cualquier no-conformidad será comunicada por escrito al conductor.
- Tener información actualizada de tarifas, sistemas de información, Tecnología, optimización de rutas, tipo y estado de los vehículos en el sector y medio de transportes utilizado por la empresa.
- Revisar la facturación de fletes y conciliar cuentas para el pago en contabilidad.
- Registrar en el sistema el movimiento diario de vehículos.
- Garantizar la limpieza externa e interna, buen estado y mantenimiento de los vehículos.
- Garantizar la temperatura apropiada de los vehículos en el momento del cargue.
- Mantener permanentemente informados a los demás funcionarios del área de logística sobre cualquier cambio, dificultad o sugerencia propia de las actividades realizadas.
- Gestionar los recursos necesarios (insumos, personal, información, sistemas de información, etc.) para que las funciones anteriores puedan llevarse a cabo.
- Registrar, controlar y reportar oportunamente a su Jefe inmediato los indicadores de gestión de sus procesos.
- Responder oportunamente a las situaciones que puedan presentarse en el transporte (demoras, adelantos, imprevistos del viaje, etc.)
- Autorizar las mermas de transportes en los repartos Nacionales y Locales.
- Mantener actualizada la base de datos de conductores y vehículos.
- Cumplir y hacer cumplir a los transportadores las normas, procedimientos y políticas de la empresa.
- Realizar reuniones y capacitaciones con los conductores para establecer vínculos de fidelización con la empresa y lograr mejoras.
- Todas las demás funciones propias de su cargo.


	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Administrador de Empresas, Ingeniero Industrial
FORMACIÓN:
Diplomado en Logística
.
EXPERIENCIA:
3 años de experiencia progresiva en cargos similares
HABILIDAD:
Liderazgo
Adecuada Expresión verbal
Capacidad de análisis
Capacidad para la toma de decisiones
Objetividad
Manejo de personal
Habilidades para la negociación

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


NOMBRE DEL CARGO: SUPERVISOR DE INVENTARIOS
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE - LOGÍSTICA
REPORTA A: COORDINADOR DEL CEDI
CARGOS QUE SUPERVISA <ul style="list-style-type: none"> • Auxiliares de Cuartos • Auxiliares del Túnel • Digitador de inventarios.
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: Almacenamiento de producto terminado.
OBJETIVO DEL CARGO: Garantizar el correcto orden, estado de limpieza y la adecuada rotación del inventario cuartos fríos y túnel de congelación.
INDICADORES DE GESTIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Merma del CEDI. • Exactitud del inventario en unidades. • Exactitud del inventario en referencias. • Rotación del Inventario.
FUNCIONES <ul style="list-style-type: none"> • Velar por el cumplimiento de las políticas de inventarios. • Registrar y revisar diariamente la temperatura de los cuartos fríos y reporta anomalías al área de mantenimiento. • Participar en la toma de inventarios físicos y elaboración de ajustes en unidades y kilos del producto terminado. • Registrar y revisar diariamente la temperatura de los productos en cuartos fríos, túnel de congelación y en los puntos de entrega y recepción (planta de beneficio y muelle de cargue para los productos provenientes del salón de crudos). • Revisar los documentos correspondientes al manejo de inventarios. • Supervisar el adecuado almacenamiento, manipulación y rotación de productos en el túnel y cuartos fríos de acuerdo a las políticas de inventarios y Calidad. • Supervisar diariamente el inventario físico y lo compara con el inventario que arroja el sistema.

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


- Garantizar que el sistema de información de inventarios permanezca actualizado (traslados, devoluciones, bajas, mermas, etc.)
- Supervisar la recepción de productos provenientes del **salón de crudos** de acuerdo a la programación suministrada por el jefe de logística, para garantizar la calidad, cantidades, referencias y temperatura de los productos.
- Supervisar y controla el manejo de inventarios en frigoríficos externos.
- Garantizar que los productos se almacenen correctamente y que ningún producto permanezca por fuera de los cuartos con el fin de minimizar la merma.
- Registrar, revisar y analizar los indicadores de Gestión de inventarios
- Cumplir y hacer cumplir a su personal las políticas y normas de la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir las normas de BPM y HACCP
- Realizar propuestas de mejora para el área de inventarios.
- Suministrar información requerida por el coordinador del CEDI
- Garantiza la limpieza del área de inventarios de acuerdo al programa de limpieza y desinfección HACCP
- Todas las demás funciones propias de su cargo.

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Tecnólogo en logística o Contabilidad.
Bachiller con 5 años de experiencia
FORMACIÓN:
OTROS: Curso en Logística, ó Manejo de inventarios, Almacenaje ó Bodegaje de productos perecederos.
EXPERIENCIA:
2 años de experiencia en cargos similares
HABILIDAD:
Liderazgo
Expresión verbal
Capacidad de análisis
Capacidad de organización
Manejo de personal
Objetividad

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


NOMBRE DEL CARGO: SUPERVISOR DE CARGUE
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE - LOGÍSTICA
REPORTA A: COORDINADOR DEL CEDI
CARGOS QUE SUPERVISA Inspector de Cargue Auxiliar de Cargue
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: Cargue y descargue de Vehículos.
OBJETIVO DEL CARGO: Garantizar el correcto cargue de vehículos cumpliendo con los procedimientos estándares es establecidos para la correcta manipulación del producto y la satisfacción del cliente.
INDICADORES DE GESTIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en cargue por tipo de vehículo. • Eficiencia para inicio del cargue. • Merma del CEDI.
FUNCIONES PRINCIPALES: <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar la labor de alistamiento de almacenes locales y rutas nacionales. • Asignar las rutas a los inspectores de cargue y entregar los documentos requeridos para el mismo. • Supervisar que los cargues de vehículos se hagan a la hora programada cumpliendo con los procedimientos y horarios establecidos. • Supervisar que los cargues se efectúen de acuerdo a los clientes, horarios y zonas solicitadas. • Revisar y firmar la planilla de viaje para cada vehículo despachado junto con el inspector de cargue. • Realizar la revisión control y calibración de las básculas portátiles y fijas asignadas al área de logística, reportando oportunamente daños de las mismas al área de mantenimiento. • Controlar el retorno en perfecto estado de las basculas portátiles suministrada a los almacenes.

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


- Revisar el estado de los vehículos y reportar por escrito al coordinador de transportes los que no cumplen con los requisitos establecidos.
- Revisar el estado de limpieza y desinfección de los vehículos antes del cargue.
- Controlar que el peso del carro cargado sea igual a la sumatoria del peso del carro vacío mas el peso del producto, mas el peso de las canastas y tomar las medidas respectivas en caso contrario.
- Anular documentos de traslados y facturas del sistema de inventarios.
- Registrar, revisar y analizar los indicadores de cargue.
- Controlar los horarios de entrada y salida del personal a cargo así como de las horas extras.
- Cumplir y hacer cumplir a su personal las normas, procedimientos y políticas de la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir las normas de BPM y HACCP
- Realizar propuestas de mejora para el área de cargue.
- Suministrar información requerida por el coordinador del CEDI
- Controlar que las puertas de la plataforma de cargue se encuentren cerradas cuando no se estén efectuando cargues.
- Todas las demás funciones propias de su cargo.

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Tecnólogo en logística o Contabilidad.
Bachiller con experiencia de 3 años en cargos similares
FORMACIÓN:
Diplomado en logística
EXPERIENCIA:
2 años de experiencia progresiva o en cargos similares
HABILIDAD:
Liderazgo
Expresión verbal
Capacidad de Análisis
Manejo de personal
Objetividad
Capacidad de planeación y organización

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


NOMBRE DEL CARGO: SUPERVISOR DE CANASTAS
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE
REPORTA A: GERENTE DE OPERACIONES
CARGOS QUE SUPERVISA <ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de canastas
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Control de canastas Distraves S.A.
OBJETIVO DEL CARGO: Garantizar la existencia, control de inventario y buen estado de las canastas.
INDICADORES DE GESTIÓN. <ul style="list-style-type: none"> • Abastecimiento de canastas • Mantenimiento de canastas • Exactitud en inventario de canastas
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Reportar las necesidades de canastas y canastillas al Gerente de operaciones de la planta El Diamante y Gerente Delichicks. • Gestionar el retorno y abastecimiento eficiente de canastas en la planta el Diamante (beneficio, salón de crudos, Carnes manzanares y Delichicks) y carrera 24 controlando su retorno. • Informar al Gerente de operaciones sobre el nivel de inventarios existentes en la Planta el Diamante y demás bodegas del país. • Supervisar las actividades realizadas por el auxiliar de canastas en la planta el Diamante y los Coordinadores de canastas en Bogotá y Codabas. • Supervisar el correcto lavado de las canastas. • Realizar el inventario físico de canastas en la planta El Diamante. • Actualizar el Kárdex de canastas de la planta el Diamante y demás bodegas.

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


- Reportar al Gerente de operaciones la cantidad de canastas a reciclar que llegan a la planta en mal estado.
- Supervisar el proceso de selección de canastas a reciclar, cargue, despacho y retorno de canastas nuevas recicladas a la planta el Diamante.
- Controlar el flujo de canastas al interior de la Planta el Diamante.
- Reportar a las bodegas, almacenes o clientes las diferencias de inventario de canastas.
- Mantener el orden, aseo y buena imagen del patio de canastas.
- Informar de cualquier situación especial al Gerente de operaciones.
- Cumplir con los horarios establecidos para el trabajo.
- Cumplir las normas, procedimientos y políticas establecidos por la empresa.
- Responsabilizarse por el retorno de canastas.
- Revisar permanentemente las existencias en bodegas y clientes.
- Establece los faltantes que existen en los almacenes o clientes a su cargo.
- Velar por la correcta manipulación de las canastas en la planta El Diamante y almacenes locales.
- Asistir a seminarios y demás actividades de capacitación.

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Bachiller
FORMACIÓN:
EXPERIENCIA:
2 años de experiencia en cargos similares.
HABILIDAD:
Liderazgo
Creatividad
Capacidad de análisis
Manejo de personal
Objetividad
Capacidad de planeación y organización
Capacidad para toma de decisiones

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


NOMBRE DEL CARGO: INSPECTORES DE CARGUE
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE – LOGÍSTICA
REPORTA A: SUPERVISOR DE CARGUE
CARGOS QUE SUPERVISA Ninguno.
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: Control de Cargue de Vehículos.
OBJETIVO DEL CARGO: Realizar cargues perfectos (hora pactada, cantidades, referencias, calidad, documentos) Para cumplir con los pedidos y expectativas de los clientes.
INDICADORES DE GESTIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Pedidos sin remisionar. • Cantidades de Menos. • Referencias Trocadas.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir cargue de un vehículo siguiendo los procedimientos establecidos. • Contar, Pesar y registrar los productos antes de cargarlos. • Revisar y firmar los documentos generados del vehículo cargado. • Avisar a los conductores el momento exacto para que sigan el procedimiento de mantener la cadena de frío. • Responsabilizarse por errores cometidos como pedidos sin remisionar, referencias trocadas o pedidos de menor cantidad. • Revisar los vehículos antes de cargarlos y reportar cualquier no-conformidad al supervisor de cargue. • Coordinar el cargue con los auxiliares. Cumplir y hacer cumplir las normas de BPM y HACCP • Realizar propuestas de mejora para el área.

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


- Suministrar información requerida por el coordinador del CEDI
- Garantizar la limpieza del área de la plataforma según programa de limpieza y desinfección HACCP.
- Asistir a capacitaciones y talleres organizados por la empresa.
- Todas las demás funciones propias de su cargo.

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Bachiller
FORMACIÓN:
Técnico en Logística
EXPERIENCIA:
1 año de experiencia en cargos similares
HABILIDAD:
Análisis de documentos
Manejo de Básculas
Habilidad matemática
Capacidad física para realizar trabajo con carga pesada.
Expresión Verbal
Liderazgo

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


<i>NOMBRE DEL CARGO: SUPERVISOR DE TRÁFICO</i>
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE - LOGÍSTICA
REPORTA A: COORDINADOR DE TRANSPORTES
CARGOS QUE SUPERVISA Ninguno
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD. <ul style="list-style-type: none"> • Control de tráfico de vehículos locales • Control de tráfico de vehículos nacionales • Liquidación de planillas de viaje en el sistema de la compañía • Revisión Facturación de transporte local.
OBJETIVO DEL CARGO: <p>Garantizar la disponibilidad de vehículos para el transporte local de producto y la llegada de vehículos con canastas para producción y garantizar la seguridad de los vehículos.</p>
INDICADORES DE GESTIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento al cliente. • Cumplimiento en la programación vehicular.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Programar la llegada de vehículos para el cargue de producto para almacenes locales • Realizar los registros necesarios para el control de tráfico de vehículos locales. • Digitar en la planilla correspondiente los datos recopilados para el control de tráfico local y fletes. • Revisar la facturación de fletes locales. • Revisar documentación tanto de conductores como de vehículos para mantener actualizada la hoja de vida. • Realizar el seguimiento constante a los vehículos nacionales según horas establecidas en el control de rutas para cada punto de control. • En caso de presentarse un atraso mayor a 30 minutos frente a la hora programada de reporte de cualquiera de los vehículos, iniciar el proceso de búsqueda.

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


- Registrar en el cuadro de Control de Tráfico todas las situaciones que se presenten en el recorrido de los vehículos nacionales.
- Reportar al Coordinador de transportes, Jefe de logística y Jefe de seguridad la pérdida de vehículos para iniciar la búsqueda con las autoridades competentes.
- Confirmar con los clientes la llegada satisfactoria de los vehículos.
- Liquidar diariamente los fletes de acuerdo a las planillas de viaje en el sistema UNIX verificando Kilos y valor del flete.
- Digitar información de las planillas en el cuadro de Excel correspondiente para mantener actualizado el acumulado de transporte.
- Realizar la lectura de los Termo registros, realizar observaciones y archivarlas.
- Programar los termo registros cuando sea necesario.
- Suministrar información de tráfico y transportes al jefe inmediato.
- Responder oportunamente a las diferentes situaciones presentadas en el área de transportes.
- Realizar las demás funciones propias de su cargo.

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Bachiller.
FORMACIÓN:
Conocimientos en transporte.
(Vías, Normas viales, Documentación de vehículos)
Curso de manejo básico de Office.
EXPERIENCIA:
Experiencia en transporte por vías nacionales y locales.
HABILIDAD:
Liderazgo
Adecuada Expresión verbal
Capacidad de análisis
Capacidad para la toma de decisiones
Objetividad
Comunicación
Manejo de relaciones interpersonales

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


NOMBRE DEL CARGO: DIGITADOR CARTERA E INVENTARIOS
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE - LOGÍSTICA
REPORTA A: SUPERVISOR DE INVENTARIOS
CARGOS QUE SUPERVISA Ninguno.
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: Control de documentación.
OBJETIVO DEL CARGO: Mantener actualizado el sistema de información en el CEDI y los documentos de cartera
INDICADORES DE GESTIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Documentación sin problemas. • Entrega oportuna documentos de Cartera.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Verificar devoluciones de los diferentes clientes, contra documentos del sistema. • Revisar los productos de devolución y solicita autorización al jefe de calidad para enviar productos al cooker • Elaborar salidas del sistema por datos de baja y ajustes. • Entregar al cuartero las devoluciones de productos recibidos en buen estado. • Informar al supervisor de inventarios sobre los productos recibidos por devoluciones, anulación de facturas y ajustes. • Entregar al coordinador de transportes para su revisión, registro y autorización los soportes correspondientes a las mermas de clientes generadas en el transporte de los productos. • Recibir dinero en efectivo por venta de producto terminado en reparto. (pagos. Vs. facturas). • Enviar oportunamente al departamento de cartera dinero, facturas, y documentos soportes de entregas y pagos. • Enviar al Departamento de Apoyo y Control de Puntos de Venta las notas realizadas por ajustes y devoluciones.

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


- Constatar con bodegas y almacenes las diferencias presentadas en las notas de traslado de entregas de producto.
- Archivar las notas de traslado de productos diariamente revisando contra listado del sistema. Cumplir y hacer cumplir las normas de BPM y HACCP
- Realizar propuestas de mejora para el área.
- Suministrar información requerida por el coordinador del CEDI
- Presentar al Jefe de Operaciones un informe mensual de documentación enviada a Cartera.
- Garantizar la limpieza del área de oficinas de logística según programa de limpieza y desinfección HACCP
- Solicitar pedido de suministros para manejo de la oficina y dotación del personal.
- Asistir a capacitaciones y talleres organizados por la empresa.
- Todas las demás funciones propias de su cargo.

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Bachiller
Técnico en Contabilidad.
FORMACIÓN:
Curso de Manejo de Office Básico
EXPERIENCIA:
1 año de experiencia en cargos similares
HABILIDAD:
Análisis de documentos
Conocimientos de costos
Digitación sistematizada
Facilidad de comunicación
Responsabilidad

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


NOMBRE DEL CARGO: DIGITADOR
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE - LOGÍSTICA
REPORTA A: JEFE DE LOGÍSTICA
CARGOS QUE SUPERVISA Ninguno.
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Facturación de pedidos a clientes • Remisión de pedidos a almacenes y bodegas
OBJETIVO DEL CARGO: Elaborar correctamente y a tiempo todos los documentos e informes correspondientes al área de facturación.
INDICADORES DE GESTIÓN Ninguno
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las facturas, notas de traslado, notas de salida de canastas, planillas de viaje y remisiones para cada despacho. • Llevar el archivo de frigoríficos y realizar los traslados respectivos. • Manejar la fiduciaria. • Controlar inventario y consecutivo de precintos de seguridad (cuartos y vehículos) • Realizar el informe de Salidas y entradas a las bodegas de todos los productos. • Suministrar información acerca de las rutas despachadas • Recibir y enviar correspondencia nacional y local • Emitir listado de cierre mensual de inventarios. • Revisar las remisiones y facturas anuladas. • Confrontar la información de traslados realizados a otras bodegas (salón de crudos, carnes manzanas, etc.) con lo que ellos reciben y viceversa. • Hacer informes de los productos despachados diariamente • Informar de cualquier situación especial al Jefe de logística. • Cumplir con los horarios establecidos para el trabajo.

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


- Cumplir las normas, procedimientos y políticas de la empresa.
- Realizar informes requeridos por el Jefe de logística
- Imprimir información del sistema requerida por los jefes del área
- Revisar las remisiones y facturas anuladas semanalmente.
- Asistir a seminarios, capacitaciones y cursos.

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Bachiller.
FORMACIÓN:
Curso de Office básico. (Word y Excel)
EXPERIENCIA:
1 año de experiencia en cargos similares
HABILIDAD:
Habilidad matemática
Expresión Verbal
Facilidad de comunicación
Cordialidad
Habilidad para digitar
Responsabilidad

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR DE CANASTAS
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE -
REPORTA A: SUPERVISOR DE CANASTAS
CARGOS QUE SUPERVISA Ninguno
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Control de canastas Distraves S.A.
OBJETIVO DEL CARGO: Mantener exactitud de los inventarios y mantenimiento de canastas para garantizar un óptimo desarrollo de las operaciones.
INDICADORES DE GESTIÓN. <ul style="list-style-type: none"> • Abastecimiento de canastas. • Mantenimiento de canastas. • Exactitud en inventario de canastas.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Recibir canastas de almacenes, bodegas y repartos internos para el control del inventario diariamente. • Recibir y ordenar papelería de canastas en el archivo correspondiente diariamente. • Ordenar canastas para reciclaje y limpieza de canastas. • Ordenar diariamente planillas de devoluciones de producto bien sea para la bodega de despachos o para el cooker. • Reportar oportunamente los faltantes y/o sobrantes de canastas al supervisor de canastas, además de cualquier anomalía presentado con las mismas. • Diligenciar y mantener ordenadas las planillas de control de entrega y recogida de canastas en portería con sus respectivas firmas. • Entrega de canastas a planta de beneficio, Salón de despese, Delichicks, Manzanares,

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


<p>Despachos, Túnel de congelación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el reglamento interno de trabajo. • Demás obligaciones propias de su cargo.
--

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Bachiller
FORMACIÓN:
EXPERIENCIA:
Haberse desempeñado en manejo de Kárdex, y o planillas de control de inventarios.
HABILIDAD:
Aseo
Orden
Rapidez
Seriedad
Responsabilidad

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR DE CARGUE
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE – LOGÍSTICA
REPORTA A: SUPERVISOR DE CARGUE
CARGOS QUE SUPERVISA Ninguno.
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Movimiento de producto dentro del CEDI • Entrega de producto al cliente.
OBJETIVO DEL CARGO: Realizar el proceso logístico de movimiento de producto dentro y fuera del CEDI para así prestar un mejor servicio al cliente.
INDICADORES DE GESTIÓN Ninguno


	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

FUNCIONES


- Coordinar con el Supervisor de Cargue y el coordinador del CEDI los cargues de los vehículos según horarios y fechas de los cargues.
- Cargar los vehículos siguiendo el procedimiento de cargue.
- Entregar los productos en los almacenes y clientes locales y regionales siguiendo el procedimiento de entregas.
- Contar los productos y canastas junto con el inspector de cargue antes de cargarse el vehículo de entregas locales y responsabilizarse por su entrega.
- Colaborar en cualquier cargue, traslado de productos y entrega de productos.
- Utilizar de la mejor manera posible los implementos a su responsabilidad como la zorra, dotación y básculas portátiles.
- Informar de cualquier situación especial al Supervisor de Cargue o al Coordinador del CEDI.
- Cumplir con los horarios establecidos para el trabajo.
- Realizar limpieza y desinfección de la plataforma de cargue según la programación.
- Cumplir las normas, procedimientos y políticas de la empresa.
- Realizar el alistamiento de productos de entregas locales y regionales.
- Ayudar a los administradores de los almacenes a empacar los productos en los almacenes.
- Todas las demás funciones propias de su cargo.

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Bachiller.
FORMACIÓN:
Manejo de inventarios.
EXPERIENCIA:
1 año de experiencia en cargos similares
HABILIDAD:
Análisis de documentos.
Capacidad para desarrollar trabajo con carga pesada.
Capacidad para trabajar a bajas temperaturas.
Facilidad de comunicación.


	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR DE CUARTOS
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE – LOGÍSTICA
REPORTA A: SUPERVISOR DE INVENTARIOS
CARGOS QUE SUPERVISA Ninguno.
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: Almacenamiento Producto terminado.
OBJETIVO DEL CARGO: Realizar una rotación adecuada del producto en los cuartos fríos y entregar de forma oportuna y correcta las referencias y cantidades solicitadas para el cargue.
INDICADORES DE GESTIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Exactitud de referencias. • Exactitud en Unidades.

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


FUNCIONES

- Almacenar adecuadamente los productos en los cuartos fríos respetando espacios y dejando el producto siempre separado de las paredes como se ha mencionado en las normas para el manejo del almacenamiento.
- Preparar los pedidos nacionales en las referencias y cantidades requeridas garantizando el cumplimiento de la política PEPS.
- Realizar el Kárdex de inventario físico diariamente y entrega los datos al supervisor de inventarios.
- Contar, pesa y entrega al Auxiliar de Cargue lo requerido según las ordenes de pedido y resumen de órdenes de traslado y cuadro de asignación de pollo entero, garantizando el cumplimiento de la política PEPS.
- Garantizar el buen estado de los productos dentro de los cuartos fríos.
- Informar cualquier situación especial al supervisor de inventarios o al Coordinador del CEDI.
- Cumplir con los horarios establecidos por el Supervisor de inventarios.
- Recibir de la planta de beneficio los productos de la línea de pollo entero, empacados y clasificados por referencia y destino.
- Recibir del supervisor de inventarios el formato de pedidos, de distribución de pollo y resumen de órdenes de pedido de presa para realizar la preparación de los pedidos.
- Coordinar con los encargados del túnel las necesidades de congelación.
- Reasignar la distribución de pollo entero y presa junto con el jefe de logística en caso que se reciba de la planta de beneficio diferentes cantidades o pesos de los productos e acuerdo a lo esperado.
- Entregar al auxiliar de inventarios para movimiento de pollo en canal para cuartos fríos, el pollo en canal destinado al salón de crudos.
- Recibir en el muelle la presa y el pollo marinado enviado del salón de crudos. Cumplir y hacer cumplir las normas de BPM y HACCP
- Realizar propuestas de mejora para el área.
- Suministrar información requerida por el coordinador del CEDI
- Garantizar la limpieza del área de los cuartos fríos según programa de limpieza y desinfección HACCP.
- Asistir a capacitaciones y talleres organizados por la empresa.
- Todas las demás funciones propias de su cargo.


	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Bachiller.
FORMACIÓN:
Técnico en Logística.
Manejo de inventarios.
EXPERIENCIA:
1 año de experiencia en cargos similares
HABILIDAD:
Análisis de documentos.
Capacidad para desarrollar trabajo con carga pesada.
Capacidad para trabajar a bajas temperaturas.
Facilidad de comunicación.

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR DE INVENTARIOS
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE - LOGÍSTICA
REPORTA A: SUPERVISOR DE INVENTARIOS
CARGOS QUE SUPERVISA Ninguno.
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Movimiento de producto dentro del CEDI
OBJETIVO DEL CARGO: Garantizar el control en los puntos de entrega y recepción de productos de inventarios con el Salón de crudos y la Planta de beneficio
INDICADORES DE GESTIÓN Ninguno
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Informar de cualquier situación especial al Supervisor de inventarios. • Cumplir con los horarios establecidos para el trabajo. • Cumplir las normas, procedimientos y políticas de la empresa. • Movilizar el pollo en canal que entrega la planta de beneficio a los cuartos de almacenamiento de productos refrigerados. <p>Movimiento de pollo en canal a cuartos fríos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Almacenar adecuadamente y por referencias los productos movilizados a los cuartos de producto refrigerado. • Manipular de forma adecuada los productos y también las canastas evitando el maltrato. • Recopilar correctamente los tiquetes de los productos entregados por la planta de beneficio a inventarios. <p>Movimiento de pollo en canal a salón de Post-proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Movilizar el pollo en canal con destino al salón de Post-proceso desde los cuartos fríos hasta el muelle de cargue. • Contar y revisar las canastas que se envían con productos al salón de Post-proceso.

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

- Cargar el vehículo con el pollo en canal que va para el salón de Post-proceso.
- Realizar correctamente el recibo de entregas a Coprocar.
- Revisar la nota de traslado entregada por facturación para la salida del vehículo.

Movimiento de productos del salón de Post-proceso a cuartos fríos:


- Contar al interior de cada canasta los productos con el fin de garantizar el embalaje establecido.
- Revisar y anotar el peso registrado por la báscula.
- Tomar muestras de temperatura en los productos al momento de ser enviados.
- Llenar la planilla de movimiento de productos de salón de Post-proceso a inventarios.

Auxiliar de empaque:


- Contar y revisar el embalaje del pollo en canal en la planta de Beneficio.
- Asistir a seminarios, capacitaciones y cursos.
- Ayudar en otras actividades del área en caso de ser necesario.

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Bachiller.
FORMACIÓN:
EXPERIENCIA:
1 año de experiencia en cargos similares
HABILIDAD:
Manejo de Básculas
Habilidad matemática
Expresión Verbal
Capacidad para realizar esfuerzo físico con carga pesada
Capacidad para trabajar a bajas temperaturas


	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR DE SERVICIO AL CLIENTE
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE - LOGÍSTICA
REPORTA A: JEFE DE LOGÍSTICA
CARGOS QUE SUPERVISA Ninguno.
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de pedidos de clientes y almacenes.
OBJETIVO DEL CARGO: Realizar el proceso de recepción y digitación de los pedidos en el momento que son requeridos, de forma correcta y prestando un excelente servicio a todos los clientes de la empresa.
INDICADORES DE GESTIÓN Ninguno
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Recibir por fax los pedidos provenientes de almacenes, bodegas, franquicias y clientes de forma adecuada. • Brindar información oportuna a los clientes. • Elaborar correctamente y a tiempo las órdenes de traslado, órdenes de pedido y resúmenes. • Entregar oportunamente las órdenes de pedido y/o órdenes de traslado al Jefe de logística. • Realizar el indicador de cumplimiento de pollo y presa para los almacenes locales. • Mantener las buenas relaciones con los clientes con el propósito de contribuir a su fidelización con la empresa. • Escuchar las inquietudes o sugerencias de los clientes y comunicarlas al Jefe de logística. • Enviar oportunamente a las bodegas el reporte del producto enviado. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Informar de cualquier situación especial al Jefe de logística. ▪ Cumplir con los horarios establecidos para el trabajo. ▪ Cumplir las normas, procedimientos y políticas de la empresa. ▪ Asistir a seminarios, capacitaciones y cursos.


	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Bachiller.
FORMACIÓN:
Curso de Office básico. (Word y Excel
EXPERIENCIA:
1 año de experiencia en cargos similares
HABILIDAD:
Habilidad matemática
Expresión Verbal
Facilidad de comunicación
Cordialidad
Habilidad para digitar

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


<i>NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR TRANSPORTES</i>
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE - LOGÍSTICA
REPORTA A: COORDINADOR DE TRANSPORTES
CARGOS QUE SUPERVISA Ninguno
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD. <ul style="list-style-type: none"> • Control de tráfico de vehículos nacionales • Liquidación de planillas de viaje en el sistema de información de la compañía • Revisión Facturación de transporte local y nacional. • Redacción y archivo de documentos.
OBJETIVO DEL CARGO: Apoyar al coordinador de transporte en el desarrollo de sus funciones.
INDICADORES DE GESTIÓN Ninguno
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Programar la llegada de vehículos para el cargue de producto para almacenes nacionales de acuerdo al orden del clavijero. • Prestar apoyo al área de transporte en todo lo concerniente al transporte refrigerado, transporte de insumos y transporte de personal. • Realizar seguimiento constante a los vehículos de tráfico nacional según las horas establecidas en el control de rutas para cada punto de control. • Mantener informado de manera oportuna al jefe inmediato sobre cualquier situación anómala que se presente tanto en tráfico como en transporte. • Liquidar diariamente las planillas de viaje en el sistema UNIX. • Revisar facturación local y nacional de fletes de transporte comparándola con los cuadros de control de transportes de Excel. • Realizar una revisión constante y total de los vehículos para garantizar una entrega oportuna, puntual y en excelentes condiciones de transporte.

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


- Redactar documentos, comunicados y memorandos de la oficina de transportes.
- Administrar correctamente el archivo de documentos de transportes.
- Realizar la lectura de los termoregistros, hacer observaciones y archivar la lectura de los mismos.
- Programar los termoregistros.
- Responder oportunamente a las solicitudes presentadas en el área de transportes.
- Realizar las demás funciones propias de su cargo.

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Bachiller.
FORMACIÓN:
Curso de manejo de sistemas
Manejo de archivo y documentación
EXPERIENCIA:
Manejo de documentación y archivos.
Experiencia en vías nacionales.
HABILIDAD:
Liderazgo
Adecuada Expresión verbal
Facilidad de aprender.
Responsabilidad
Facilidad para digitación y manejo de sistemas.
Comunicación


	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR TÚNEL DE CONGELACIÓN
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE - LOGÍSTICA
REPORTA A: SUPERVISOR DE INVENTARIOS
CARGOS QUE SUPERVISA Ninguno.
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Congelación de productos.
OBJETIVO DEL CARGO: Garantizar el uso eficiente del túnel de congelación y la adecuada rotación de los productos en su interior.
INDICADORES DE GESTIÓN Eficiencia del túnel (kilos congelados por hora trabajada)
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con el supervisor de inventarios las cantidades de producto que requieren ser congeladas o recibir golpe de frío y el momento en que se requieren. • Programar la utilización del túnel de acuerdo a las necesidades. • Cumplir y hacer cumplir las normas de BPM y HACCP • Realizar propuestas de mejora para el área. • Suministrar información requerida por el coordinador del CEDI • Garantizar la limpieza del área de la plataforma según programa de limpieza y desinfección HACCP. • Todas las demás funciones propias de su cargo.


	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Bachiller.
FORMACIÓN:
Técnico en Logística.
EXPERIENCIA:
1 año de experiencia en cargos similares
HABILIDAD:
Análisis de documentos
Manejo de Básculas
Habilidad matemática
Expresión Verbal
Liderazgo
Capacidad para realizar esfuerzo físico con carga pesada
Capacidad para trabajar a bajas temperaturas

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE MANTENIMIENTO
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE – MANTENIMIENTO
REPORTA A: GERENTE DE OPERACIONES
CARGOS QUE SUPERVISA: <ul style="list-style-type: none"> • Supervisor de mantenimiento
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Planeación y ejecución del mantenimiento de la Planta El Diamante
OBJETIVO DEL CARGO: <p>Garantizar un correcto mantenimiento preventivo y correctivo de toda la maquinaria de la planta El Diamante diseñando y ejecutando planes para ello.</p>
INDICADORES DE GESTIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de tiempo parado por varadas de maquinaria, en cada una de las áreas. • Porcentaje de cumplimiento del cronograma de mantenimiento preventivo. • Porcentaje de solicitudes no atendidas del total de solicitudes de mantenimiento recibidas.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un cronograma mensual de mantenimiento preventivo para la planta El Diamante • Dirigir la ejecución de las actividades de mantenimiento planeadas y no planeadas. • Asignar responsables para las labores de mantenimiento de rutina o esporádicas. • Administrar correctamente los recursos tecnológicos y de mantenimiento de la planta El Diamante. • Realizar un seguimiento a las solicitudes de servicio o repuestos de las diferentes áreas • Garantizar un cierre efectivo de las solicitudes de mantenimiento informando a la gerencia de operaciones las razones por las cuales se ha dejado de atender alguna solicitud. • Administrar eficientemente el personal asignado a su área manteniendo una comunicación efectiva con el área de desarrollo humano. • Comunicar cualquier no conformidad a la gerencia de operaciones.

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


- Proponer y desarrollar mejoras en el campo tecnológico en coordinación con los jefes de todas las áreas.
- Proporcionar la información necesaria para la elaboración de los indicadores de gestión.
- Presentar a la gerencia de operaciones los informes que le sean solicitados correspondientes al área de mantenimiento.
- Realizar las demás actividades propias de su cargo.

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Ingeniero Mecánico, o Ingeniero Eléctrico o Ingeniero Electrónico
FORMACIÓN:
Inglés técnico
EXPERIENCIA:
Experiencia mínima de 2 años ejerciendo un cargo similar en empresas de compresores, bombas de aire, y otros
HABILIDAD:
Capacidad para la toma de decisiones
Ecuanimidad
Capacidad de organización
Liderazgo
Capacidad de análisis
Manejo de personal
Habilidad para interpretar planos

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


NOMBRE DEL CARGO: SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE – MANTENIMIENTO
REPORTA A: JEFE DE MANTENIMIENTO
CARGOS QUE SUPERVISA: <ul style="list-style-type: none"> • Mecánico general • Técnico de refrigeración • Mecánico soldador. • Técnico electricista.
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de las labores de mantenimiento en todas las áreas de la planta El Diamante
OBJETIVO DEL CARGO: Coordinar el desarrollo de las actividades de mantenimiento en la planta El Diamante garantizando un correcto funcionamiento de la producción y operaciones internas.
INDICADORES DE GESTIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de tiempo parado por varadas de maquinaria, en cada una de las áreas. • Porcentaje de cumplimiento del cronograma de mantenimiento preventivo. • Porcentaje de solicitudes no atendidas del total de solicitudes de mantenimiento recibidas.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Participar en la elaboración de un cronograma mensual de mantenimiento preventivo para planta El Diamante de acuerdo al programa HACCP. • Coordinar la ejecución de las actividades de mantenimiento planeadas y no planeadas. • Realizar estudios tendientes a conocer la causa raíz de paradas en las diferentes áreas. • Mantener un buen ambiente de trabajo entre los compañeros de área. • Adjudicar los trabajos definiendo responsabilidades. • Cumplir y hacer cumplir las normas de seguridad necesarias para desarrollar el trabajo de cada uno de los técnicos.

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


- Evaluar y aprobar el cumplimiento de los trabajos asignados a los diferentes técnicos.
- Administrar correctamente el inventario de equipos, herramientas y repuestos del área de mantenimiento.
- Diligenciar la actualización de hojas de vida y registros de trabajo de acuerdo al programa de mantenimiento.
- Comunicar cualquier no conformidad al Jefe de mantenimiento.
- Proponer mejoras en el área con el fin de hacer más eficiente el trabajo.
- Garantizar una transferencia de conocimiento entre los compañeros de trabajo.
- Realizar las demás actividades propias de su cargo.

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Ingeniero mecánico, o técnico mecánico, o Tecnólogo en mecánica agroindustrial
FORMACIÓN:
EXPERIENCIA:
Experiencia progresiva mínima de 2 años ejerciendo labores de coordinación en el área mecánica o de mantenimiento.
HABILIDAD:
Capacidad para la toma de decisiones
Ecuanimidad
Capacidad de organización
Liderazgo
Capacidad de análisis
Manejo de personal
Habilidad para interpretar planos

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


NOMBRE DEL CARGO: TÉCNICO DE REFRIGERACIÓN
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE – MANTENIMIENTO
REPORTA A: SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO
CARGOS QUE SUPERVISA: Ninguno.
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de las labores de mantenimiento en todas las áreas de la planta El Diamante
OBJETIVO DEL CARGO: Ejecutar las labores de mantenimiento en todas las áreas especialmente en los equipos de refrigeración procurando un correcto funcionamiento de toda la planta El Diamante.
INDICADORES DE GESTIÓN Ninguno
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un el mantenimiento preventivo de acuerdo al cronograma, o correctivo según la falla, en equipos de refrigeración con amoníaco o Freón. • Realizar los montajes de las estructuras para una mejor ubicación de cada una de las máquinas o equipos de refrigeración. • Fabricar o ensamblara cuartos fríos y todo lo relacionado con el equipo de enfriamiento. • Inspeccionar los compresores de refrigeración y demás accesorios que hacen parte de un sistema de frío de la planta realizando los correctivos necesarios para su buen funcionamiento. • Atender oportunamente, durante o después de las horas de proceso, los requerimientos de las diferentes áreas de la planta que tengan que ver con fallas del sistema de enfriamiento de operación que podrían interrumpir la operación. • Soldar y montar tuberías y puertas para cuartos fríos. • Hacer el montaje en general de cuartos fríos en la planta y en los almacenes de la empresa nivel nacional donde sea requerido por la gerencia. • Mantener actualizados los registros históricos de mantenimiento para programar el mantenimiento preventivo de las diferentes máquinas.

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


- Mantener un registro diario de los niveles de temperatura de los cuartos fríos, Túnel de congelación, Chiller y producción de la planta de hielo.
- Mantener actualizados los registros a que hubiere lugar para el plan HACCP.
- Cumplir con las normas de seguridad necesarios para la realización de su trabajo.
- Realizar las demás actividades propias de su cargo.

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Técnico mecánico, o tecnólogo en mecánica agroindustrial
FORMACIÓN:
Estudios técnicos relacionados con equipos de refrigeración.
EXPERIENCIA:
Como mínimo 5 años en la fabricación y mantenimiento de equipos de refrigeración.
HABILIDAD:
Capacidad para la toma de decisiones
Capacidad de análisis de resultados
Capacidad para realizar trabajo pesado
Orden

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


NOMBRE DEL CARGO: TÉCNICO ELECTRICISTA
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE – MANTENIMIENTO
REPORTA A: SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO
CARGOS QUE SUPERVISA: Ninguno.
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de todo lo relacionado con la parte eléctrica.
OBJETIVO DEL CARGO: Garantizar el buen funcionamiento de la planta El Diamante mediante el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos electrónicos y redes eléctricas. INDICADORES DE GESTIÓN Ninguno
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Atender cualquier trabajo relacionado con la revisión, inspección y reparación de todos los sistemas eléctricos y de las máquinas en general de cada una de las áreas de la planta. • Hacer mantenimiento a los sistemas telefónicos, a sus cableados y estructuras en general. • Realizar las reparaciones, instalaciones y adecuaciones de todos los sistemas de alumbrado. • Servir de apoyo y resolver los casos, si así lo requiere la empresa, de problemas eléctricos en las diferentes granjas. • Mantenerse al tanto de todos los detalles relacionados con el proveedor de energía eléctrica. • Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de la subestación eléctrica de la planta. • Implementar mejoras para minimizar el consumo de energía reactiva. • Realizar todos los trabajos correspondientes a montaje, mantenimiento y reparación de motores, transformadores, tableros, acometidas y demás elementos eléctricos localizados en las áreas de la planta El Diamante. • Servir de apoyo en el área eléctrica a las demás dependencias de Distraves S.A. • Realizar la planeación y diseño de los sistemas eléctricos necesarios para el montaje de nuevas máquinas, instalación y programación de equipos electrónicos. • Realizar mantenimiento preventivo y correctivo a las básculas. • Entregar al supervisor un informe verbal, o escrito si así lo es requerido, de los trabajos

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


<p>realizados y pendientes para que este haga parte del informe general de mantenimiento de todas las áreas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizados los registros históricos de mantenimiento para programar el mantenimiento preventivo de las diferentes máquinas. • Mantener actualizados los registros a que hubiere lugar para el plan HACCP. • Cumplir con las normas de seguridad necesarios para la realización de su trabajo. • Realizar las demás actividades propias de su cargo.
--

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Técnico electricista, o técnico en soldadura.
FORMACIÓN:
Estudios afines a mantenimiento de equipos eléctricos.
EXPERIENCIA:
Como mínimo 2 años en labores de mantenimiento de equipos eléctricos
HABILIDAD:
Capacidad para la toma de decisiones
Capacidad de análisis de resultados
Capacidad para realizar trabajo pesado
Orden

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


NOMBRE DEL CARGO: TÉCNICO MECÁNICO SOLDADOR
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE – MANTENIMIENTO
REPORTA A: SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO
CARGOS QUE SUPERVISA: Ninguno.
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Procesos de soldadura y mantenimiento de calderas en la Planta El Diamante.
OBJETIVO DEL CARGO: Ejecutar las labores correspondientes a soldadura en los trabajos de fabricación y mantenimiento de la planta El Diamante.
INDICADORES DE GESTIÓN Ninguno
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar los trabajos que impliquen soldadura en la realización de montajes y mantenimientos correctivos o preventivos requeridos en todas las áreas de la planta. • Realizar los montajes de ejes, rodamientos, prensa, estopas y cualquier otro trabajo referente a soldadura. • Fabricación de estructuras pequeñas, necesarias para la ubicación de los equipos en general. • Fabricación de carros o zorras para el transporte interno de producto. • Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de las estufas y otros elementos del área del casino. • Realizar las funciones del Mecánico general de mantenimiento en caso de ser requerido por su jefe inmediato o superiores, o en caso de ausencia o emergencia. • Realizar un mantenimiento preventivo y/o correctivo a las calderas de gas y carbón realizando los respectivos registros. • Entregar al supervisor un informe verbal, o escrito si así lo es requerido, de los trabajos realizados y pendientes para que este haga parte del informe general de mantenimiento de todas las áreas. • Mantener actualizados los registros históricos de mantenimiento para programar el

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


<p>mantenimiento preventivo de las diferentes máquinas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizados los registros a que hubiere lugar para el plan HACCP. • Cumplir con las normas de seguridad necesarios para la realización de su trabajo. • Realizar las demás actividades propias de su cargo.

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Técnico mecánico, o técnico en soldadura.
FORMACIÓN:
Estudios afines utilización de equipos de soldadura.
EXPERIENCIA:
Como mínimo 1 año en labores de soldadura de estructuras metálicas
HABILIDAD:
Capacidad para la toma de decisiones
Capacidad de análisis de resultados
Capacidad para realizar trabajo pesado
Orden


	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR MANTENIMIENTO
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE – MANTENIMIENTO
REPORTA A: SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO
CARGOS QUE SUPERVISA: Ninguno.
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento preventivo y correctivo
OBJETIVO DEL CARGO: Ejecutar las labores correspondientes al mantenimiento en todas las áreas de la planta El Diamante. INDICADORES DE GESTIÓN Ninguno
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las tareas de mantenimiento de maquinaria, equipos y otros cuando su superior se lo asigne. • Monitorear los equipos y corregir las fallas encontradas • Desarrollar las labores asignadas en el taller de mantenimiento. • Aportar ideas de mejora para el área de mantenimiento. • Cumplir con las normas de seguridad necesarios para la realización de su trabajo. • Realizar las demás actividades propias de su cargo.


	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Bachiller
FORMACIÓN:
Técnico mecánico.
EXPERIENCIA:
6 meses en cargos similares
HABILIDAD:
Capacidad para realizar trabajo pesado
Orden
Buenas relaciones personales

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE PRODUCCIÓN CARNES MANZANARES
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE – CARNES MANZANARES
REPORTA A: GERENTE DE OPERACIONES
CARGOS QUE SUPERVISA: <ul style="list-style-type: none"> • Operario de desposte
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Producción carne de Res, Cerdo, Hamburguesa y Carne ahumada.
OBJETIVO DEL CARGO: Coordinar la producción de los diferentes cortes de carne de res madurada y empacada al vacío cumpliendo con excelentes estándares de calidad.
INDICADORES DE GESTIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento en la producción • Errores de digitación en el sistema
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Administrar efectivamente el recurso humano asignado a su cargo vigilando el cumplimiento del reglamento interno de trabajo. • Ejercer un estricto control de calidad sobre la materia prima y producto terminado. • Mantener un control diario de movimientos en las bodegas de materia prima y producto terminado. • Presentar a contabilidad los informes mensuales requeridos para el ejercicio de cierre contable. • Ejercer un eficiente control sobre los costos de los insumos empleados en el proceso y la facturación de los mismos. • Verificar existencias en bodega para la programación de compras de materia prima (cerdo, res, víscera). • Coordinar con el área de mantenimiento la programación y ejecución de un mantenimiento preventivo para garantizar el buen funcionamiento de la planta de producción de Carnes Manzanares. • Realizar la programación mensual de entrega de ganado y controlar su cumplimiento

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


<p>basados en un control efectivo de los inventarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar diariamente el proceso de desposte para suplir las necesidades de la bodega y el buen cumplimiento de pedidos especiales. • Garantizar en todo momento el cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura BPM's y HACCP. • Velar por las buenas relaciones de todo el personal y mantener una buena convivencia dentro del grupo. • Supervisar el buen funcionamiento del equipo de limpieza y desinfección • Garantizar la existencia de una cantidad óptima de insumos que permitan un proceso sin interrupciones por dicha causa. • Coordinar el desarrollo de actividades tendientes a garantizar las condiciones óptimas de higiene y seguridad industrial dentro del salón de producción de Carnes Manzanares.
--

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Ingeniero de alimentos, o Tecnólogo en alimentos.
FORMACIÓN:
EXPERIENCIA:
Mínimo 1 año en cargos similares.
HABILIDAD:
Capacidad para la toma de decisiones
Ecuanimidad
Capacidad de organización
Liderazgo
Capacidad de análisis
Manejo de personal
Creatividad
Objetividad


	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

NOMBRE DEL CARGO: OPERARIO DE DESPOSTE
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE – CARNES MANZANARES
REPORTA A: JEFE DE PRODUCCIÓN CARNES MANZANARES
CARGOS QUE SUPERVISA: Ninguno
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Producción carne de Res, Cerdo, Hamburguesa y Carne ahumada.
OBJETIVO DEL CARGO: Elaboración de un producto de excelente calidad y de manera eficiente para lograr una plena satisfacción del cliente.
INDICADORES DE GESTIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento en la producción.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar adecuadamente la labor designada para la obtención de un producto de excelente calidad. • Desarrollar su actividad efectivamente en el puesto donde sea asignado por el jefe de producción de Carnes Manzanares. • Colaborar de manera activa en el proceso productivo y aportar ideas de mejora para el proceso. • Mantener una comunicación eficiente con el Jefe de Producción especialmente en lo que tiene que ver con anomalías del proceso o equipos de producción o de frío. • Dejar su puesto de trabajo en buenas condiciones de aseo e higiene. • Desarrollar las actividades correspondientes a su cargo cumpliendo con las normas de Buenas prácticas de manufactura y las normas HACCP. • Cumplir con las normas establecidas en el reglamento interno de trabajo. • Cumplir con las demás actividades que correspondan al cargo.


	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Bachiller
FORMACIÓN:
EXPERIENCIA:
Mínimo 1 año en el mismo cargo o cargos similares.
HABILIDAD:
Conocimientos sobre corte de carnes.
Buen manejo de herramientas.
Habilidades motrices para trabajo manual
Capacidad para desarrollar trabajo que requiere esfuerzo físico.
Buenas relaciones interpersonales.

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE PRODUCTO PREMEZCLADO
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE - PREMEZCLADO
REPORTA A: GERENTE DE OPERACIONES
CARGOS QUE SUPERVISA: <ul style="list-style-type: none"> • Supervisores de producción producto premezclado • Operario de premezclado
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Producción de premezclado avícola • Venta del producto premezclado • Almacenamiento • Distribución
OBJETIVO DEL CARGO: <p>Garantizar buenos márgenes de rentabilidad de la sección, cumpliendo para esto con niveles altos de eficiencia del proceso, calidad del producto y buenos precios en el mercado.</p>
INDICADORES DE GESTIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia del proceso (Kg. producidos por hora laborada) • Costo unitario de producción • Rentabilidad de la sección • Costo de horas extras por unidad en el periodo.
FUNCIONES PRINCIPALES: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los programas de producción para cumplir con los requerimientos del cliente interno y externo. • Administrar el desarrollo de la producción de producto premezclado. • Coordinar el desarrollo de actividades que garanticen las condiciones óptimas de Higiene, Seguridad Industrial y Buenas Prácticas de Manufactura. • Coordinar el desarrollo, producción y comercialización de nuevos productos con el apoyo del Jefe de Calidad manteniendo los estándares de calidad exigidos por el cliente. • Mantener contacto directo con clientes y mercado para asegurar satisfacción total de

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


<p>requerimientos de clientes y aumento del volumen de producción y ventas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparar, analizar y revisar informes mensuales, y demás requerimientos contables de cierre. • Garantizar el abastecimiento de insumos y materias primas necesarias para el proceso productivo de producto premezclado. • Administrar el inventario de insumos y de producto terminado. • Coordinar y controlar la elaboración de muestras iniciales para asegurar que se preparen en el tiempo esperado y especificaciones estipuladas. • Tomar, enviar y analizar las muestras de laboratorio y control de las contra muestras para asegurar el control de producto y procesos. • Realizar Experimentos y/o Ensayos previamente programados que permitan optimizar los parámetros del proceso, mejoras de Productividad y reducción de costos. • Administrar efectivamente el personal asignado a su cargo. • Realizar actividades en Procura de un ambiente de trabajo adecuado entre sus operarios. • Analizar Desperdicios Potenciales, establecer Puntos de Desperdicio Críticos, Límites, Monitoreo, Acciones Correctivas, Registros y Verificación para reducir desperdicio y costos. • Definir precios óptimos que permitan mejorar márgenes de contribución. • Autorizar el despacho de producto y la factura de acuerdo con las condiciones comerciales y de cartera establecidas
--

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
QUÍMICO, ING. QUÍMICO, ZOOTECNISTA
FORMACIÓN:
Especialización en procesos (conocimientos básicos de termodinámica)
Conocimiento en parámetros nutricionales y técnicas de análisis de laboratorio
EXPERIENCIA:
5 años
HABILIDAD:
Liderazgo
Expresión verbal
Buenas relaciones interpersonales
Conocimientos sobre manejo de costos
Manejo de herramientas estadísticas

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


<p>NOMBRE DEL CARGO: SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN PRODUCTO PREMEZCLADO</p>
<p>ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE - PREMEZCLADO</p>
<p>REPORTA A: JEFE DE PRODUCTO PREMEZCLADO</p>
<p>CARGOS QUE SUPERVISA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operario de premezclado
<p>PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producción de premezclado avícola • Almacenamiento • Distribución
<p>OBJETIVO DEL CARGO:</p> <p>Coordinar el proceso de producción cumpliendo a cabalidad con los requerimientos de calidad exigidos por el Jefe de Sección y garantizando eficiencias en el proceso para obtener buenos márgenes de rentabilidad.</p> <p>INDICADORES DE GESTIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia del proceso (Kg. producidos por hora laborada) • Costo unitario de producción
<p>FUNCIONES PRINCIPALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar cumplimiento en las fórmulas estipuladas para los cargues por el Jefe de Producto Premezclado. • Verificar constantemente los parámetros de presión, temperatura y tiempo del proceso para garantizar la calidad del producto. • Cumplir con los despachos de producto y la respectiva facturación del mismo. • Llevar a cabo la limpieza y desinfección de la sección para garantizar la inocuidad en las instalaciones.

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


- Recibir la materia prima de la Planta el Diamante y demás plantas, manteniendo en coordinación con los operarios, una revisión exhaustiva de la misma.
- Mantener un estricto control de la materia prima y producto terminado con ayuda de los registros del sistema y registros manuales.
- Revisar y verificar el funcionamiento de los equipos diariamente con ayuda del jefe de la sección, operarios y personal de mantenimiento.
- Verificar que los cargues se realicen con los pesos estipulados por el jefe de la sección.
- Realizar una revisión diaria de las planillas para observar el peso de los cargues efectuados.
- Verificar las condiciones de humedad de la harina.
- Verificar las condiciones de la harina durante el cargue a los camiones, descartando la que presenten deficiencias en su calidad.
- Verificar junto con el Jefe de Producto Premezclado la facturación realizada en Bodega 182.
- Garantizar la existencia de utensilios y repuestos que se usan a diario (guantes, petos, palas, sacos de fibra, etc.).
- Realizar los pedidos en coordinación con el jefe de sección, los días estipulados por compras para esta operación.
- Tener un control sobre los ácidos y antioxidantes utilizados en cada bache, pesando las cantidades exactas a utilizar.
- Coordinar junto con el Jefe de sección los ensayos tendientes a mejoras en el proceso y el producto.
- Alistar y enviar muestras al laboratorio para llevar un estricto control de calidad microbiológico.
- Las demás funciones asignadas por el Jefe de sección que se relacionen en su cargo.
- Cumplir con las normas establecidas por la empresa y con los programas de calidad emprendidos por la misma.

PERFIL DEL CARGO


EDUCACIÓN:
Bachiller
FORMACIÓN:
Curso básico de mantenimiento mecánico
Cursos básicos de sistemas (Word y Excel)

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

EXPERIENCIA:
2 años
HABILIDAD:
Toma de decisiones
Buenas relaciones interpersonales
Creatividad

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


NOMBRE DEL CARGO: OPERARIO DE PREMEZCLADO
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE – PREMEZCLADO.
REPORTA A: COORDINADOR PRODUCCIÓN PRODUCTO PREMEZCLADO
CARGOS QUE SUPERVISA: Ninguno
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Producción de premezclado avícola.
OBJETIVO DEL CARGO: <p>Garantizar el procesamiento de los subproductos avícolas en las condiciones requeridas por el supervisor y Jefe de Sección que den como resultado un producto de buena calidad</p>
INDICADORES DE GESTIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia del proceso
FUNCIONES PRINCIPALES: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar los cargues de los cooker's con las fórmulas ya estandarizadas. • Pesar la harina y ensacarla para su posterior almacenamiento. • Recibir y revisar la materia prima de la Planta el Diamante y plantas externas para evitar elementos extraños que puedan deteriorar las partes del equipo. • Pesar la materia prima y realizar el cargue en las proporciones dispuestas por el jefe de la sección. • Lavar y ordenar diariamente las canecas y canastas utilizadas en los cargues. • Asear, lavar y desinfectar el planchón donde se deposita temporalmente la materia prima inmediatamente después de realizar los cargues. • Adicionar los insumos químicos durante el enfriamiento de la harina, en las cantidades dispuestas por el Jefe de la sección. • Empacar el premezclado verificando que el empaque utilizado esté completamente seco, libre de olores y partículas sólidas que puedan contaminar el producto.

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


- Almacenar el premezclado, verificando que las instalaciones para su depósito se encuentren libres de humedad y olores que puedan contaminar el producto.
- Realizar los cargues del producto terminado, verificando antes que el vehículo a cargar se encuentre libre de contaminación. Además, rechazar todo producto que presente algún deterioro en su calidad (apelmazamiento, calentamiento y enranciamiento del mismo).
- Mantener en constante observación las instalaciones de la caldera, verificando los niveles del agua y en general su funcionamiento.
- Mantener totalmente limpia toda la estructura que corresponde al cooker utilizando desinfectante para su limpieza y cal para blanqueado de paredes.
- Informar al supervisor o al jefe de la sección anomalías en el funcionamiento de las instalaciones.
- Las demás funciones asignadas por el supervisor y Jefe de sección que se relacionen con su cargo.

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Primaria
FORMACIÓN:
Ninguna
EXPERIENCIA:
Ninguna
HABILIDAD:
Resistencia a trabajo pesado
Buenas relaciones interpersonales

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE CALIDAD
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE - CALIDAD
REPORTA A: GERENTE DE OPERACIONES
CARGOS QUE SUPERVISA <ul style="list-style-type: none"> • COORDINADOR DE CALIDAD • COORDINADOR DE BIOSEGURIDAD
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo-asesoría en calidad en los procesos de producción, distribución y comercialización • Limpeza y desinfección de las áreas de trabajo • Toma y análisis de muestras en las diferentes áreas de la planta y las granjas.
OBJETIVO DEL CARGO: Trazar directrices que garanticen la inocuidad y calidad de los productos y procesos, apoyándose para este fin en los sistemas de gestión (iso 9000, BPM y HACCP) existentes.
INDICADORES DE GESTIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Perfil sanitario • Indicadores de gestión sanitaria • Quejas y reclamos (clientes internos y externos)
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la implementación de programas de calidad en la planta El Diamante en concordancia con las BPM's, HACCP e ISO:9000 • Apoyo a los procesos de certificación emprendidos por las demás áreas de la empresa. • Apoyar a los jefes de las demás áreas en la implementación de procedimientos que garanticen la preservación e inocuidad del producto. • Asesorar a todas las secciones y almacenes en la obtención de equipos de trabajo y medición que permitan mantener y mejorar los estándares de calidad.

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


- Coordinar y apoyar a todas las secciones en la realización de pruebas y experimentos de tal modo que se mantenga y mejore la calidad.
- Coordinar y controlar la efectividad del programa de educación y entrenamiento para asegurar pleno conocimiento, entendimiento y aplicación de los sistemas de inocuidad y calidad por todo el personal involucrado
- Mantener actualizados los manuales de HACCP e ISO con el fin de aplicar las actualizaciones acordes a la legislación y requerimientos de los clientes.
- Evaluar y controlar las devoluciones con el fin de mejorar la trazabilidad del producto.
- Evaluar y controlar la calidad de las granjas y/o proveedores para reducir descartes, desechos, etc., por responsabilidad de proveedor.
- Realizar el control y seguimiento al programa de muestreo, centralizando archivo de resultados de laboratorio interno y externo, generando las correspondientes acciones correctivas y su seguimiento
- Retroalimentar a pollo de engorde con resultados de calidad para reducir hasta su eliminación los descartes y desechos.

PERFIL DEL CARGO


EDUCACIÓN:
Ing. Alimentos, Química, Ing. Química, Ing. Industrial e Ingenierías a fines
FORMACIÓN:
Especialización en sistemas de aseguramiento de calidad
Conocimientos en BPM's y HACCP
Conocimientos sobre sistemas de unidades de medidas
Legislación sanitaria
Conocimientos en auditorias de procesos
Conocimientos en microbiología de alimentos
Conocimientos sobre principios y composición química de insumos (detergentes, desinfectantes, floculantes,..)
Conocimientos en sistemas de potabilización del agua
EXPERIENCIA:
3 años en cargos similares

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

HABILIDAD:
Liderazgo
Expresión verbal
Redacción de documentos
Buenas relaciones interpersonales
Toma de decisiones
Solución de problemas

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


NOMBRE DEL CARGO: COORDINADOR DE CALIDAD
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE - CALIDAD
REPORTA A: JEFE DE CALIDAD
CARGOS QUE SUPERVISA: <ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de Calidad
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia para el funcionamiento de los programas de aseguramiento de calidad
OBJETIVO DEL CARGO: Apoyar el trabajo liderado por el jefe de calidad en las áreas de producción y comercial promoviendo el cumplimiento de los requisitos de los sistemas de gestión INDICADORES DE GESTIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del cronograma de muestreo. • Cumplimiento del cronograma de capacitación.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Participar activamente en los procesos de certificación que se implementan en la compañía. • Verificar el cumplimiento de los requisitos de los programas de gestión en todo lo referente a calidad e inocuidad. • Promover el trabajo del personal de la planta de acuerdo a lo exigido por los decretos vigentes y las BPM's por medio de capacitación y divulgación constante de información. • Apoyar todas las funciones del Jefe de Calidad realizando la inspección de la existencia de registros actualizados • Mantener organizados todos los registros y archivos en las correspondientes carpetas • Inspeccionar diariamente y realizar el registro semanal sobre el estado de calibración según la medida del patrón de temperatura. • Calibrar los termómetros por medio de los dispositivos de ajuste los mismos. • Realizar el seguimiento a la efectividad del programa de control de plagas, aplicando

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


<p>las acciones correctivas pertinentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el programa de capacitación interna del personal de la planta de beneficio. • Colaborar con la extensión del programa de aseguramiento de la calidad a los puntos de venta. • Elaborar los indicadores del sistema HACCP cumpliendo con su periodicidad • Participar en la actualización de los documentos del plan HACCP con el fin de incluir los aspectos que contribuyan a mejorar el funcionamiento del sistema y eliminar los documentos y procedimientos que no han sido útiles. • Evaluar permanentemente los productos de aseo y desinfección y realizar ensayos con nuevos productos para comparar el rendimiento, efectividad, costos y respaldo. • Promover la ejecución de acciones correctivas siempre que ocurran desviaciones especialmente en cuanto a reportes microbiológicos, cadena de frío y pollo a la salida del chiller, incluyendo la elaboración del registro. • Investigar a fondo las quejas de calidad con el fin de corregir las anomalías y dar respuesta satisfactoria a los afectados. • Contribuir al mejoramiento de los procesos que conduzcan a reducir los fallos de calidad, quejas y reproceso. • Mantener permanente comunicación con el laboratorio de microbiología para establecer las acciones conjuntas que contribuyan al mejoramiento de la calidad.
--

PERFIL DEL CARGO


EDUCACIÓN:
Ing. Alimentos o Tecnólogo de Alimentos .
FORMACIÓN:
Conocimientos en BPM's y HACCP
Conocimientos sobre sistemas de unidades de medidas
Legislación sanitaria
Conocimientos en sistemas de Gestión de Calidad
Conocimientos en microbiología de alimentos
Conocimientos sobre principios y composición química de insumos (detergentes, desinfectantes, floculantes,..)
EXPERIENCIA:
1 año en cargos similares.

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

HABILIDADES:
Liderazgo
Expresión verbal
Redacción de documentos
Buenas relaciones interpersonales
Solución de problemas

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


NOMBRE DEL CARGO: COORDINADOR DE BIOSEGURIDAD
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE - CALIDAD
REPORTA A: <div style="text-align: center;">JEFE DE CALIDAD</div>
CARGOS QUE SUPERVISA: <ul style="list-style-type: none">• Operario de limpieza y desinfección• Operario de lagunas de oxidación• Operario planta de agua
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none">• Coordinación de la limpieza y desinfección en la planta el diamante• Control de plagas y roedores• Supervisión del tratamiento de agua potable• Coordinación de descontaminación de agua utilizada en el proceso.
OBJETIVO DEL CARGO: Apoyar el trabajo liderado por el jefe de calidad específicamente en el control sanitario de la planta el diamante INDICADORES DE GESTIÓN <ul style="list-style-type: none">• Perfil sanitario• Indicador de microbiología (ambientes)
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">• Coordinar El proceso de limpieza y desinfección de los centros de producción ubicados en la Planta el Diamante.• Coordinar con la Empresa contratista los programas para el control de plagas y roedores.• Mantener actualizados registros del plan de saneamiento y control de agua potable.• Controlar y verificar la entrada y desinfección, respectivamente, de todos los

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


<p>vehículos que llegan a la Planta el Diamante.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar el ingreso de personal a las instalaciones de la Planta teniendo en cuenta la posible contaminación cruzada. • Coordinar con el Jefe de calidad las acciones correctivas en caso de desviaciones en los resultados microbiológicos. • Hacer seguimiento a la efectividad del programa de control de plagas, aplicando las acciones correctivas pertinentes. • Evaluar permanentemente los productos de aseo y desinfección y realizar ensayos con nuevos productos para comparar el rendimiento, efectividad, costos y respaldo. • Asistir a capacitaciones y talleres organizados por la empresa. • Las demás funciones que correspondan al cargo.

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Ingeniero de Alimentos o Tecnólogo de Alimentos.
FORMACIÓN:
Conocimientos en BPM's y HACCP
EXPERIENCIA:
1 año en cargos similares.
HABILIDAD:
Liderazgo
Expresión verbal
Buenas relaciones interpersonales
Solución de problemas

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR DE CALIDAD
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE - CALIDAD
REPORTA A: JEFE DE CALIDAD
CARGOS QUE SUPERVISA: Ninguno
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de aguas • Toma y análisis de muestras. • Calibración y mantenimiento de elementos de medición.
OBJETIVO DEL CARGO: Analizar las aguas de la planta El Diamante y las granjas, sirviendo de apoyo en todos los procesos de producción, normas ambientales y sanitarias.
INDICADORES DE GESTIÓN Número de análisis realizados del total de análisis solicitados.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar la toma de muestras y analizar la composición química de las aguas de proceso, Chiller, residuales y granjas, utilizando las herramientas de que se dispone en el laboratorio. • Diligenciar los registros correspondientes. • Reportar oportunamente las desviaciones que se presenten especialmente en cuanto a cloro residual en agua potable y Yodo residual en el agua del Chiller. • Monitorear el nivel de cloración del agua potable durante la jornada de proceso. • Elaborar el registro y retroalimentar al operario de la planta de agua. • Elaborar el registro e informar oportunamente a la dirección de calidad y planta de beneficio para aplicar las acciones correctivas. • Analizar las aguas residuales de acuerdo a la programación y llenar los registros correspondientes. • Analizar el agua de las granjas según las necesidades de Pollo de Engorde y la programación del laboratorio.

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


- Apoyar los procesos de desarrollo tecnológico en cuanto a la utilización de nuevos productos de limpieza, desinfección y tratamiento de aguas.
- Asistir a capacitaciones o talleres organizados por la empresa.
- Atender a las solicitudes de análisis de acuerdo a un cronograma o esporádicas en situaciones especiales.

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
ANALISTA QUÍMICO DEL SENA
FORMACIÓN:
EXPERIENCIA:
Ninguna
HABILIDAD:
Manejo de equipos de laboratorio.
Manejo de material y reactivos de laboratorio.
Conocimientos en tratamiento de aguas.

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


NOMBRE DEL CARGO: OPERARIO DE LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE - LOGÍSTICA
REPORTA A: COORDINADOR DE BIOSEGURIDAD
CARGOS QUE SUPERVISA: Ninguno
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: Operaciones de limpieza y desinfección del área asignada.
OBJETIVO DEL CARGO: Realizar las operaciones de limpieza y desinfección en las plantas de proceso ejecutando todos los procedimientos necesarios para garantizar la inocuidad en las áreas de trabajo
INDICADORES DE GESTIÓN Ninguno
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar la limpieza y desinfección de las instalaciones y equipos de acuerdo a la frecuencia establecida. • Realizar las acciones preventivas y correctivas necesarias para mantener diariamente la planta de proceso en óptimas condiciones sanitarias. Preparar correctamente las soluciones de lavado y desinfección. • Realizar los procedimientos de lavado y desinfección teniendo en cuenta las indicaciones del jefe de sección. • Recibir diariamente la planta de proceso inmediatamente después de terminado este y entregarla limpia y desinfectada antes de comenzar el nuevo proceso. • Revisar permanentemente el trabajo de los compañeros de equipo con el fin de detectar deficiencias y corregirlas oportunamente. • Reportar constantemente al Jefe de Sección y/o al Auxiliar de Calidad las observaciones en cuanto a la eficiencia de los productos de limpieza y el estado de los utensilios utilizados para tal fin. • Coordinar con el equipo de mantenimiento todas las actividades conjuntas que se requieran para mejorar la efectividad de los procesos.

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


- Diligenciar los registros diarios relacionados con los procesos de limpieza y desinfección.
- Asistir a capacitaciones y talleres organizados por la empresa.
- Las demás funciones asignadas por el supervisor y Jefe de sección que se relacionen con su cargo.

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Primaria
FORMACIÓN:
EXPERIENCIA:
Ninguna
HABILIDAD:
Resistencia a trabajo pesado
Buenas relaciones interpersonales
Responsabilidad


	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

NOMBRE DEL CARGO: OPERARIO LAGUNAS DE OXIDACIÓN
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE - CALIDAD
REPORTA A: COORDINADOR DE BIOSEGURIDAD
CARGOS QUE SUPERVISA Ninguno
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Tratamiento de las aguas residuales. • Manejo de los lodos.
OBJETIVO DEL CARGO: Mantener y mejorar el sistema de tratamiento de aguas residuales de tal modo que sea no dañino para el medio ambiente.
INDICADORES DE GESTIÓN Ninguno
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Revisar diariamente el funcionamiento del separador de sólidos. • Retirar los sólidos del separador. • Limpiar los sedimentadores uno cada día • Retirar los sobrenadantes del sedimentador del zanjón de oxidación y de las lagunas y de las cajas de lagunas. • Revisar funcionamiento de zanjón de oxidación. • Preparar productos EM. • Controlar el nivel de agua de los diferentes sistemas. • Manipular los lodos en los lechos de secado, patios de secado y elaborar el compost. • Podar y mantener las áreas y zonas verdes del parque o reserva vegetal. • Limpiar, evacuar las grasas y/o sobrantes del tanque de grasas (atrapagrasas) • Limpiar cajas y destapar drenajes de patio pollo vivo y demás. • Utilizar la dotación adecuada para los trabajos a realizar.


	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Secundaria
FORMACIÓN:
Tecnología agropecuaria, Limpieza, aseo y desinfección
Tecnología ambiental y afines
EXPERIENCIA:
1 año en plantas de manejo de aguas residuales y/o manejo de abonos orgánicos.
HABILIDAD:
Manejo de Guadaña
Habilidades para trabajo pesado
Buenas relaciones personales.

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


NOMBRE DEL CARGO: OPERARIO PLANTA DE AGUA
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE - CALIDAD
REPORTA A: COORDINADOR DE BIOSEGURIDAD
CARGOS QUE SUPERVISA Ninguno
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Potabilización del agua
OBJETIVO DEL CARGO: Garantizar la potabilización del agua a utilizar en los procesos de producción.
INDICADORES DE GESTIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Resultados microbiológicos del agua
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Verificar el funcionamiento de todos los equipos involucrados en la potabilización del agua • Controlar el uso de los insumos químicos utilizados en el proceso. • Garantizar la limpieza y desinfección de las instalaciones utilizadas para el proceso. • Inspeccionar periódicamente los caudales de agua en la toma y en el lago. • Llevar a cabo la limpieza en los alrededores del lago, así como en los equipos e instalaciones de la Planta de agua. • Inspeccionar el comportamiento de los productos químicos utilizados para el proceso de potabilización. • Garantizar el funcionamiento de las bombas utilizadas para enviar el agua a los diferentes centros de producción. • Realizar el retrolavado de los filtros cada 3 horas. • Tomar muestra de cloro y pH cada 3 horas para el respectivo análisis. • De acuerdo a los resultados de pH y cloro ajustar dosificación de los productos. • Finalizando el turno los tanques de agua deben entregarse con toda la capacidad utilizada.

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


- Diligenciar los registros diarios relacionados con el proceso de potabilización.
- Las demás funciones asignadas por el Coordinador de Bioseguridad y Jefe de Calidad que se relacionen con su cargo.
- Realizar los procesos de acuerdo a las normas de BPM y HACCP.
- Cumplir con las demás obligaciones propias del cargo.

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Secundaria
FORMACIÓN:
Curso básico sobre mantenimiento de plantas de agua
EXPERIENCIA:
2 años en cargos similares
HABILIDAD:
Detección visual de cambios en el agua
Facilidad de comunicación
Capacidad de análisis

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


NOMBRE DEL CARGO: SECRETARIA PLANTA
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE – ADMINISTRACIÓN
REPORTA A: GERENTE DE OPERACIONES
CARGOS QUE SUPERVISA Ninguno
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Administración de caja menor y de transportes. • Servicio al cliente interno y externo.
OBJETIVO DEL CARGO: Prestar apoyo al Gerente de Operaciones en el manejo de información, caja comunicación con el fin de garantizar un desarrollo óptimo de las operaciones de empresa.
INDICADORES DE GESTIÓN. Ninguno
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Administrar correctamente los dineros de la caja menor y caja de transportes diligenciando toda la documentación necesaria según lo estipulado en los procedimientos. • Brindar un servicio oportuno al cliente tanto interno como externo ofreciendo una buena atención y facilitando la comunicación. • Administrar ordenadamente los documentos contables y enviar dichos documentos a contabilidad diariamente. • Ordenar y enviar reportes a contabilidad para cierre contable al final de cada mes. • Revisar el correcto diligenciamiento de las facturas. • Realizar órdenes de servicio y enviarlas a las oficinas administrativas de la Carrera 24 cuando sea requerido. • Digitar e imprimir diariamente la programación de pollo vivo para sacrificio.

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


- Administrar de una manera correcta y eficiente el archivo y la correspondencia de la Gerencia de operaciones.
- Enviar la correspondencia que se requiera para las oficinas administrativas de la Carrera 24
- Realizar el informe semanal de cargue de pollo vivo por la cuadrilla.
- Revisar y enviar los fletes de pollo vivo a las oficinas de Pollo de engorde y TRC para realizar la respectiva facturación.
- Cumplir con el reglamento interno de trabajo.
- Asistir a capacitaciones y talleres organizados por la empresa.
- Las demás funciones inherentes a su cargo.

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Bachillerato.
FORMACIÓN:
Técnico en Secretariado.
Curso avanzado en Office.
Curso de servicio al cliente.
EXPERIENCIA:
Mínimo 1 año de experiencia en secretariado y manejo de caja menor.
HABILIDAD:
Atención
Amabilidad
Capacidad de análisis de documentos
Orden.
Facilidad de de comunicación


	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE CASINO
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE – CASINO
REPORTA A: GERENTE DE OPERACIONES
CARGOS QUE SUPERVISA <ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de casino
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Preparación de alimentos • Solicitud de producto para la preparación de alimentos
OBJETIVO DEL CARGO: Brindar una alimentación nutritiva y balanceada al personal que labora en la Planta Diamante. INDICADORES DE GESTIÓN. Ninguno
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Programar la preparación de los alimentos • Realizar la solicitud de insumos para la preparación programada • Coordinar la preparación de los alimentos • Administrar los inventarios de suministros en el casino • Administrar el cobro del consumo de los empleados con las valeras. • Garantizar una adecuada limpieza y desinfección del área del casino. • Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de trabajo. • Cumplir y hacer cumplir las normas de higiene y seguridad portando los elementos adecuados que lo garanticen. • Entregar el informe de cuentas del casino. • Las demás funciones que sean inherentes a su cargo.


	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Bachillerato.
FORMACIÓN:
Curso de culinaria u otro relacionado con la preparación de alimentos
EXPERIENCIA:
Mínimo 1 año de experiencia en oficios similares.
HABILIDAD:
Limpieza y orden
Manejo de cuentas e inventarios
Servicio al cliente
Liderazgo
Capacidad de trabajo en equipo


	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR DE CASINO
ÁREA: PRODUCCIÓN DIAMANTE – CASINO
REPORTA A: JEFE DE CASINO
CARGOS QUE SUPERVISA <ul style="list-style-type: none"> • Ninguno
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Preparación de alimentos • Aseo, limpieza y desinfección del casino
OBJETIVO DEL CARGO: Preparar de alimentos nutritivos y balanceados para el personal que labora en la Planta Diamante.
INDICADORES DE GESTIÓN. Ninguno
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Preparar los alimentos que sean preparados por el Jefe del Casino • Ofrecer un servicio oportuno y amable a las personas que utilizan el casino • Cobrar en vales los alimentos consumidos por los usuarios • Mantener en orden y correctamente aseados los utensilios necesarios para la preparación de alimentos. • Utilizar en, dentro del área del casino, la dotación necesaria que garantice un proceso que cumpla con los requerimientos de higiene y seguridad. • Las demás funciones que sean inherentes a su cargo.


	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Bachillerato.
FORMACIÓN:
EXPERIENCIA:
Mínimo 1 año de experiencia en la preparación de alimentos
HABILIDAD:
Limpieza y orden
Servicio al cliente
Capacidad de trabajo en equipo
Capacidad para trabajar bajo un esfuerzo normal dentro de la cocina

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	


NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE DE CONTROL Y PROCESOS	
ÁREA: LOGÍSTICA	CARGO: ASISTENTE DE CONTROL Y PROCESOS
REPORTA A: Gerente Comercial	
CARGOS QUE SUPERVISA No se desarrolla ningún nivel de supervisión.	
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: Organización y mejoramiento de los procesos productivos	
OBJETIVO DEL CARGO: Realizar funciones, medición, control y mejoramiento en los procesos productivos y administrativos de las diferentes áreas de la empresa.	
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Consolidar y verificar los indicadores de gestión de cada área. ▪ Revisar y apoyar el mejoramiento de los procesos administrativos y productivos de la planta El Diamante. ▪ Brindar información del estado actual del proceso y realizar propuestas de mejora (proceso, control, infraestructura, etc.). ▪ Acompañar el proceso de mejoramiento propuesto y realizar seguimiento. ▪ Informar de cualquier situación especial al jefe inmediato. ▪ Cumplir las normas y políticas de la empresa. ▪ Cumplir el reglamento de trabajo. 	

	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:
Tecnológica o universitaria acorde con el área de estudio.
EXPERIENCIA:
No se requiere para el desarrollo del cargo.
HABILIDAD:
Excelentes relaciones personales
Orden y capacidad de organización
Liderazgo y proactividad

Anexo B: Formato manual de funciones

	TALENTO HUMANO	COEIGO: NE11-01-06
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	Página 1 de 2

NOMBRE DEL CARGO:
AREA:
REPORTA A:
CARGOS QUE SUPERVISA:
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD:
OBJETIVO DEL CARGO:
INDICADORES DE GESTIÓN:
FUNCIONES:



PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:

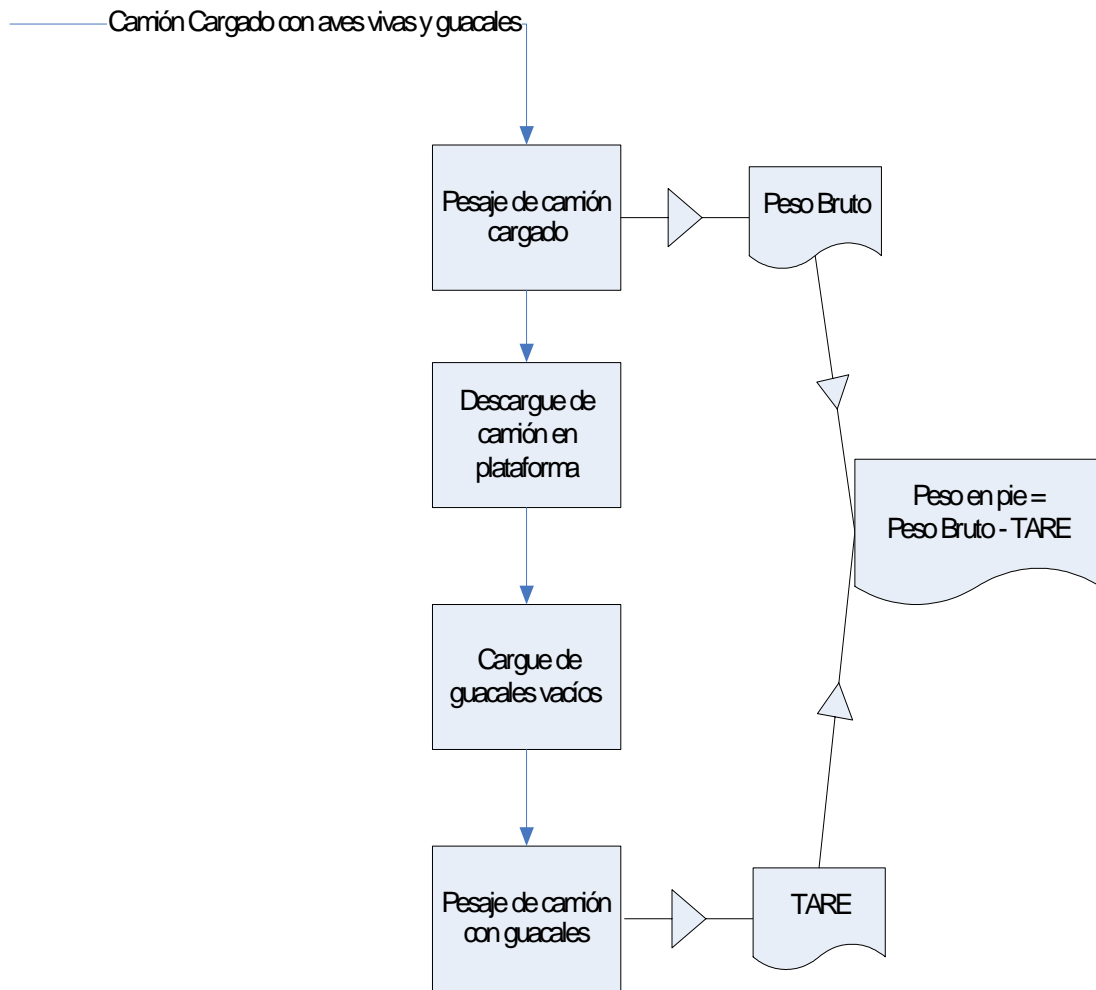
FORMACIÓN:

EXPERIENCIA:

HABILIDAD:

Anexo C: Procedimiento para pesaje de pollo vivo.

DIAGRAMA DE PROCESO DE PESAJE Y DATOS GENERADOS



Anexo E: Registro indicadores de inventarios (Anterior)

Este registro se realiza en una hoja de cálculo diseñada para ingresar canastas completas de productos, saldos en canastas y diferenciando entre producto refrigerado y producto congelado almacenado en diferentes cuartos.

Registro de productos de pollo en los diferentes cuartos

INVENTARIO DE PRODUCTOS POR CUARTOS DE POLLO									
Fecha: sábado 13 de enero de 2007									
CUARTO 609									
REF.	REFRIGERADO			CONGELADO					
	Canastas completas	saldo	Cantidad	Canastas completas	saldo	Cantidad			
1			0			0			15
9			0			0			15
10			0			0			8
11			0			0			8
13		6	6			0			20
18	207	75	20775			0			100
20	26	43	1083			0			40
21	56	5	1685			0			30
29	11	8	283			0			25
37	16	28	348			0			20
12			0			0			7
151	10	2	202			0			20
152	173		173			0			1
153	72	25	1465			0			20
157			0			0			20
253	18		360			0			20
298	235	50	23550			0			100
403			0			0			15
492			0			0			20
628			0			0			40
697		2	2			0			20
698	4	18	98			0			20
699		5	5			0			20
704			0			0			20

CUARTO 1143									
REF.	REFRIGERADO			CONGELADO			EMB.		
	Canastas completas	saldo	Cantidad	Canastas completas	saldo	Cantidad			
5			0			0	20		
7			0			0	20		
9			0			0	15		
11			0			0	6		
13			0			0	20		
14			0			0	50		
15			0			0	30		
18			0			0	100		
19			0			0	50		
20			0			0	40		
21			0			0	30		
24			0			0	10		
26			0			0	15		
29			0			0	25		
30			0			0	20		
31			0			0	15		
37			0			0	20		
38			0			0	20		
40			0			0	40		
151			0			0	20		
152			0			0	1		
153			0			0	20		
242			0			0	15		
253			0			0	20		

Registro de productos de presa de pollo en los diferentes cuartos

INVENTARIO DE PRODUCTOS POR CUARTOS DE PRESA									
Fecha: sábado 13 de enero de 2007									
CUARTO REFRIGERACION 609									
REF.	REFRIGERADO			CONGELADO			EMB.		
	Canastas completas	saldo	Cantidad	Canastas completas	saldo	Cantidad			
5	258	2	5162			0	20		
7	83	19	1679			0	20		
8	5	32	232			0	40		
14	4	2	202			0	50		
19	4	48	248			0	50		
24	602	1	6021			0	10		
26	12	5	185			0	15		
29			0			0	25		
30	22	15	455			0	20		
31	189	10	2845			0	15		
38	187		3740			0	20		
40	23	4	924			0	40		
150	16	10	490			0	30		
242			0			0	12		
255	32	14	974			0	30		
256			0			0	30		
290			0			0	20		

CUARTO 15									
REF.	REFRIGERADO			CONGELADO			EMB.		
	Canastas completas	saldo	Cantidad	Canastas completas	saldo	Cantidad			
5			0			0	20		
7			0			0	20		
8			0			0	40		
14			0			0	50		
15			0			0	30		
19			0			0	50		
24			0			0	10		
26			0			0	15		
29			0			0	25		
30			0			0	20		
31			0			0	20		
31			0			0	15		
38			0			0	20		
40			0			0	40		
150			0			0	30		
152			0			0	1		
242			0			0	12		
255			0			0	30		

Registro de productos de filete de pollo en los diferentes cuartos

INVENTARIO DE PRODUCTOS DE FILETE												
CUARTO 14					CUARTO 15							
REF.	REFRIGERADO			CONGELADO		Cantidad	EMB.	REF.	REFRIGERADO			
			Cantidad	Canastas completas	saldo				Canastas completas	saldo	Cantidad	Canas comple
49		1	1			0	35	49			0	
160	214		214			0	1	722			0	
69			0			0	35	69			0	
70			0			0	35	70			0	
71			0			0	35	71			0	
72			0			0	35	72			0	
258	5		5			0	1	160			0	
285	20		20			0	1	258			0	
292	18		18			0	1	285			0	
320			0			0		292			0	
327	10	5	305			0	30	327			0	
366		23	23			0	25	366			0	
711	45		45			0	1	730			0	
712	27		27			0	1	563			0	
713	14		14			0	1	712			0	
716			0			0	1	713			0	
722			0			0	1	724			0	
724	7		7			0	1	715			0	
726	91		91			0	1	726			0	
727			0			0	1	711			0	
730	10		10			0	1	728			0	
1185	8		240			0	30	1185			0	
1186	5	26	176			0	30	1186			0	

Posteriormente se registra en otra hoja del mismo libro la cantidad de unidades por referencia que arroja el sistema de información al cierre del día. La hoja está programada para que calcule las diferencias bien sea faltante o sobrante tomándose como punto de referencia el inventario que arroja el sistema de información.

Registro inventario (pollo) del sistema y cálculo de diferencias.

INVENTARIO DE POLLO									
Fecha: sábado 13 de enero de 2007							FOD 1021		
REF.	CANTIDAD SISTEMA	CANTIDAD FÍSICA	FALTANTE	SOBRANTE	REF.	CANTIDAD SISTEMA	CANTIDAD FÍSICA	FALTANTE	SOBRANTE
1		0			Menud.		0		
3		0			13	1	6		5
37	350	348	2		18	21943	20775	1168	
157	7	0	7		20	1109	1083	26	
444		0			21	1743	1685	58	
492		0			151	106	202		96
697		2		2	152	173	173		
698	300	98	202		153	1454	1465		11
699	15	5	10		253	360	360		
700		0			628		0		
701		0			803	264	265		1
702		0			804	284	289		5
704		0			805	251	186	65	
706		0			1014	88	80	8	
708		0			1430		0		
1437	194	0	194		1936		0		
1848	40	40			1937		0		
1849		47		47	1938		0		

Cálculo de indicadores de inventarios de acuerdo a datos ingresados al registro en la hoja "pollo".

1982	100	100			Gallinas	0			
1986		0			9	0			
		0			10	0			
		0			11	0			
		0			12	0			
		0			15	0			
		0			403	0			
		0				0			
		0				0			
		0				0			
TOTAL		4750	415	850	TOTAL	27776	26569	1325	118
TOTAL SISTEMA POLLO			4315		SOBRANTES POLLO			850	
TOTAL SIST. MENUDECIA			27776		SOBRANTES MENUDECIA			118	
TOTAL SISTEMA GALLINA			0		SOBRANTES GALLINA			0	
TOTAL KARDEX SISTEMA			32091		TOTAL SOBRANTES			968	
TOTAL FÍSICO POLLO			4750		# DE REFERENCIAS			22	
TOTAL FÍSICO MENUDECIA			26569		# DE REF. CON DIFERENCIAS			18	
TOTAL FÍSICO GALLOS			0		% de exactitud en unidades:			99,54%	
TOTAL INVENTARIO FÍSICO			31319		% de exactitud en referencias:			18,18%	
FALTANTES POLLO			415						
FALTANTES MENUDECIA			1325						
FALTANTES GALLOS			0						
TOTAL FALTANTES			1740						

Registro inventario (presa) del sistema y cálculo de diferencias. Cálculo de indicadores de inventarios de acuerdo a datos ingresados al registro en la hoja "presa".

INVENTARIO DE PRESA									
fecha:		sábado 13 de enero de 2007						FOD1022	
REF.	CANTIDAD SISTEMA	CANTIDAD FISICA	FALTANTE	SOBRANTE	REF.	CANTIDAD SISTEMA	CANTIDAD FISICA	FALTANTE	SOBRANTE
5	5992	5162	830		534		0		
7	5584	1679	0		563	197	182	15	
8	362	232	130		806	178	176	2	
14	299	202	97		1023	880	847	33	
19	196	248		52	1039	510	510		
24	7775	6021	1754		1149		0		
26	136	185		49	1179	54	39	15	
29	287	283	4		1312	2036	2027	9	
30	465	465			1366	77	79		2
31	7049	2945	4204		1367		0		
34		0			1371		0		
38	3714	3740		26	1431	1279	515	764	
40	836	924		88	1681		0		
150	482	490		8	1682		0		
242	3	0	3		1683	913	0	913	
255	674	974		300	1684		0		
256	288	0	288		1687	307	0	307	
290		0			1881	80	80		
298	23581	23550	31		1941		0		
299	6	0	6		1969		0		
300		0			1910		0		
301	4	0	4				0		
321		0					0		
322	45	0	45				0		
413	703	711		8			0		
414	2415	2420		5			0		
547	150	150					0		
562	339	334	5				0		
TOTAL		50605	7401	536	TOTAL	6511	4455	2058	2
TOTAL KARDEX SISTEMA	<input type="text" value="6511"/>								
TOTAL INVENTARIO FÍSICO	<input type="text" value="55060"/>								
TOTAL FALTANTES	<input type="text" value="9469"/>								
TOTAL SOBRANTES	<input type="text" value="538"/>								
# DE REFERENCIAS	<input type="text" value="36"/>								
# DE REF. DIFERENCIAS	<input type="text" value="30"/>								
% de exactitud en unidades:							99,04%		
% de exactitud en referencias:							14,29%		

Registro inventario (filete) del sistema y cálculo de diferencias. Cálculo de indicadores de inventarios de acuerdo a datos ingresados al registro en la hoja "filete".

INVENTARIO DE FILETE				
fecha: sábado 13 de enero de 2007				
REFERENCIA	CANTIDAD SISTEMA	CANTIDAD FÍSICA	FALTANTE	SOBRANTE
49	1	1		
60		0		
69		0		
70		0		
71		0		
72		0		
160	214	214		
258	5	5		
285	20	20		
292	18	18		
320		0		
327	305	305		
366	23	23		
492		0		
710		0		
711	45	45		
712	27	27		
713	14	14		
716		0		
722		0		
724	7	7		
726	91	91		
727		0		
730	10	10		
1185	240	240		
1186	176	176		
1187	664	664		
1223	2	2		
1933	520	520		
1983	1002	1002		
2073		0		
2084	30	30		
TOTAL		3414	0	0

TOTAL KARDEX SISTEMA	0
TOTAL INVENTARIO FÍSICO	3414
TOTAL FALTANTES	0
TOTAL SOBRANTES	0
# DE REFERENCIAS EN INVENTARIO	19
# DE REFERENCIAS CON DIFERENCIA	0

% de exactitud en unidades: 99,12 % Hay un faltante de el cod.711-30 uds.
 % exactitud en referencias: 100,00 % Y de el cod.1933 un sobrante 30 uds.
 Cruse de cod.para Barbosa arreglo
 Pendiente 03/16/2006

En otra hoja del libro de registro de datos de inventarios se genera un resumen de los indicadores del día. Este resumen se copia y se pega como "valores" en el consolidado de indicadores que se muestra en la figura a continuación.

INDICADOR DIARIO DE EXACTITUD DE INVENTARIOS											
sábado 13 de enero de 2007											
		% de exactitud por referencias	% de exactitud en unidades	diferencia entre sobrantes y faltantes	diferencia entre inv. físico y sistema	sobrantes	faltantes	# Total de unidades en el inventario del sistema	# Total de unidades en el inventario físico	# referencias con diferencias en inventario	# Total de referencias en inventario
sábado 13 de enero de 2007	Pollo	90,00%	99,54%	402	402	56	458	32091	31319	18	22
	Presa	55,32%	99,04%	1560	1560	2400	840	6511	55060	30	19
	Filete	78,13%	99,12%	44	44	75	119	0	3414	0	19
HISTÓRICO DEL INDICADOR DE EXACTITUD DE INVENTARIOS											
INDICADORES											
		% de exactitud por referencias	% de exactitud en unidades	diferencia entre sobrantes y faltantes	diferencia entre inv. físico y sistema	sobrantes	faltantes	# Total de unidades en el inventario del sistema	# Total de unidades en el inventario físico	# referencias con diferencias en inventario	# Total de referencias en inventario
miércoles 21 de septiembre de 2005	Pollo	35,71%	99,62%	124	124	644	520	32441	32565	18	28
	Presa	62,96%	99,58%	171	171	256	427	40859	40688	20	54
	Filete	88,89%	99,81%	10	10	0	10	5289	5279	1	9
jueves 22 de septiembre de 2005	Pollo	68,42%	99,57%	175	175	525	700	40584	40409	18	57
	Presa	70,69%	99,86%	89	89	211	300	63217	63128	17	58
	Filete	83,33%	99,60%	20	20	0	20	5015	4995	2	12
viernes 23 de septiembre de 2005	Pollo	45,16%	99,98%	8	8	581	573	34556	34564	17	31
	Presa	60,34%	98,23%	1088	1088	116	1204	61404	60316	23	58
	Filete	100,00%	100,00%	0	0	0	0	3123	3123	0	14
sábado 24 de septiembre de 2005	Pollo	#VALOR!	#VALOR!	0	0						
	Presa	#VALOR!	#VALOR!	0	0						
	Filete	#VALOR!	#VALOR!	0	0						
lunes 26 de septiembre de 2005	Pollo	40,91%	99,75%	96	96	434	338	37853	37949	13	22
	Presa	73,68%	99,92%	49	49	93	44	63357	63406	15	57

Fuente: Archivos de control de inventarios.

Anexo F: Registro de no conformidades


Diseñado e implementado para facilitar la tabulación, generación de informes e interpretación de las no conformidades generadas en los clientes.



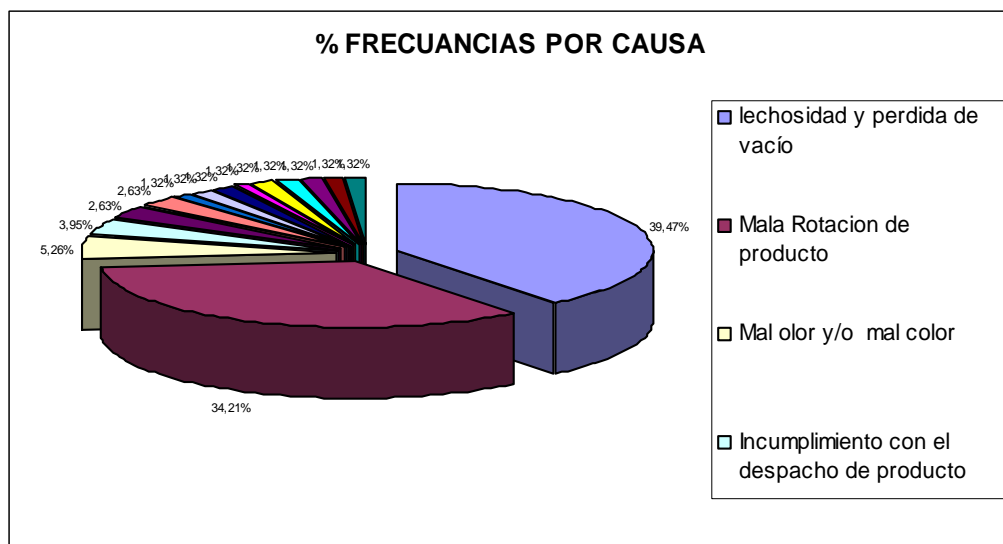
Hoja "TABULACION". En la cual se registran los datos básicos que se reciben en una no conformidad.

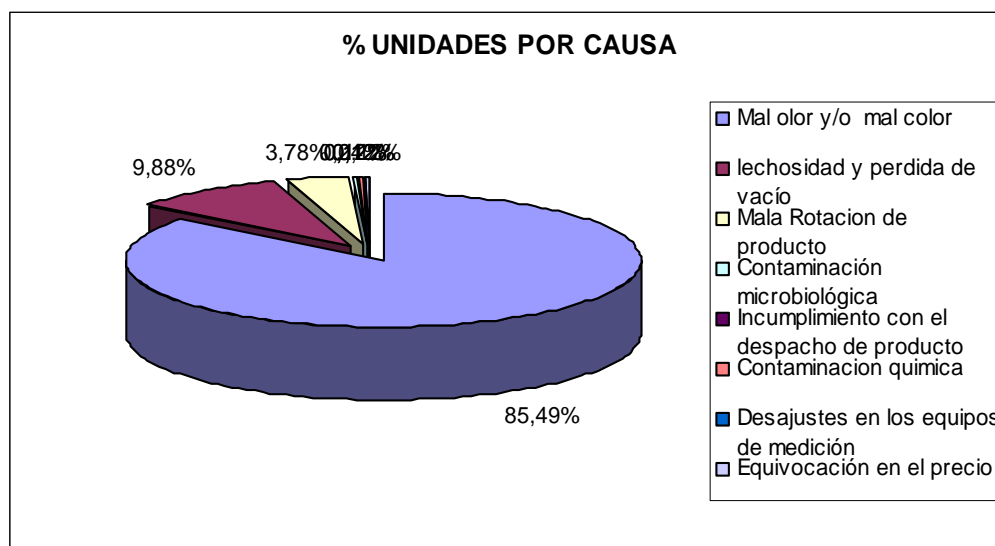
MEJORAMIENTO CONTINUO									
TABULACION NO CONFORMIDADES									
CÓDIGO:RMC-13-00									
PAGINA: 1 DE 1									
NÚMERO DE REGISTRO	FECHA	CLIENTE	REFERENCIA	CANTIDAD	NOMBRE REFERENCIA	LÍNEA	CAUSA	NOMBRE CAUSA	AREA
1	01 Dic 2006	Control de Calidad	40	6	RECORTES	1 POLLO	29	Mala Rotación de producto	Logística
2	01 Dic 2006	Delichicks	730		FILETE DE PERNIL	74 FILETES	30	producto con exceso de grasa	Post-Proceso
3	04 Dic 2006	Bogota	1628		SALCHICHA POR 10	DELICHICKS	5	Contaminación física	Delichicks
4	04 Dic 2006	Bogota	1628		SALCHICHA POR 10	DELICHICKS	1	lechosidad y pérdida de vacío	Delichicks
5	04 Dic 2006	Bogota	377		MORTADELA POR 250	DELICHICKS	1	lechosidad y pérdida de vacío	Delichicks
6	05 Dic 2006	Bogota	1437		POLLO TIPO ASADERO (1.350	1 POLLO	13	Producto no cumple con las especificaciones de calidad	P.Beneficio
7	30 Nov 2006	Mas por menos Cucuta	160		CMD	C.M.D.	7	Contaminación microbiológica	Post-Proceso
8	06 Dic 2006	Éxito	447	2	MUSLOS DORADOS	DELICHICKS	1	lechosidad y pérdida de vacío	Delichicks
9	07 Dic 2006	Mercadefsm	1628	30	SALCHICHA POR 10	DELICHICKS	1	lechosidad y pérdida de vacío	Delichicks
10	06 Dic 2006	control de calidad La cañasta	256	20	PIERNA SOLA ESPECIAL-BAI	1 POLLO	2	Mal olor y/o mal color	Post-Proceso
11	11 Dic 2006	control de calidad	492		POLLO DESPRESADO FRISE	1 POLLO	13	Producto no cumple con las especificaciones de calidad	Post-Proceso
12	11 Dic 2006	Cucuta	40		RECORTES	1 POLLO	2	Mal olor y/o mal color	Post-Proceso
13	05 Dic 2006	Chiniquira	40	680	RECORTES	1 POLLO	2	Mal olor y/o mal color	Post-Proceso
14	05 Dic 2006	Chiniquira	413		PIERNA SOLA PAQUETE X 6	1 POLLO	20	Incumplimiento con el despacho de producto	Logística
15	05 Dic 2006	Chiniquira	1312		PERNIL COMPLETO PAQUET	1 POLLO	20	Incumplimiento con el despacho de producto	Logística
16	12 Dic 2006	Bogota	173	1	JAMON DE PECHUGA	DELICHICKS	3	Contaminación química	Delichicks
17	12 Dic 2006	Bogota	173	1	JAMON DE PECHUGA	DELICHICKS	7	Contaminación microbiológica	Delichicks
18	12 Dic 2006	Bogota	377	26	MORTADELA POR 250	DELICHICKS	1	lechosidad y pérdida de vacío	Delichicks
19	12 Dic 2006	Bogota	1628		SALCHICHA POR 10	DELICHICKS	1	lechosidad y pérdida de vacío	Delichicks
20	12 Dic 2006	Bogota	2169		JAMON CON CHAMPIÑONES	DELICHICKS	1	lechosidad y pérdida de vacío	Delichicks
21	14 Dic 2006	Control de Calidad	160		CMD	C.M.D.	4	Producto no conforme transportado con producto terminado y/o materias primas	Delichicks

Hoja "CAUSAS": En la cual se genera el informe de frecuencias por causa y se anexan causas cuando sea necesario.

	A	B	C	D	E	F	
1		CONTROL DE CALIDAD				CODIGO: RCC-27-00	
2		LISTADO CAUSAS DE PRODUCTO NO CONFORME				PAGINA 1 DE 1	
3							
4	Desde	Viernes 01 Dic 2006					
5	Hasta	Martes 26 Dic 2006					
6							
7	CODIGO	NOMBRE DE LA CAUSA	FREC	% FRE	CAN	% CAN	
27	1	lechosidad y perdida de vacío	30	39,47%	81	9,88%	
28	29	Mala Rotacion de producto	26	34,21%	31	3,78%	
29	2	Mal olor y/o mal color	4	5,26%	701	85,49%	
30	20	Incumplimiento con el despacho de producto	3	3,95%	1	0,12%	
31	13	Producto no cumple con las especificaciones de calidad	2	2,63%	0		
32	7	Contaminación microbiológica	2	2,63%	2	0,24%	
33	5	Contaminacion fisica	1	1,32%	0		
34	11	Mala presentación del empaque	1	1,32%	0		
35	32	Presencia de piel	1	1,32%	0		
36	30	producto con exceso de grasa	1	1,32%	0		
37	4	Producto no conforme transportado con producto terminado y/o materias primas.	1	1,32%	0		
38	3	Contaminacion quimica	1	1,32%	1	0,12%	
39	34	Desajustes en los equipos de medición	1	1,32%	1	0,12%	
40	33	Equivocación en el precio	1	1,32%	1	0,12%	
41	31	Instalaciones dañadas	1	1,32%	1	0,12%	
57							

Gráficos generados de distribución de frecuencia por causas:






Hoja "REFERENCIAS": En la cual se genera el informe de frecuencias por referencia y se anexan referencias cuando sea necesario.

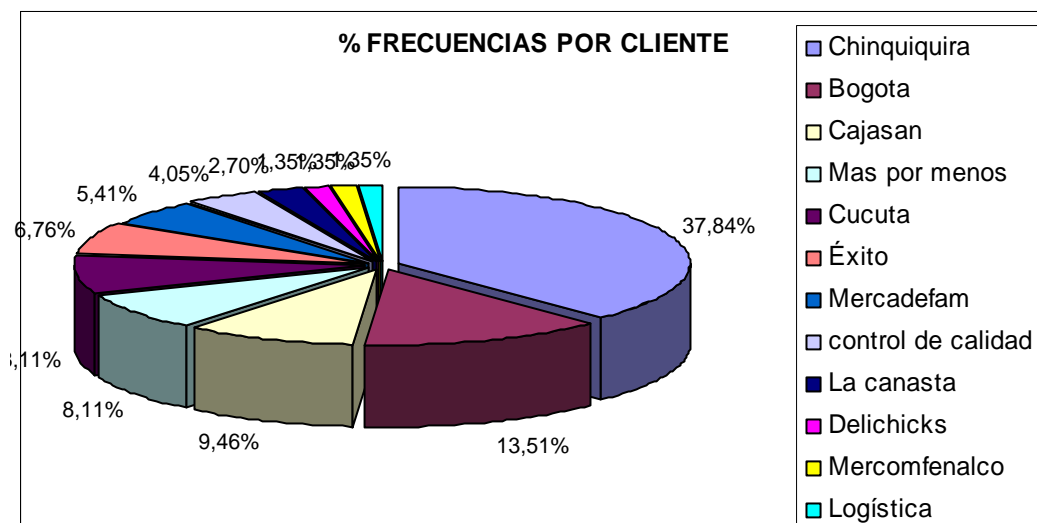
	A	B	C	D	E	F	G
1		CONTROL DE CALIDAD				CODIGO: RCC-27-00	
2		LISTADO REFERENCIAS DE PRODUCTO NO CONFORME				PAGINA 1 DE 1	
3							
4	Desde	Viernes 01 Dic 2006					
5	Hasta	Martes 26 Dic 2006					
6							
7	CODIGO	NOMBRE REFERENCIA	LÍNEA DE PRODUCTO	FREC	% FREC	CANT	% CANT
101	1628	SALCHICHA POR 10	DELICHICKS	9	12,16%	35	4,28%
102	40	RECORTES	1 POLLO	4	5,41%	687	83,99%
103	256	PIERNA SOLA ESPECIAL-BANDEJA	1 POLLO	4	5,41%	22	2,69%
104	333	SALCHICHA SUPER X 9	DELICHICKS	4	5,41%	4	0,49%
105	1312	PERNIL COMPLETO PAQUETE (4 UNDS)	1 POLLO	4	5,41%	3	0,37%
106	377	MORTADELA POR 250	DELICHICKS	3	4,05%	27	3,30%
107	1146	SALCHICHA MANGUERA X 500	DELICHICKS	3	4,05%	3	0,37%
108	2173	POLLO RELLENO X 1.000 GR.	DELICHICKS	3	4,05%	3	0,37%
109	447	MUSLOS DORADOS	DELICHICKS	2	2,70%	3	0,37%
110	24	PECHUGA	1 POLLO	2	2,70%	2	0,24%
111	153	MOLLEJAS-PAQUETE (1000G)	1 POLLO	2	2,70%	2	0,24%
112	173	JAMON DE PECHUGA	DELICHICKS	2	2,70%	2	0,24%
113	414	PERNIL SOLO PAQUETE X 6 UNIDADES	1 POLLO	2	2,70%	2	0,24%
114	697	POLLO TIPO A (1150-1250)	1 POLLO	2	2,70%	2	0,24%
115	698	POLLO TIPO B (1450-1550)	1 POLLO	2	2,70%	2	0,24%
116	1627	SALCHICHA DE POLLO X 20	DELICHICKS	2	2,70%	2	0,24%
117	1848	POLLO SAV TIPO E (>1.700)	1 POLLO	2	2,70%	2	0,24%
118	1849	POLLO SAV TIPO AA (1250-1350)	1 POLLO	2	2,70%	2	0,24%
119	413	PIERNA SOLA PAQUETE X 6 UNIDADES	1 POLLO	2	2,70%	1	0,12%
120	1437	POLLO TIPO ASADERO (1.350-1450)	1 POLLO	2	2,70%	1	0,12%
121	160	CMD	CMD	1	1,35%	0	

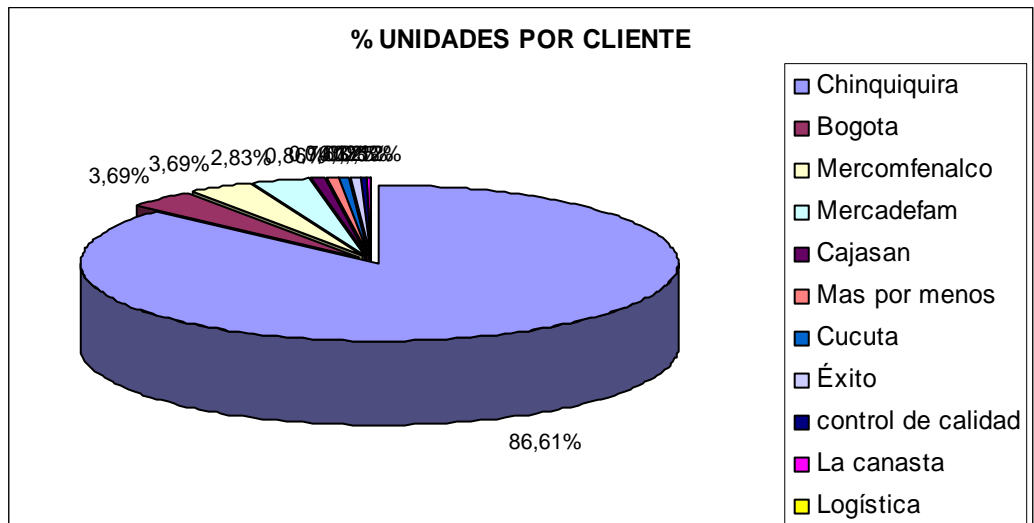
TABULACION \ CAUSAS \ REFERENCIAS \ CLIENTES \ AREAS

Hoja "CLIENTES": Donde se genera el informe de frecuencias por cliente y se adicionan clientes cuando sea necesario.

	A	B	C	D	E	F
1		CONTROL DE CALIDAD			CODIGO: RCC-27-00	
2		LISTADO CLIENTES EMISORES DE NO CONFORMIDADES			PAGINA 1 DE 1	
3						
4	Desde	Viernes 01 Dic 2006				
5	Hasta	Martes 26 Dic 2006				
6						
7	CONSECUTIV	CLIENTE	FRECUENCIA	% FREQ	CANT	% CANT
16	18	Chiquiquira	28	37,84%	705	86,61%
17	12	Bogota	10	13,51%	30	3,69%
18	4	Cajasan	7	9,46%	7	0,86%
19	9	Mas por menos	6	8,11%	6	0,74%
20	17	Cucuta	6	8,11%	5	0,61%
21	19	Éxito	5	6,76%	3	0,37%
22	6	Mercadefam	4	5,41%	23	2,83%
23	5	control de calidad	3	4,05%	2	0,25%
24	8	La canasta	2	2,70%	2	0,25%
25	14	Delichicks	1	1,35%	0	
26	16	Mercomfenalco	1	1,35%	30	3,69%
27	20	Logística	1	1,35%	1	0,12%
57						

Gráficos generados de distribución de frecuencia por cliente

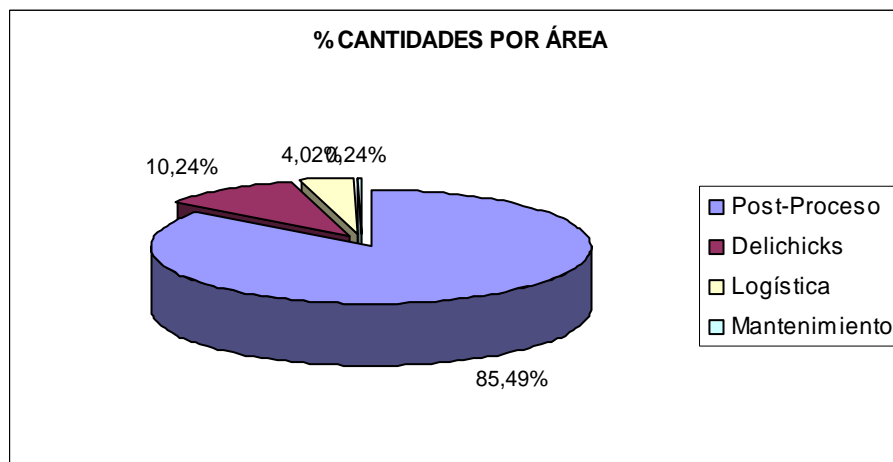
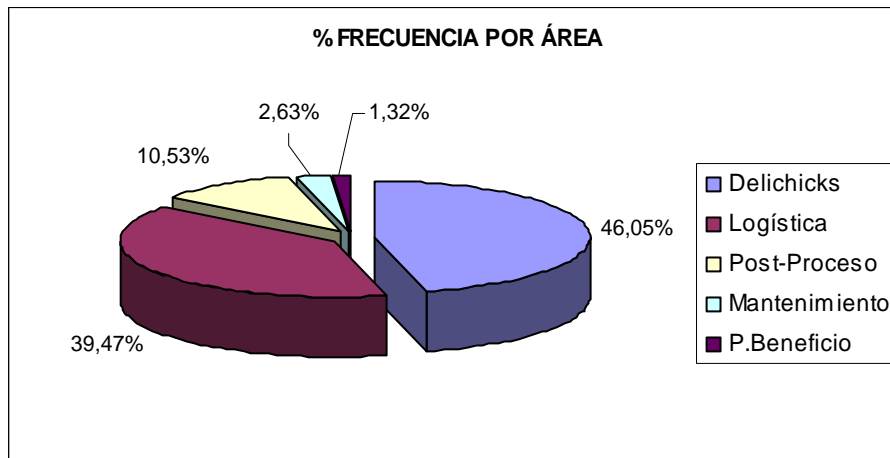




Hoja "AREAS": Donde se genera el informe de frecuencias por áreas y se adicionan áreas cuando sea necesario.

	A	B	C	D	E	F
1		CONTROL DE CALIDAD			CODIGO: RCC-27-00	
2		ÁREAS RESPONSABLES DE NO CONFORMIDADES			PAGINA 1 DE 1	
3						
4	Desde	Viernes 01 Dic 2006				
5	Hasta	Martes 26 Dic 2006				
6						
7	CONSECUTIV ▼	AREA ▼	FRECUENC ▼	% FREC ▼	CANT ▼	% CANT ▼
8	4	Manzanares	0		0	
9	6	Delichicks	35	46,05%	84	10,24%
10	3	Logística	30	39,47%	33	4,02%
11	2	Post-Proceso	8	10,53%	701	85,49%
12	5	Mantenimiento	2	2,63%	2	0,24%
13	1	P.Beneficio	1	1,32%	0	
14						
15						

Gráficos de distribución de frecuencias por área.



- **Código que permite la generación de informes.**

INFORME DE FRECUENCIA POR CAUSA

Sub PORCAUSAS()

```

Dim v1 As String "VALOR DE LA CELDA, para comparar con "CAUSA"
Dim COLBUS As Integer "COLUMNA EN LA QUE SE HARÁ LA BÚSQUEDA DE DATOS
Dim FIL As Integer "FILA LÍMITE DE BÚSQUEDA, AL FINAL DE LA COLUMNA DE
BÚSQUEDA
Dim FIL1 As Integer "FILA INICIAL DE BÚSQUEDA. ENTONCES RANGOBUSCAR=(COLBUS-
FIL1:COLBUS-FIL)
Dim fil2 As Integer "FILA DONDE ESTÁ LA PALABRA CAUSA EN LA HOJA "CAUSAS"
Dim COL2 As Integer "colmna que contiene códigos de causas EN LA HOJA "CAUSAS"
Dim CONTADOR As Integer " acumula la frecuencia con que aparece una CAUSA
Dim CODIGO As Integer "CÓDIGO DE LA CAUSA A BUSCAR
Dim ACTUAL As Integer "VALOR QUE PARA COMPARAR CON CÓDIGO DE CAUSA
Dim FIL3 As Integer " LIMITE DE CAUSAS, hasta donde hay datos de CAUSAS
Dim TEMP As Integer "almacena un código hasta encontra un código vacío
Dim V2 As String "VALOR DE LA CELDA, para comparar con "CODIGO"
Dim ACUMULA As Integer "cantidad de unidades por causa
Dim ACTUACUMULA As Integer "valor para sumarse a ACUMUL que corresponde a unidades
de una CAUSA
Dim DESDE As String "fecha inicial de búsqueda
Dim HASTA As String " fecha final de búsqueda
Dim FECHABUSCA As String "valor para comparar con el rango de fechas buscadas
Dim COL3 As Integer " LA COLUMNA DONDE SE DIGITAN FECHAS
Dim COL4 As Integer

```

```

CONTADOR = 0
ACTUAL = 0
FECHABUSCA = 0

```

"INICIAN ESTRUCTURAS QUE BUSCAN LOS RANGOS TANTO DE BÚSQUEDA COMO DE IMPRESIÓN DE DATOS

```

Sheets("CAUSAS").Select
For I = 4 To 20
  For j = 1 To 5
    V2 = Cells(I, j).Value
    If V2 = "CODIGO" Then
      fil2 = I
      COL2 = j
    End If
  Next
Next

DESDE = Cells(4, 2).Value
HASTA = Cells(5, 2).Value

```

TEMP = Cells(fil2 + 1, COL2).Value "valor que capturará un código de CAUSA y lo comparará hasta encuentra un vacío

I = fil2 + 1

```
While TEMP > 0
TEMP = Cells(I, 1).Value
FIL3 = I
I = I + 1
Wend
```

```
Sheets("TABULACION").Select
For I = 4 To 1500
  For j = 1 To 10
    v1 = Cells(I, j).Value
    If v1 = "CAUSA" Then
      COLBUS = j
      FIL1 = I
    End If

    If v1 = "LIMITE" Then
      FIL = I
    End If

    If v1 = "FECHA" Then
      COL3 = j
    End If

    If v1 = "CANTIDAD" Then
      COL4 = j
    End If

  Next
Next
```

"FINALIZAN ESTRUCTURAS QUE BUSCAN LOS RANGOS TANTO DE BÚSQUEDA COMO DE IMPRESIÓN DE DATOS

" INICIA ESTRUCTURA DE BÚSQUEDA E IMPRESIÓN

```
For j = fil2 + 1 To FIL3 - 1
  Sheets("CAUSAS").Select
  CODIGO = Cells(j, COL2)
  CONTADOR = 0
  ACUMULA = 0
  Sheets("TABULACION").Select

  For I = FIL1 + 1 To FIL - 1
    ACTUAL = Cells(I, COLBUS).Value
    FECHABUSCA = Cells(I, COL3).Value
    ACTUACUMULA = Cells(I, COL4).Value
    If FECHABUSCA >= DESDE Then
      If FECHABUSCA <= HASTA Then
```

```

        If ACTUAL = CODIGO Then
            CONTADOR = CONTADOR + 1
            ACUMULA = ACUMULA + ACTUACUMULA
        End If
    End If
End If

Next

    Sheets("CAUSAS").Select
    Cells(j, COL2 + 2).Value = CONTADOR
    Cells(j, COL2 + 4).Value = ACUMULA
Next

End Sub

```

INFORME DE FRECUENCIA POR REFERENCIA

Sub PORREFERENCIA()

```

    Dim v1 As String "VALOR DE LA CELDA, para comparar con "REFERENCIA"
    Dim COLBUS As Integer "COLUMNA EN LA QUE SE HARÁ LA BÚSQUEDA DE DATOS
    Dim FIL As Integer "FILA LÍMITE DE BÚSQUEDA, AL FINAL DE LA COLUMNA DE
BÚSQUEDA
    Dim FIL1 As Integer "FILA INICIAL DE BÚSQUEDA. ENTONCES RANGOBUSCAR=(COLBUS-
FIL1:COLBUS-FIL)
    Dim fil2 As Integer "FILA DONDE ESTÁ LA PALABRA REFERENCIA EN LA HOJA
"REFERENCIAS"
    Dim COL2 As Integer "colmna que contiene códigos de referencias EN LA HOJA
"REFERENCIAS"
    Dim CONTADOR As Integer " acumula la frecuencia con que aparece una referencia
    Dim CODIGO As Integer "CÓDIGO DE LA REFERENCIA A BUSCAR
    Dim ACTUAL As Integer "VALOR QUE PARA COMPARAR CON CÓDIGO DE REFERENCIA
    Dim FIL3 As Integer " LIMITE DE REFERENCIAS, hasta donde hay datos de referencias
    Dim TEMP As Integer "almacena un código hasta encontra un código vacío
    Dim V2 As String "VALOR DE LA CELDA, para comparar con "CODIGO"
    Dim ACUMULA As Integer "cantidad de unidades por referencia
    Dim ACTUACUMULA As Integer "valor para sumarse a ACUMUL que corresponde a unidades
de una ref
    Dim DESDE As String "fecha inicial de búsqueda
    Dim HASTA As String " fecha final de búsqueda
    Dim FECHABUSCA As String "valor para comparar con el rango de fechas buscadas
    Dim COL3 As Integer " LA COLUMNA DONDE SE DIGITAN FECHAS
    Dim COL4 As Integer

    CONTADOR = 0
    ACTUAL = 0
    FECHABUSCA = 0

```

"INICIAN ESTRUCTURAS QUE BUSCAN LOS RANGOS TANTO DE BÚSQUEDA COMO DE IMPRESIÓN DE DATOS

```
Sheets("REFERENCIAS").Select
For I = 4 To 10
  For j = 1 To 5
    V2 = Cells(I, j).Value
    If V2 = "CODIGO" Then
      fil2 = I
      COL2 = j
    End If
  Next
Next
```

```
DESDE = Cells(4, 2).Value
HASTA = Cells(5, 2).Value
```

TEMP = Cells(fil2 + 1, COL2).Value "valor que capturará un código de referencia y lo comparará hasta encuentra un vacío

```
I = fil2 + 1
```

```
While TEMP > 0
  TEMP = Cells(I, 1).Value
  FIL3 = I
  I = I + 1
Wend
```

```
Sheets("TABULACION").Select
For I = 4 To 1500
  For j = 1 To 15
    v1 = Cells(I, j).Value
    If v1 = "REFERENCIA" Then
      COLBUS = j
      FIL1 = I
    End If

    If v1 = "LIMITE" Then
      FIL = I
    End If

    If v1 = "FECHA" Then
      COL3 = j
    End If

    If v1 = "CANTIDAD" Then
      COL4 = j
    End If
  Next
Next
```

```
Next
Next
```

"FINALIZAN ESTRUCTURAS QUE BUSCAN LOS RANGOS TANTO DE BÚSQUEDA COMO DE IMPRESIÓN DE DATOS

" INICIA ESTRUCTURA DE BÚSQUEDA E IMPRESIÓN

```
For j = fil2 + 1 To FIL3 - 1
  Sheets("REFERENCIAS").Select
  CODIGO = Cells(j, COL2)
  CONTADOR = 0
  ACUMULA = 0
  Sheets("TABULACION").Select

  For l = FIL1 + 1 To FIL - 1
    ACTUAL = Cells(l, COLBUS).Value
    FECHABUSCA = Cells(l, COL3).Value
    ACTUACUMULA = Cells(l, COL4).Value
    If FECHABUSCA >= DESDE Then
      If FECHABUSCA <= HASTA Then
        If ACTUAL = CODIGO Then
          CONTADOR = CONTADOR + 1
          ACUMULA = ACUMULA + ACTUACUMULA
        End If
      End If
    End If
  Next

  Next

  Sheets("REFERENCIAS").Select
  Cells(j, COL2 + 3).Value = CONTADOR
  Cells(j, COL2 + 5).Value = ACUMULA
Next
```

End Sub

INFORME DE FRECUENCIA POR CLIENTE

Sub PORCLIENTES()

```
Dim v1 As String "VALOR DE LA CELDA, para comparar con "CLIENTE"
Dim COLBUS As Integer "COLUMNA EN LA QUE SE HARÁ LA BÚSQUEDA DE DATOS
Dim FIL As Integer "FILA LÍMITE DE BÚSQUEDA, AL FINAL DE LA COLUMNA DE
BÚSQUEDA
Dim FIL1 As Integer "FILA INICIAL DE BÚSQUEDA. ENTONCES RANGOBUSCAR=(COLBUS-
FIL1:COLBUS-FIL)
Dim fil2 As Integer "FILA DONDE ESTÁ LA PALABRA CLIENTE EN LA HOJA "CLIENTES"
Dim COL2 As Integer "colmna que contiene NOMBRES de clientes EN LA HOJA "CLIENTES"
Dim CONTADOR As Integer " acumula la frecuencia con que aparece un CLIENTE
Dim CLIENTE As String "NOMBRE DEL CLIENTE A BUSCAR
Dim ACTUAL As String "VALOR QUE UTILIZA PARA COMPARAR CON NOMBRE DE
CLIENTE
Dim FIL3 As Integer " LIMITE DE CLIENTES, hasta donde hay datos de CLIENTES
```

```

Dim TEMP As Integer "almacena un nombre de cliente hasta encuentra un campo vacío
Dim V2 As String "VALOR DE LA CELDA, para comparar con "CLIENTE"
Dim ACUMULA As Integer "cantidad de unidades por causa
Dim ACTUACUMULA As Integer "valor para sumarse a ACUMUL que corresponde a unidades
de una CAUSA

```

```

Dim DESDE As String "fecha inicial de búsqueda
Dim HASTA As String " fecha final de búsqueda
Dim FECHABUSCA As String "valor para comparar con el rango de fechas buscadas
Dim COL3 As Integer " LA COLUMNA DONDE SE DIGITAN FECHAS
Dim COL4 As Integer " LA COLUMNA DONDE SE DIGITAN CANTIDAD

```

```

CONTADOR = 0
ACTUAL = 0
FECHABUSCA = 0

```

"INICIAN ESTRUCTURAS QUE BUSCAN LOS RANGOS TANTO DE BÚSQUEDA COMO DE IMPRESIÓN DE DATOS

```

Sheets("CLIENTES").Select
For I = 4 To 20
  For j = 1 To 5
    V2 = Cells(I, j).Value
    If V2 = "CLIENTE" Then
      fil2 = I
      COL2 = j
    End If
  Next
Next

```

```

Next
Next

```

```

DESDE = Cells(4, 2).Value
HASTA = Cells(5, 2).Value

```

TEMP = Cells(fil2 + 1, COL2 - 1).Value "valor que capturará un nombre de CLIENTE y lo comparará hasta encuentra un vacío

```

I = fil2 + 1

```

```

While TEMP > 0
TEMP = Cells(I, 1).Value
FIL3 = I
I = I + 1
Wend

```

```

Sheets("TABULACION").Select
For I = 4 To 1500
  For j = 1 To 10
    v1 = Cells(I, j).Value
    If v1 = "CLIENTE" Then
      COLBUS = j
      FIL1 = I
    End If
  Next

```

```

If v1 = "LIMITE" Then

```

```

        FIL = I
    End If

    If v1 = "FECHA" Then
        COL3 = j
    End If

    If v1 = "CANTIDAD" Then
        COL4 = j
    End If

Next
Next

```

"FINALIZAN ESTRUCTURAS QUE BUSCAN LOS RANGOS TANTO DE BÚSQUEDA COMO DE IMPRESIÓN DE DATOS

" INICIA ESTRUCTURA DE BÚSQUEDA E IMPRESIÓN

```

For j = fil2 + 1 To FIL3 - 1
    Sheets("CLIENTES").Select
    CLIENTE = Cells(j, COL2)
    CONTADOR = 0
    ACUMULA = 0
    Sheets("TABULACION").Select

    For I = FIL1 + 1 To FIL - 1
        ACTUAL = Cells(I, COLBUS).Value
        FECHABUSCA = Cells(I, COL3).Value
        ACTUACUMULA = Cells(I, COL4).Value
        If FECHABUSCA >= DESDE Then
            If FECHABUSCA <= HASTA Then
                If ACTUAL = CLIENTE Then
                    CONTADOR = CONTADOR + 1
                    ACUMULA = ACUMULA + ACTUACUMULA
                End If
            End If
        End If

    Next

    Sheets("CLIENTES").Select
    Cells(j, COL2 + 1).Value = CONTADOR
    Cells(j, COL2 + 3).Value = ACUMULA
Next

```

End Sub

INFORME DE FRECUENCIA POR ÁREA

Sub PORAREA()

```
Dim v1 As String "VALOR DE LA CELDA, para comparar con "AREA"
Dim COLBUS As Integer "COLUMNA EN LA QUE SE HARÁ LA BÚSQUEDA DE DATOS
Dim FIL As Integer "FILA LÍMITE DE BÚSQUEDA, AL FINAL DE LA COLUMNA DE
BÚSQUEDA
Dim FIL1 As Integer "FILA INICIAL DE BÚSQUEDA. ENTONCES RANGOBUSCAR=(COLBUS-
FIL1:COLBUS-FIL)
Dim fil2 As Integer "FILA DONDE ESTÁ LA PALABRA AREA EN LA HOJA "AREAS"
Dim COL2 As Integer "colmna que contiene AREAS de clientes EN LA HOJA "AREAS"
Dim CONTADOR As Integer " acumula la frecuencia con que aparece un AREA
Dim AREA As String "NOMBRE DEL CLIENTE A BUSCAR
Dim ACTUAL As String "VALOR QUE UTILIZA PARA COMPARAR CON NOMBRE DE
CLIENTE
Dim FIL3 As Integer " LIMITE DE AREAS, hasta donde hay datos de AREAS
Dim TEMP As Integer "almacena un consecutivo de área hasta encontra un campo vacío
Dim V2 As String "VALOR DE LA CELDA, para comparar con "AREA"
Dim ACUMULA As Integer "cantidad de unidades por CLIENTE
Dim ACTUACUMULA As Integer "valor para sumarse a ACUMUL que corresponde a unidades
de un AREA
Dim DESDE As String "fecha inicial de búsqueda
Dim HASTA As String " fecha final de búsqueda
Dim FECHABUSCA As String "valor para comparar con el rango de fechas buscadas
Dim COL3 As Integer " LA COLUMNA DONDE SE DIGITAN FECHAS
Dim COL4 As Integer " LA COLUMNA DONDE SE DIGITAN CANTIDAD
```

```
CONTADOR = 0
ACTUAL = 0
FECHABUSCA = 0
```

"INICIAN ESTRUCTURAS QUE BUSCAN LOS RANGOS TANTO DE BÚSQUEDA COMO DE IMPRESIÓN DE DATOS

```
Sheets("AREAS").Select
For I = 4 To 20
  For j = 1 To 5
    V2 = Cells(I, j).Value
    If V2 = "AREA" Then
      fil2 = I
      COL2 = j
    End If
```

```
  Next
Next
```

```
DESDE = Cells(4, 2).Value
HASTA = Cells(5, 2).Value
```

TEMP = Cells(fil2 + 1, COL2 - 1).Value "valor que capturará un consecutivo de AREA y lo comparará hasta encontra un vacío

```

I = fil2 + 1

While TEMP > 0
TEMP = Cells(I, 1).Value
FIL3 = I
I = I + 1
Wend

Sheets("TABULACION").Select
For I = 4 To 1500
  For j = 1 To 15
    v1 = Cells(I, j).Value
    If v1 = "AREA" Then
      COLBUS = j
      FIL1 = I
    End If

    If v1 = "LIMITE" Then
      FIL = I
    End If

    If v1 = "FECHA" Then
      COL3 = j
    End If

    If v1 = "CANTIDAD" Then
      COL4 = j
    End If

  Next
Next

```

"FINALIZAN ESTRUCTURAS QUE BUSCAN LOS RANGOS TANTO DE BÚSQUEDA COMO DE IMPRESIÓN DE DATOS

" INICIA ESTRUCTURA DE BÚSQUEDA E IMPRESIÓN

```

For j = fil2 + 1 To FIL3 - 1
  Sheets("AREAS").Select
  AREA = Cells(j, COL2)
  CONTADOR = 0
  ACUMULA = 0
  Sheets("TABULACION").Select

  For I = FIL1 + 1 To FIL - 1
    ACTUAL = Cells(I, COLBUS).Value
    FECHABUSCA = Cells(I, COL3).Value
    ACTUACUMULA = Cells(I, COL4).Value
    If FECHABUSCA >= DESDE Then
      If FECHABUSCA <= HASTA Then
        If ACTUAL = AREA Then

```


```
        CONTADOR = CONTADOR + 1
        ACUMULA = ACUMULA + ACTUACUMULA
    End If
End If
End If

Next

    Sheets("AREAS").Select
    Cells(j, COL2 + 1).Value = CONTADOR
    Cells(j, COL2 + 3).Value = ACUMULA
Next

End Sub
```

ANEXO G.


	CONTROL DE PROCESOS	ACTUALIZADOS
	ANÁLISIS INDICADORES ENCONTRADOS EN LA PLANTA EL DIAMANTE DISTRAVES S.A.	30 - 04 - 2006

ÁREA	INDICADORES ENCONTRADOS				PROPUESTA DE MEJORA	INDICADORES ENCONTRADOS MODIFICADOS			
	NOMBRE	FORMA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD		NOMBRE	FORMA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD
PLANTA DE BENEFICIO	Porcentaje de descartes	$((\text{Kilos descartados})/(\text{Kilos en pie})) * 100$	%	Mensual	Mejorar la periodicidad del indicador con la implementación de herramientas de procesamiento de datos	Porcentaje de descartes	$((\text{Kilos descartados})/(\text{Kilos en pie})) * 100$	%	Diaria
	Porcentaje de desechos por calidad	$((\text{Kilos desechados por calidad})/(\text{Kilos en pie})) * 100$	%	Mensual	Mejorar la periodicidad del indicador y utilizar como denominador los kilos después de descartes	Porcentaje de desechos por calidad	$((\text{Kilos desechados por calidad})/(\text{Kilos después de descartes})) * 100$	%	Diaria
	Porcentaje de menudencia no aprovechada	$((\text{Kilos de víscera no aprovechada})/(\text{Kilos en pie})) * 100$	%	Mensual	Mejorar la periodicidad del indicador y utilizar como denominador los kilos después de descartes	Porcentaje de menudencia no aprovechada	$((\text{Kilos de víscera no aprovechada})/(\text{Kilos después de descartes})) * 100$	%	Diaria
	Porcentaje de merma neta	$((\text{Kilos de merma neta})/(\text{Kilos en pie})) * 100$	%	Diaria	Integrar el indicador en un informe gerencial y utilizar como denominador los kilos después de descartes	Porcentaje de merma neta	$((\text{Kilos de merma neta})/(\text{Kilos en pie})) * 100$	%	Diaria
POST-PROCESO	Porcentaje de merma en desprese	$((\text{Kilos de merma en Post-Proceso})/(\text{Kilos en pie})) * 100$	%	Mensual	Mejorar la periodicidad del indicador y utilizar como denominador los kilos recibidos en el proceso	Porcentaje de merma neta	$((\text{Kilos recibidos-Kilos producidos})/(\text{Kilos recibidos})) * 100$	%	Diaria
LOGÍSTICA	Porcentaje de merma en el CEDI	$((\text{Kilos de merma en el CEDI})/(\text{Kilos en pie})) * 100$	%	Mensual	Utilizar como denominador los kilos disponibles en el período	Merma en almacenamiento	$((\text{Kilos ajustados por merma})/(\text{Kilos iniciales} + \text{Kilos ingresados})) * 100$	%	Mensual
	Exactitud del inventario en unidades	$(1 - ((\text{Diferencia neta en inventario})/(\text{Inventario mayor}))) * 100$	%	Diaria	Diseño de una herramienta que permita medir con facilidad y realizar comparaciones rápidas entre períodos	Exactitud del inventario en unidades	$(1 - ((\text{Diferencia neta en inventario})/(\text{Inventario mayor}))) * 100$	%	Diaria
	Exactitud del inventario en referencias	$(1 - (\text{Numero de referencias con diferencias})/(\text{Total de referencias en el inventario})) * 100$	%	Diaria	Diseño de una herramienta que permita medir con facilidad y realizar comparaciones rápidas entre períodos	Exactitud del inventario en referencias	$(1 - (\text{Numero de referencias con diferencias})/(\text{Total de referencias en el inventario})) * 100$	%	Diaria
	Rotación de inventarios	$((\text{Valor en lista del producto dado de baja en cuartos})/(\text{Valor del inventario al momento de dar el producto de baja})) * 100$	%	Mensual	Eliminar el indicador al encontrarse no adecuado para el proceso	---	----	----	----
	Eficiencia en cargue	$((\text{Tiempo estándar})/(\text{Tiempo promedio de cargue})) * 100$	%	Mensual	Diseño de una herramienta que permita medir con facilidad mejorando la periodicidad de obtención	Eficiencia en cargue	$(\text{T.estándar por tipo de vehículo}) / (\text{Promedio del tiempo de cargue por tipo de vehículo})$	%	Diaria
	Eficiencia al inicio del cargue	$((\text{Promedio de los tiempos de espera})/(\text{Tiempo estándar de espera})) * 100$	%	Mensual	Reformulación y diseño de herramientas para medir eficientemente mejorando la periodicidad de obtención	Eficiencia al inicio del cargue	$(1 - (\text{Vehículos atendidos tarde})/(\text{Total vehículos despachados})) * 100$	%	Diaria

LOGISTICA	Pedidos sin remisionar	$((\text{Número de vehículos con error SR})/(\text{Total vehículos despachados})) * 100$	%	Mensual	Consolidar los tres indicadores en uno y mejorar su periodicidad	Exactitud en los despachos	$(1 - (\text{Vehículos despachados con error})/(\text{Total vehículos despachados})) * 100$	%	Diaria
	Producto remisionado no enviado	$((\text{Número de vehículos con error NE})/(\text{Total vehículos despachados})) * 100$	%	Mensual					
	Referencias trocadas	$((\text{Número de vehículos con error RT})/(\text{Total vehículos despachados})) * 100$	%	Mensual					
	Porcentaje de merma en transporte	$((\text{Kilos de merma en transporte})/(\text{Kilos en pie})) * 100$	%	Mensual	Mejorar la periodicidad del indicador y considerar solo el producto que tiene alguna probabilidad de presentar merma	Porcentaje de merma en transportes	$((\text{Kilos despachado CEDI} - \text{Kilos recibidos Cliente})/(\text{Kilos despachados CEDI})) * 100$	%	Semanal
	Cumplimiento en la programación vehicular	$(1 - (\text{Vehículos con llegada tarde})/(\text{Total de vehículos programados})) * 100$	%	Diaria	Ninguna	Cumplimiento en la programación vehicular	$((\text{Vehículos con llegada a tiempo al cargue})/(\text{Total vehículos programados})) * 100$	%	Diaria
	Vehículos varados	$((\text{Vehículos varados en el período})/(\text{Total de vehículos despachados en el período})) * 100$	%	Diaria	No ser tenido en cuenta como indicador de gestión pues no se considera relevante en el proceso	----	---	-----	-----
	Vehículos con siniestros	$((\text{Vehículos siniestrados en el período})/(\text{Total de vehículos despachados en el período})) * 100$	%	Diaria	No ser tenido en cuenta como indicador de gestión pues no se considera relevante en el proceso	----	---	-----	-----
	Cumplimiento a almacenes	$((\text{Promedio de hora pactada de entrega})/(\text{Promedio de hora llegada a almacén})) * 100$	%	Mensual	Redefinición del indicador e implementación de una herramienta para obtenerlo de una forma mas oportuna	Entregas a tiempo	$(1 - (\text{Vehículos con llegada a tiempo al cliente})/(\text{Total vehículos despachados})) * 100$	%	Diaria
	Cumplimiento en la hora programada	$((\text{Promedio de hora programada de cargue})/(\text{Promedio de hora de llegada al cargue})) * 100$	%	Mensual	La definición del indicador no es útil. Se aplicará a la operación local el mismo del indicador nacional	Cumplimiento en la programación vehicular	$((\text{Vehículos con llegada a tiempo al cargue})/(\text{Total vehículos programados})) * 100$	%	Diaria
	DKS	Cumplimiento de programaciones	$(1 - (\text{Programaciones incompletas})/(\text{Total de programaciones del período})) * 100$	%	Mensual	No se tendrá en cuenta como indicador de gestión por su difícil medición y verificación.	----	----	---

NOTA: Los indicadores modificados y nuevos indicadores formulados se muestran en el ANEXO H

ANEXO H.

		CONTROL DE PROCESOS									ACTUALIZADOS
		INDICADORES DE GESTIÓN PLANTA EL DIAMANTE DISTRAVES S.A.									30 - 12 - 2006
CB: Costo Bajo SP: Servicio Productivo											
CÓD	NOMBRE	FORMA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FCE	OBJETIVO	META	PERIODICIDAD	FUENTES DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE DE MEDICIÓN	RESPONSABLE DE GESTIÓN	CONSIDERACIONES ESPECIALES
PB-01	Diferencia de aves en el proceso	Aves en pie - Aves procesadas - Aves descartadas	#Aves	CB	Minimizar la pérdida de producto en el proceso mejorando el control de unidades	0	Diario	Sistema de información Distraves S.A. 1. Registro de aves que entran al proceso. 2. Registro de salidas de producción. 3. Documento de traslado de producto al Cooker	Jefe Planta de Beneficio	1. Jefe Planta de Beneficio. 2. Supervisor Zona de colgado. 3. Supervisor de empaque	Ninguna
PB-02	Porcentaje de merma neta.	$[(\text{Kilos de Merma Neta})/(\text{Kilos después de descarte})]*100$	%	CB	Minimizar la cantidad de desechos de producto dentro del proceso productivo de la Planta de Beneficio.	4%	Diario	Sistema de información Distraves S.A. 1. Registro de aves que entran al proceso. 2. Documento de traslado de producto al Cooker. 3. Registro de salidas de producción.	Jefe Planta de Beneficio	1. Jefe Planta de Beneficio. 2. Supervisor de colgado. 3. Supervisor de eviscerado. 4. Supervisor de pedidos especiales. 5. Supervisor de empaque	La merma neta corresponde a los kilos diferencia entre los que entraron al proceso y los que salieron bien sea como producto terminado o como producto trasladado al cooker.
PB-03	Porcentaje de hidratación.	$[(\text{kilos salida de chiller-kilos entrada al chiller})/(\text{Kilos entrada al chiller})]*100$	%	SP	Garantizar un óptimo nivel de retención de líquido dentro de lo permitido por las normas vigentes.	>9,5% y <11%	Diario	Formato registro de pesos de muestras.	Inspector del chiller.	1. Jefe Planta de Beneficio. 2. Supervisor de empaque.	Los datos corresponden a una muestra de 100 aves tomada dentro de la jornada de producción.
PB-04	Porcentaje de recuperación de presa	$[(\text{Kilos presa recuperada})/(\text{Kilos presa recuperada}+\text{Kilos desechos presa})]*100$	%	SP	Maximizar el aprovechamiento de la presa de pollo mutilado dentro del proceso.	2,50%	Diario	Registro de salidas de producción.	Jefe Planta de Beneficio	1. Jefe Planta de Beneficio. 2. Supervisor de eviscerado.	La presa recuperada corresponde a aquel producto que puede rescatarse del que se cae de las aves en el proceso.
PB-05	Satisfacción del cliente.	$[1-(\text{No conformidades por Beneficio})/(\text{Total No conformidades en período})]*100$	%	SP	Garantizar la mejor calidad del producto de acuerdo a las necesidades del cliente.	N.D.	Semanal	Registro de mejoramiento continuo	Coordinador de Calidad	1. Jefe Planta de Beneficio. 2. Supervisores de beneficio.	Ninguna
PB-06	Costo unitario de producción	$(\text{Costo total Planta de Beneficio})/(\text{Kilos de pollo procesados})$	\$/Kg	CB	Optimizar la producción del área de Beneficio obteniendo producto de calidad a un costo bajo.	\$132/Kg	Mensual	Sistema de costeo Distraves S.A.	Auxiliar de control y procesos.	Jefe Planta de Beneficio.	No se tendrá en cuenta el costo de adquisición de canastas y guacales pues este rubro lo carga el costeo a la Planta de Beneficio sin amortizar su valor para evitar el impacto puntual en el período causado
PP-01	Merma en Post-proceso	$((\text{Kilos recibidos}-\text{Kilos producidos})/(\text{Kilos recibidos}))*100$	%	SP	Maximizar el aprovechamiento del producto recibido para el proceso.	-2%	Diario	Planilla de control de cierre de corte	Jefe área de Post-proceso	1. Jefe área de Post-proceso 2. Supervisores área de Post-proceso	Se espera que el valor de los kilos producidos sea mayor que los kilos recibidos y por tanto se plantea una meta con valor negativo

PP-02	Satisfacción del cliente.	(1-(No conformidades por Post-proceso)/(Total de no conformidades en período))*100	%	SP	Garantizar la mejor calidad del producto de acuerdo a las necesidades del cliente	No definida	Semanal	Registro de mejoramiento continuo	Coordinador de calidad	1, Jefe área de Post-proceso 2, Supervisores área de Post-proceso	Ninguna
PP-03	Rentabilidad del corte	((Valor comercial presas - MO - CIF - Valor comercial entero)/(Valor comercial entero))*100	%	SP CB	Maximizar la rentabilidad del área de Post-proceso	Positiva	Diario	Planilla de control de cierre de corte	Jefe área de Post-proceso	1, Jefe área de Post-proceso 2, Área comercial	Se tiene en cuenta el valor comercial en los almacenes Distraves
PP-04	Merma en traslado interno de producto	((Peso remisionado-Peso recibido)/(Peso remisionado))*100	%	CB	Minimizar la pérdida de peso del producto en los traslados internos de la planta El Diamante	4%	Diario	Planilla de control de kilos recibidos	Jefe área de Post-proceso	1, Jefe área de Post-proceso 2, Supervisor de carque PP	Ninguna
PP-05	Costo unitario de producción	(Costo total área de Post-Proceso)/(Kilos procesados Post-Proceso)	\$/Kg	CB	Optimizar el proceso productivo del área de Post-proceso obteniendo producto de la mejor calidad al menor costo	\$176.82/Kg	Mensual	Sistema de costeo Distraves S.A.	Departamento de contabilidad	Jefe área de Post-Proceso	Ninguna
LO-01	Merma en almacenamiento	((Kilos ajustados por merma)/(Kilos iniciales + Kilos ingresados)	%	CB	Minimizar la pérdida de peso del producto en almacenamiento en la planta El Diamante	No definida	Mensual	Sistema de información Distraves S.A.	Coordinador del CEDI	1, Jefe de logística 2, Supervisor de inventarios 3, Coordinador del CEDI	Ninguna
LO-02	Exactitud del inventario en unidades	(1 - ((Diferencia neta en inventario)/(Inventario mayor)))*100	%	CB	Maximizar el control de producto en el almacenamiento garantizando coherencia entre los datos de sistema y los físicos	100%	Diario	1, Inventario físico diario 2, Informe de inventario del sistema	Supervisor de Inventarios	1, Jefe de logística 2, Supervisor de inventarios 3, Coordinador del CEDI	El inventario se realiza con el producto almacenado en cuartos diferentes al cuarto de conservación
LO-03	Exactitud del inventario en referencias	(1 - (Numero de referencias con diferencias)/(Total de referencias en el inventario))*100	%	CB SP	Maximizar el control de producto en el almacenamiento	100%	Diario	1, Inventario físico diario 2, Informe de inventario del sistema	Supervisor de Inventarios	1, Jefe de logística 2, Supervisor de inventarios 3, Coordinador del CEDI	El inventario se realiza con el producto almacenado en cuartos diferentes al cuarto de conservación
LO-04	Eficiencia al inicio del cargue	(1 - (Vehículos atendidos tarde)/(Total vehículos despachados))*100	%	SP	Mejorar el cumplimiento en los horarios de cargue programados	100%	Diario	1, Planilla de control de reportes locales 2, Planilla control supervisor de cargue local-pollo 3, Solicitud de vehículos para despachos	Inspector de tráfico	1, Supervisor de cargue 2, Jefe de logística	1. Un vehículo es atendido tarde cuando tiene que esperar más de 30 minutos después de la hora programada de cargue o después de la hora de llegada cuando éste ha llegado tarde. 2. El indicador se mide de forma separada para la operación local y la operación nacional. 3. Solo se tiene en cuenta los vehículos con datos completos de: hora programada, hora de llegada y hora de inicio de cargue.

LO-05	Eficiencia en el cargue	(T. estándar por tipo de vehículo) / (Promedio del tiempo de cargue por tipo de vehículo)	%	SP	Minimizar los tiempos destinados al cargue de vehículos	100%	Diario	1. Planilla control supervisor de cargue. 2. Solicitud de vehículos para despachos.	Supervisor de cargue	1. Supervisor de cargue. 2. Jefe de logística.	1. El tiempo estándar de cargue por tipo de vehículo se presenta en la tabla 3 del capítulo anterior. 2. Solo se medirán los cargues de vehículos enviados a destinos nacionales. 3. Se tendrá en cuenta sólo los vehículos con datos completos de hora de inicio y hora de fin de cargue.
LO-06	Exactitud en los despachos	$(1 - (\text{Vehículos despachados con error}) / (\text{Total vehículos despachados})) * 100$	%	SP CB	Minimizar las pérdidas de producto por despachos erróneos garantizando una plena satisfacción del cliente	100%	Diario	1. Planilla de registro de vehículos despachados por inspector. 2. Registro de no conformidades CEDI. 3. Notas de salida por faltante o sobrante del sistema de información.	Auxiliar de cartera e inventarios	1. Supervisor de cargue. 2. Inspector de cargue	Se calculará también indicadores por cada tipo de error: Pedidos sin remisionar, Producto remisionado no enviado y Referencias trocadas
LO-07	Porcentaje de merma en transportes	$((\text{Kilos despachado CED I - Kilos recibidos Cliente}) / (\text{Kilos despachados CED I})) * 100$	%	CB	Minimizar la deshidratación del producto mientras es transportada desde la Planta El Diamante al Cliente o Almacén	No definida	Semanal	Sistema de información Distraves S.A. 1. Notas de ajuste por merma en transporte. 2. Resumen de producto despachado	Coordinador de transportes	1. Coordinador de transportes. 2. Jefe de logística. 3. Inspector de tráfico	Solo del producto que puede presentar merma
LO-08	Cumplimiento en la programación vehicular	$((\text{Vehículos con llegada a tiempo al cargue}) / (\text{Total vehículos programados})) * 100$	%	SP	Garantizar la disponibilidad de vehículos en la hora programada para el cargue	96%	Diario	1. Solicitud de vehículos para despachos. 2. Registro de salida de vehículos de la planta.	Inspector de tráfico	1. Coordinador de transportes. 2. Jefe de logística. 3. Inspector de tráfico.	Para los vehículos de operación local, si el vehículo llega al cargue con canastas deberá hacerlo 10 minutos antes de la hora programada de cargue, de lo contrario se contará como llegada tarde
LO-09	Entregas a tiempo	$(1 - (\text{Vehículos con llegada a tiempo al cliente}) / (\text{Total vehículos despachados})) * 100$	%	SP	Mejorar la satisfacción del cliente cumpliendo con la hora pactada de entrega de producto	100%	Diario	1. Planilla de control de reportes de carros locales. 2. Planilla de viaje de cada vehículo. 3. Registro de hora pactada con almacenes	Inspector de tráfico	1. Coordinador de transportes. 2. Jefe de logística. 3. Inspector de tráfico	1. Para los vehículos de operación local se da un tiempo de 5 minutos después de la hora pactada de entrega dentro de los cuales aun se cuenta como llegada a tiempo. 2. El indicador se gestiona de manera independiente para la operación local y la operación nacional. 3. Sólo se pacta la entrega con bodegas y almacenes de la compañía.
LO-10	Costo de distribución por kilogramo	$(\text{Flete pagado}) / (\text{Total de kilogramos transportados})$	\$/Kg	CB	Minimizar el costo de distribución de producto	Nal:\$103 Loc:\$51	Diario	1. Planilla control supervisor de cargue local. 2. Planilla de viaje de cada vehículo. 3. Cuadro de tarifas de transporte	Coordinador de transportes	1. Coordinador de transportes. 2. Jefe de logística.	1. El indicador se gestiona de manera independiente para la operación local y la operación nacional. 2. Sólo se tiene en cuenta la los viajes cuyo flete es asumido por la empresa.

LO-11	Porcentaje de flete de vacío pagado	(Flete de vacío pagado)/(Total flete pagado)	%	CB	Minimizar el costo pagado por capacidad no utilizada	0,10%	Diario	1. Planilla control supervisor de cargue local. 2. Planilla de viaje de cada vehículo. 3. Cuadro de tarifas de transporte. 4. Cuadro de peso garantizado por vehículo	Coordinador de transportes	1. Coordinador de transportes. 2. Jefe de logística.	1. El indicador se gestiona de manera independiente para la operación local y la operación nacional. 2. Sólo se tiene en cuenta los viajes cuyo flete es asumido por la empresa. 3. El vacío a pagar se calcula de acuerdo al peso garantizado negociado con los transportadores
MT-01	Cumplimiento del mantenimiento preventivo	(Actividades programadas realizadas)/(Total de actividades programadas)	%	SP	Minimizar la probabilidad de parada de los equipos en operación aplicando un programa de mantenimiento preventivo	100%	Semanal	Lista de chequeo de mantenimiento preventivo de máquinas	Supervisor de mantenimiento	1. Supervisor de mantenimiento 2. Técnicos de mantenimiento	Un cronograma de mantenimiento preventivo para cada área de la planta
MT-02	Efectividad del mantenimiento	(1 - (Tiempo perdido por mantenimiento)/(Total tiempo laborado en el periodo))*100	%	SP CB	Minimizar el impacto de las paradas en las diferentes áreas por causa de fallas asociadas con mantenimiento.	100%	Semanal	1. Registro de paradas del área afectada. 2. Registro de tiempo laborado del área afectada.	Supervisor de mantenimiento	1. Supervisor de mantenimiento 2. Técnicos de mantenimiento 3. Jefe de mantenimiento	1. El indicador se mide para cada área de la planta. 2. Si no se cuenta con un registro preciso del tiempo laborado se tomará el promedio según datos históricos.
MT-03	Disponibilidad de equipos	(1 - (Tiempo reparando equipos(horas))/(24))*100	%	SP	Maximizar la disponibilidad de los equipos clave en el proceso de producción	100%	Semanal	Hoja de vida del equipo	Supervisor de mantenimiento	1. Supervisor de mantenimiento 2. Jefe de mantenimiento	El indicador se mide para cada equipo clave dentro de los procesos productivo y logístico.
DK-01	Exactitud del inventario en unidades	(1 - ((Diferencia neta en inventario)/(Inventario mayor)))*100	%	CB	Maximizar el control de producto en el almacenamiento garantizando coherencia entre los datos de sistema y los físicos	100%	Semanal	1. Inventario físico semanal. 2. Informe de inventario del sistema	Coordinador del CEDI Delichicks	1. Coordinador CEDI Delichicks. 2. Auxiliar de cuarto - Delichicks.	El indicador aplica para cada una de las bodegas virtuales de manera independiente.
DK-02	Exactitud del inventario en referencias	(1 - (Numero de referencias con diferencias)/(Total de referencias en el inventario))*100	%	CB SP	Maximizar el control de producto en el almacenamiento	100%	Semanal	1. Inventario físico semanal. 2. Informe de inventario del sistema	Coordinador del CEDI Delichicks	1. Auxiliar de cuarto - Delichicks. 2. Coordinador del CEDI Delichicks	El indicador aplica para cada una de las bodegas virtuales de manera independiente