



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Propuesta de gestión por procesos para mejora de las operaciones
logísticas en la empresa frigorífica La Granjita E.I.R.L.

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Ingeniero Industrial

AUTORES:

Holguin Sanchez, Jesus Enrique (ORCID: 0000-0002-4512-0503)

Juarez Timana, Ricardo Daniel (ORCID: 0000-0003-2187-0243)

ASESOR:

MBA. Borrero Carrasco, Gabriel Ernesto (ORCID: 0000-0001-5485-9927)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión empresarial y productiva

PIURA - PERÚ

2021

Dedicatoria

“Las oportunidades no suceden, tú las creas”

A nuestros padres, por su amor, su trabajo en todos estos años,
gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos
en lo que somos. Ha sido el orgullo y el privilegio de ser sus hijos,
son los mejores padres.

Agradecimiento

Le damos gracias a Dios por habernos acompañado
Y guiado a lo largo de la carrera, por ser nuestra fortaleza
en los momentos difíciles y brindarme una vida llena
de enseñanzas y experiencias.

Índice de contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	12
3.1 Población, muestra y muestreo	12
3.2 Población, muestra y muestreo	13
3.3 Población, muestra y muestreo	13
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	15
3.5 Procedimientos	16
3.6 Método de análisis de datos	18
3.7 Aspectos éticos	19
IV. RESULTADOS	20
4.1 Actividades del proceso logístico para delimitar acciones	20
4.2 Actividades claves del proceso logístico que generan valor agregado	23
4.3 Actividades de control del proceso logístico	26
4.4 Análisis de los KPI de las actividades del proceso logístico	27
4.5 Beneficios económicos de la gestión por procesos aplicados a las operaciones logísticas de la empresa.	30
V. DISCUSIÓN	32
VI. CONCLUSIONES	34
VII. RECOMENDACIONES	36
VIII. PROPUESTA	37
REFERENCIAS	38
ANEXOS	

Índice de tablas

Tabla 1. Población, muestra y muestreo del estudio	13
Tabla 2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	15

Índice de figuras

Figura 1. Diagrama de Actividades de Proceso	19
Figura 2. Diagrama de flujo	20
Figura 3. Relación de la cantidad de pollos presentes en el día con la stock del mes de Agosto.	21
Figura 4. Actividades del proceso logístico	22
Figura 5. Promedio de cortes para la clasificación y presentación	23

Resumen

El objetivo general fue proponer una gestión por procesos para mejora de las operaciones logísticas en la empresa Frigorífica La Granjita E.I.R.L., la metodología usada es de tipo aplicada, diseño no experimental, enfoque cuantitativo, su población y muestra son las actividades del proceso de operación logístico, utilizando como técnica de investigación el análisis documental y observación. Como resultados son: el proceso consistía en 13 actividades; las actividades claves que generan valor agregado son: verificación del pollo, cortado del pollo, control de inventario, realizar el packing e inspección del pedido; se seleccionaron a las personas idóneas encargadas de las actividades claves del proceso, los KPI fueron: peso entero y por corte, nivel de calidad para la conservación, nivel de stock y rotación del producto, temperatura de frigorífico y clasificación por tamaño, se descubrieron pérdidas que equivalen a S/ 126.22 (9 pollos al mes) y el producto no deseado: debido a los cortes deficientes vendiendo corte de ala en vez de pecho generando en el mes de agosto una pérdida de 1.1 kg, con un costo de S/14.3; y se concluyó que la propuesta de mejora trae muchos beneficios entre ellos se puede resaltar una mejora en la rentabilidad de la empresa.

Se desarrolló un manual donde se explica cómo se implementa cada uno de los procedimientos que tiene como objetivo la mejora de las operaciones logísticas de la empresa.

Palabras clave: Operaciones logísticas, inventario, gestión de procesos y kardex .

Abstract

The general objective was to propose a process management to improve logistic operations in the Frigorífico La Granjita EIRL enterprise, the methodology used is of an applied type, non-experimental design, quantitative approach, its population and sample are the activities of the logistic operation process, using documentary analysis and observation as a research technique. The results are: the process consisted of 13 activities; The key activities that generate added value are: chicken verification, chicken cutting, inventory control, packing and inspection of the order; The ideal people in charge of the key activities of the process were selected, the KPIs were: whole weight and per cut, quality level for conservation, stock level and product rotation, refrigerator temperature and classification by size, losses were discovered that are equivalent to S/126.22 (9 chickens per month) and the unwanted product: due to the deficient cuts, selling wing cut instead of breast, generating in the month of August a loss of 1.1 kg, at a cost of S / 14.3 ; and it was concluded that the improvement proposal brings many benefits, including an improvement in the profitability of the enterprise.

A manual was developed to explain how each of the procedures aimed at improving the enterprise logistic operations will be implemented.

Keywords: Logistics operations, inventory, process management and kardex.

I. INTRODUCCIÓN

Contreras Ríos, et al (2013) dicen que, en la sociedad competitiva actual, diferentes sectores de la industria siempre están buscando nuevas formas de lograr el valor agregado que determina la diferenciación de sus productos. Con esto en mente, las empresas en países como Perú buscan posicionarse en diversos mercados comerciales, pero tienden a ser más competitivas en función de la cantidad de marcas y productos allí presentes y la cantidad de empresas gestoras y productoras. En este sentido, es fundamental que las diversas empresas con este tipo de emprendimiento puedan gestionar eficazmente sus recursos económicos y humanos con el fin de ganar más y contribuir al mejoramiento ambiental, social y económico de su país. Así, en este contexto, nació el concepto de gestión por procesos.

El proceso es input y a la vez output para otros y es un mecanismo que se enfoca directamente en los diversos procesos de una empresa que pretende funcionar de acuerdo con esta metodología. Por otro lado, el método de conectar empresas destacadas aporta 15 beneficios al grupo de empresas que actualmente lo están practicando, haciéndolas más competitivas frente a otras (Contreras Ríos, et al, 2013).

La empresa avícola Frigoríficos la Granjita se dedica a brindar servicios de venta de todo tipo de carnes y pollo, cuenta con experiencia dentro de la ciudad de Piura buscando la satisfacción de sus clientes priorizando la calidad de sus servicios. Sin embargo, cuando se realizó la investigación se estaban detectando problemas en el departamento de logística, los productos no estaban almacenados correctamente, mal manejo de inventarios, falta de una adecuada planificación de actividades, estos problemas hacen que la eficacia de las operaciones del área no sean las esperadas.

Estos inconvenientes se presentaban debido a la falta de organización que se tiene en las operaciones de logística, el personal estaba trabajando sin tener en sí una responsabilidad destinada a ejecutar y velar por su adecuado desempeño, simplemente el personal en conjunto asumía la responsabilidad, por experiencia

en el trabajo, y donde se tenga que hacer ingreso a personal nuevo, estaría totalmente confuso de las actividades que debe realizar al no tener definición de puestos de trabajo o asignación de responsabilidades a cada persona.

Estos problemas observados en la empresa Frigoríficos la Granjita traía como consecuencia retraso en la entrega de los productos, pérdida de la materia prima y quedarse sin stock en los almacenes y la falta de seguimiento al producto desde su ingreso hasta su venta. Estas situaciones llevan a la empresa a quiebre, donde el despido de los trabajadores será eminente, perjudicando a las familias de los mismos, así como a los dueños, y donde los clientes serían absorbidos por la competencia.

Por esta razón se planteó realizar en la empresa Frigoríficos la granjita, una propuesta de gestión por proceso que permita que las operaciones logísticas sean ordenadas, con resultados bajo responsabilidad de los operarios, con tareas definidas y acciones que permitan un control del producto desde su ingreso hasta su venta final.

En la presente investigación desarrollada se formuló el problema con la siguiente pregunta general: ¿Qué mejoras se deben proponer en un sistema de gestión por procesos para las operaciones logísticas en la empresa Frigoríficos la Granjita E.I.R.L.?

A partir de esta pregunta general se plantearon las siguientes interrogantes específicas: ¿Cuáles son las actividades del proceso logístico delimitadas por sus acciones?, ¿Qué actividades claves del proceso logístico generan valor agregado?, ¿Quiénes son responsables de las actividades del proceso logístico para su control?, ¿qué KPI de las actividades del proceso logístico permiten analizarlo? ¿Qué beneficios económicos podría traer la gestión por procesos aplicados a las operaciones logísticas de la empresa?

El siguiente estudio está justificado de manera práctica porque la propuesta de gestión por procesos para las mejoras de las operaciones logísticas pudo identificar las actividades del proceso logístico, los procesos claves de dicha actividad, así

como también los responsables de los procesos logísticos para su control y así obtener un mejoramiento de la eficacia de las actividades de los procesos para la mejora de la producción de la empresa. Su justificación metodológica se basó en poder generar un documento que permita a cada trabajador desempeñarse ordenadamente con las tareas asignadas en manuales, tomando en cuenta los controles que deberán existir para registrar cantidades, factores de calidad y responsables de cada día de trabajo.

Su justificación teórica se basó en la recopilación de investigaciones que han permitido a los investigadores del presente trabajo a comprender la importancia de aplicar la gestión por procesos para poder organizar las tareas con sus respectivos responsables de cada una. La justificación social permitiría dar la oportunidad a la empresa a organizarse y lograr un sólido proceso logístico que generaría que los trabajadores mantengan sus remuneraciones y así aportar a sus familias y hogares.

Asimismo, el objetivo general para el presente proyecto quedó definido de la siguiente manera: Proponer una gestión por procesos para mejora de las operaciones logísticas en la empresa Frigorífica La Granjita E.I.R.L.

Y en concordancia con la formulación del problema se plantearon los siguientes objetivos específicos: Identificar las actividades del proceso logístico para delimitar acciones, Definir las actividades claves del proceso logístico que generan valor agregado, Proponer responsables a las actividades del proceso logístico para su control, Formular los KPI de las actividades del proceso logístico para su análisis; Exponer los beneficios económicos de la gestión por procesos aplicados a las operaciones logísticas de la empresa.

II. MARCO TEÓRICO

Muñoz (2018) hizo una investigación para conseguir el título profesional, desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria. Universidad Andina Simón Bolívar, en el país de Ecuador. La cual definió como objetivos hacer un diseño de una gestión por procesos en la empresa, lo cual generaría una mejor producción administrativa y de operaciones. La investigación comenzó con la recolección de la información de las necesidades de la empresa, con un criterio enfocado en los procedimientos que realizan para la satisfacción de los clientes, así mismo darse cuenta de las actividades claves que generan valor, también diseñó un mapa de procesos, analizando como la actividad operativa del proceso y abastecimiento directo. Como consecuencia, se reconocieron los procesos estratégicos que a partir de la dirección deben ser efectuados, y los de apoyo que permiten administrar aquellos medios para garantizar la constancia operacional del organismo. Como elemento del sistema de gestión se introdujo la corrección continua, que debe orientarse a los procesos que causan la toma de una decisión en la empresa.

En las siguientes investigaciones se encontró que Villegas Vega, et al, (2018) realizaron una investigación para conseguir el grado profesional de Ingeniera Comercial en la Universidad de Guayaquil, la cual se titula Propuesta de mejoramiento para la gestión de operaciones y logística en la empresa BALPISA Ecuador de la ciudad de Guayaquil, en la cual se vio reflejado problemas en la planificación de las importaciones, al realizar los pedidos y la falta de formalización de los puestos de trabajo lo que genero varios inconvenientes, siendo su objetivo la realización de un manual para las funciones, políticas y procedimientos para el departamento de gestión de operaciones y logística de la empresa BALPISA. Estudiando las esenciales bases que ayudaron con la teoría estas a su vez permitieron sustentar lo desarrollado en la investigación, dando como conclusión que, sin una estructura organizacional adecuada, sin manual de gestión operaciones y logística no podrán alcanzar sus objetivos.

Sanchez Antucar (2017), llevó a cabo una investigación para adquirir su título profesional de Ingeniero de sistemas en la universidad cesar vallejo lima – Perú, de título: Gestión por procesos en la mejora del proceso comercial de la empresa BRUMODA S.A.C. – Lima, 2017; en la cual se plantearon el problema comenzando por saber si la gestión por procesos es necesaria para la mejora en el proceso comercial de la empresa BRUMODA S.A.C; teniendo como objetivo decretar la medida para la gestión por procesos, mejorara el proceso comercial de la empresa BRUMODA S.A.C. La metodología que emplearon en el desarrollo de la investigación es aplicada, de tipo Pre-experimental. La cual tuvo como población de 15 para el Proceso Comercial de la empresa BRUMODA S.A.C. El método utilizado el cual ayudo en la recolección de los datos para la investigación es la observación. Así mismo se utilizaron como fuente los registros como un método para poder recolectar los datos cuantitativos para el estudio, llegando a la conclusión general que la eficacia que los pedidos generan para el proceso comercial de la empresa BRUMODA S.A.C. sin una Gestión por Proceso era de 128,026 pedidos planeados muestran una eficiencia pequeña de envíos y con la aplicación de Gestión Por procesos se incrementó en 228,184 pedidos ya planeados para los clientes corporativos, lo que indica un aumento significativo. Como resultado, se refleja aumento de 56%, también, implementar la Gestión por Procesos repercute de una forma positiva en el periodo total del proceso de comercial de la Empresa Brumoda S.A.C.

Medina y Sánchez (2016) en su trabajo de tesis denominado “Plan de mejoramiento logístico para los procesos de almacenamiento y despacho de la empresa Construvarios S.A.” planteo como objetivo el desarrollo de formular e implementar un plan de mejoramiento de logística en la empresa estudiada; la metodología usada fue de tipo aplicada de nivel descriptivo utilizando como técnicas de investigación la entrevista abiertas y la observación, tomando como muestra el área de almacenamiento y despacho; el resultado fue la elaboración del plan de mejoramiento logístico planteándose un valor económico del inventario de 50% manteniendo el equilibrio para no incurrir en costos por inventario acumulado,

además de un costo por metro cuadrado de \$4000/m² reduciendo los costos operativos; y concluyeron que, el plan ayuda se enfocó en dar tres tipos de propuestas: de medición y control, beneficios económicos y mejoramiento de procesos de almacenamiento y despacho.

A su vez en presente investigación para poder graduarse como profesional en ingeniería industrial en la universidad Privada del Norte, con el título Diseño de un sistema logístico basado en la gestión de compras, inventarios y almacenes para la reducción de costos en la empresa ANVIP Perú S.R.L–Lima, el cual tenía como objetivo un diseño en el sistema logístico el cual se basaba en la gestión de compras, inventarios y almacenes para reducir los costos, debido a que presentaban problemas por no tener un sistema logístico y una inadecuada gestión de sus operaciones logísticas, esto tuvo como resultado algunos incrementos en los costos de las compras, errores y fracturas de stock en inventario, también una inapropiada repartición de productos y traslados excesivos. Para reducir sus costos y tener un progreso en la gestión logística en el área, quien realiza este estudio ha seleccionado referencias que le sirven como base teórica a su vez decidió plantear procedimientos y instrumentos. Teniendo como resultado una reducción de sus costos en compras, inventarios y almacenes en la empresa, dichos resultados denotan una mejora en sus indicadores que desarrollo y el análisis económico, permiten confirmar que dicha investigación es viabilidad (Araujo Silva, 2017).

Pasache Reto (2018), llevó a cabo en su trabajo de investigación para conseguir su titulación como profesional en ingeniería industrial en la universidad nacional de Piura – Perú, de título: “Mejora de la calidad de los servicios de la empresa EnterComp S.A.C mediante la implantación de la gestión por procesos y metodología 5 S’s”, en ello se planteó la problemática que genera deficiencias que obstaculiza el desarrollo que la empresa desea por una ineficiencia en el control y coordinación en sus actividades. A su vez, un aumento de los tiempos que se realizan en el trabajo, así mismo a indagar e identificar los componentes de trabajo; un mínimo rendimiento en las respuestas que la empresa requiere y un nivel pequeño en cuanto a conocimientos sobre temas de calidad en los servicios por parte de quienes componen la organización. Presentando un objetivo para Mejorar

la calidad de los servicios en la empresa EnterComp S.A.C realizando una implantación de la Gestión por Procesos y Metodología 5 S's , se vio necesario utilizar la metodología de las 5 S's, en donde las 3 S's iniciales se ejecutaron en los almacenes para que así exista orden y limpieza para reducir los tiempos que se toman en buscar los artículos , equipos y herramientas; a su vez para tener un mejor control y estos pueda eliminar desperdicios que generan obstáculos al encontrar los elementos, por lo cual se pensó utilizar como base un formato de inspección.

Así mismo en la tesis que se realizó para conseguir su titulación como ingeniero industrial en la Universidad César Vallejo Piura, teniendo como título Propuesta de gestión logística para mejorar la productividad en la empresa Agroindustrial Beta-Chulucanas, donde se evidenciaban algunas deficiencias en su gestión logística que originaban bajos valores de su productividad, por tanto, se tuvo como objetivo general realizar una propuesta de gestión logística para mejorar la productividad en la empresa Agroindustrial Beta – Chulucanas, por esta razón ha sido propuesto un estudio de tipo aplicado, con un enfoque cuantitativo de nivel propositivo descriptivo, el cual analizó reportes de producción, operaciones de compra, entradas y salidas de materiales del almacén y recepciones de materia prima en el periodo enero a abril del 2020, en la cual para extraer información se utilizó técnicas de análisis documental. Los resultados mostraron errores en la planificación del requerimiento de los materiales, desorden en el almacén que retrasaba las labores de picking y elevadas pérdidas de materia prima en el transporte desde el área donde se obtiene los recursos hasta la planta de empaque, teniendo como conclusión que es necesario un sistema de gestión logístico (Almestar Paz, 2020).

La gestión por procesos aporta una fascinación, relacionándose en los procesos dentro de la empresa para mejorar, controlar e identificar de forma organizada, en lo que es un prudencia fundamental y básico en las empresas debido a nos permite mejorar en los procesos, brindando un buen servicio a los compradores, asegurándose de que todos los procesos estén de forma coordinada en la gestión, obteniendo la fortuna de los clientes. Por eso se debe de acontecer en cuenta en todo instante a los proveedores y clientes.

La gestión por procesos es como un inicio de las mejores prácticas, con el fin de

mejorar, acrecentar la eficacia y efectividad en todos los procesos de la compañía con el fin de generar una competitividad en las empresas (Ponce, 2015).

Las relaciones entre los modelos de gestión y las soluciones estructurales de los procesos establecidos en las organizaciones no están suficientemente desarrolladas, encontrándose que sus objetivos están desalineados con los modelos implementados de gestión por procesos (Pires, et al, 2005); se observaron que en algunas organizaciones como en las clínicas existen aún problemas como la variabilidad que hacen difícil llegar a estandarizar los procesos y que no se aborda en la gestión de calidad total en la estructura, los procesos y resultados de la atención a los usuarios (Rojas Gonzáles, 2014), por eso ello utilizaron indicadores de gestión que les ayudaron estimar la productividad de las organizaciones con respecto a cualquier aspecto que se desee observar, diagnosticar o evaluar (Contreras Contreras, et al, 2017); las organizaciones deben de enfocarse hacia la planeación estratégica, la cultura organizacional, la estructura, recursos humanos, financiero equipo e instalaciones y el proceso administrativo.

El análisis realizado de las diferentes investigaciones que el estudio de varios procedimientos para la gestión por procesos, es de gran ayuda para potenciar el perfeccionamiento de los procesos (Hernández Nariño, et al, 2016) para las buenas prácticas en la administración y gestión empresarial, brindan una visión más clara para los ejecutivos o directiva de las organizaciones a través del uso de BPM, en la actualidad se recomienda una formación y capacitación a los trabajadores, en la gestión de procesos de Negocio (Galvis Lista, et al, 2014).

Es importante el uso de la gestión de procesos en las Universidades para mejorar en los procesos de Ciencia, Tecnología e Innovación, y llegar a obtener un mejor desempeño en los docentes y estudiantes (Rodríguez Muñoz, et al, 2018).

En el caso de las pymes, la gestión por procesos debe de ir implementándose poco a poco e irse fomentando su compromiso, con el apoyo de la participación de líderes, para mejorar en su organización (Barrios Hernández, et al, 2019); además deben enfocarse en aumentar su nivel de rentabilidad, generando valor en sus

acciones, llegando a un nivel considerable de liquidez (Coz Yglesias, et al, 2020). Muchas organizaciones deben de mejorar en el uso de sus productos y servicios, para poderlo lograr deben de implementar una metodología de proceso productivo involucrando a todas las áreas funcionales de la empresa, se debe de tomar en cuenta las exigencias del mercado para satisfacer las necesidades del usuario (Rodríguez Medina, et al, 2002), y garantizar mejorar en la integración del sistema organizacional para poder lograr sus metas de eficacia, eficiencia y la determinación de las interacciones externas e internas del proceso y sus subprocesos (Llanes Font, et al, 2014).

Los inconvenientes en los procesos generan insatisfacción del servicio brindado, ocasionando una mala percepción en la mayoría de los clientes retrasos en las entregas (Quintero Caicedo, et al, 2018), la gestión por procesos ayudó a identificar que el subproceso, que debería ser más eficiente es el de recepción y supervisión de mercadería (Vidal Endara, et al, 2018).

Las organizaciones desde las mypes hasta las grandes empresas deben ir innovando en su gestión por procesos consolidando su marca en el mercado

Bonett Acevedo, et al (2020) mediante estrategias, que les permitan conocer las necesidades de sus clientes y enfocándose en la aplicación de la administración en el ámbito de las organizaciones, la gestión basada en los procesos se presenta como una apropiada herramienta principal para guiar a una organización en la realización de sus metas u objetivos (Mallar, 2010).

La logística en las organizaciones no es solo como un proceso de movilidad de mercancías, sino que es un conjunto de operaciones que se caracterizan en la participan de la dinámica de producción y venta de bienes (Mendez Palacios, et al, 2018), debido al alto grado de competencia en la actualidad las empresas no solo deben de tener un producto triunfador y un precio competitivo, también deben de mejorar en la gestión de la cadena de abastecimiento (Mora García, 2016), integrando los procesos, alineación de proveedores y terceros, centralización de la información, con el objetivo del cumplimiento a sus clientes, obteniendo una ventaja competitiva (Ramos Almanza, 2014). Cabe destacar que la tercerización incide en

las empresas industriales en un 34,5% y 53,4% en los procesos logísticos de distribución y manejo de proveedores (Mori Paredes, 2014), permitiendo la reducción de los costos.

En la gestión logística que abarca las operaciones de abastecimiento de materiales, almacenamiento y despacho, presentan las mayores brechas tecnológicas en automatización industrial (Ovalle, et al, 2013) en los procesos de la cadena de valor, para contrarrestar eso las empresas deben de realizar estrategias, aunque el 26% de las empresas no posee ninguna estrategia para gestionar su logística inversa y un 7% no las tienen redactadas (Feitó Cespón, et al, 2010); sin embargo, los obstáculos más grandes que enfrentan las empresas y los países emergentes para lograr una integración en su cadena de suministro son la fiabilidad y la incipiente infraestructura (Cardona Arbeláez, et al, 2017).

Según lo investigado se detectaron una falta de un enfoque global en la organización en los procesos, La mayoría de las empresas no tienen implementado un diseño en el proceso inverso de la logística (Bustos, 2017), conforme al mercado que se desenvuelven las empresas industriales se hace cada vez más complejo, por ende, deben de buscar soluciones creativas y eficientes para permanecer en el mercado (Monterroso, 2000), evaluando el mejoramiento en flujos de información y materiales en los distintos procesos logísticos con un previo diagnóstico (Barona Vega, 2019) y evaluación en la logística interna en las empresas usando indicadores de gestión (Pinheiro de Lima, et al, 2017).

El éxito de las empresas dependía mucho de la habilidad de los gerentes para poder lograr integrar a sus clientes y proveedores con el fin de mejorar su cadena de suministros, siendo la clave para competir en un mundo interconectado y globalizado (Baleta Araujo, et al, 2020). La micrologística maneja elementos operacionales y administrativos lógicos en las empresas industriales, (Silvera Escudero, 2017) buscando optimizar los procesos logísticos enfocando en generar rentabilidad

Un modelo de Gestión Logística ayuda a mejorar de manera significativa los procesos de compras, control de almacenes y selección de proveedores (Lévano

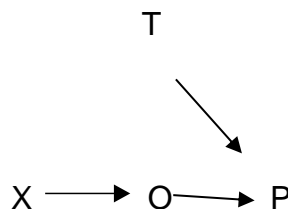
Hernández, 2017) además de contribuir en el control de tiempos de las tareas, manteniendo una competitividad en las empresas, manejando los tiempos de entrega y fabricación (García Pérez, 2017), llegando a mejorar la productividad de las industrias.

Los indicadores de gestión son muy importantes y relevantes en la gestión logística de las empresas, gracias a ellos se pueden identificar los procesos críticos y se puede formular una propuesta de mejora (Mora García, 2004), logrando a que las empresas industriales muestren un nivel adecuado de eficiencia en la gestión de sus procesos (Noriega Flores, 2018). Para lograr la implementación de los indicadores se debe de realizar un diagnóstico de la empresa, obteniendo una mejor percepción sobre los procesos de la gestión logística, diseñar una metodología apropiada a organización de acuerdo a la actividad que realiza, previniendo la falta de automatización de ciertos procesos, el incremento de los tiempos de demoras y esperas, problemas de desabastecimiento entre otros (Pérez Rivas, et al (2020), se recomienda la implementación o uso de sistema integrado de gestión (ERP) para llevar un adecuado control y manejo de todos los recursos, bienes, productos y servicios que la empresa realiza.

III. METODOLOGÍA

3.1 Población, muestra y muestreo

La investigación realizada es tipo aplicada ya que se tomaron técnicas de ingeniería que fueron escogidas para una empresa específica, además es de diseño no experimental, definiéndose de la siguiente manera: “Estos bosquejos se utilizan para examinar y saber las características, rasgos, propiedades y cualidades de un hecho o fenómeno de la realidad en una ocasión determinada de tiempo” (Carrasco Díaz, 2008). La investigación no realizó ninguna manipulación en las variables, realizó una exploración y descripción de manera sintetizada sobre las principales teorías y conceptos de la gestión por procesos y las operaciones logísticas. Además, la investigación es de un enfoque cuantitativo su medio principal es la medición y el cálculo. En forma global, procura calcular variables que tengan referencia a magnitudes (Niño Rojas , 2011), la investigación fue descriptiva transversal porque en un espacio de tiempo reducido se analizaron las operaciones logísticas y de manera propositiva descriptiva se propuso la solución a los procesos que debieron gestionar en dicha empresa (Carrasco Díaz, 2008). Se utilizó el siguiente esquema de diseño:



Dónde:

X: Operaciones logísticas en la empresa frigorífica La Granjita E.I.R.L.

O: Observación de las operaciones logísticas

T: Modelo teórico Gestión por procesos

P: Propuesta de Mejora

3.2 Población, muestra y muestreo

La operacionalización son las características que las variables tienen en las investigaciones, estas se determinan conceptualmente a la par con sus atributos los cuales pueden encerrar distintos valores y están determinados por indicadores medibles (Pagadala Suganda, 2017).

Las variables de la investigación estaban enfocadas en el boceto de la propuesta de gestión por procesos para la mejora de operaciones logísticas, las cuales se muestran en la tabla 08 (Anexo 3).

3.3 Población, muestra y muestreo

La población según Vara Horna (2015) es un grupo de cosas, individuos o sujetos que tienen una o varias características en común, además se hallan en un espacio o medio y varían en el pasar del tiempo; en este caso la población son las operaciones logísticas. La muestra es un grupo extraído de la población seleccionada por el método lógico, si la población es muy pequeña, la muestra sería igual que la población (Vara Horna, 2015); la muestra se tomó basado en el tiempo que se concede para realizar la investigación, considerada como una limitante. A si mismo el muestreo que se realizó es el no probabilístico intencionado; quiere decir que los criterios que se van a tomar para la selección de la muestra es no estadística, dependiendo de las características que el investigador predisponga (Vara Horna, 2015).

Tabla 1. Población, muestra y muestreo del estudio

Indicadores	Población	Muestra	Muestreo
<p>N° Actividades claves del proceso</p> <p>N° de Responsables por actividad</p> <p>N° de KPI por actividad</p> <p>S/. Por pérdidas actuales al día</p>	<p>Actividades del proceso logístico</p> <p>Actividades del proceso logístico</p> <p>Actividades del proceso logístico</p> <p>Actividades del proceso logístico</p>	<p>Proceso logístico de agosto y Setiembre</p> <p>Proceso logístico de agosto y Setiembre</p> <p>Proceso logístico de agosto y Setiembre</p>	<p>Conveniencia</p>
<p>Errores en Inventario por semana</p> <p>N° de actividades Proceso Logístico.</p>	<p>Kg. Pollos adquiridos</p> <p>Actividades del proceso logístico</p>	<p>Kg. Pollos adquiridos de agosto y Setiembre</p> <p>Proceso logístico de Agosto y Setiembre</p>	<p>Conveniencia</p>

Fuente: Elaboración Propia

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de investigación son un conjunto de reglas o pautas que ayudan al investigador en el desarrollo de su proyecto de investigación y los instrumentos son herramientas que ayudan en la recolección de datos (Carrasco Díaz, 2008) siendo aplicadas según la naturaleza y objetivo de la investigación. Debido al tipo de proyecto de investigación se utilizó la técnica de análisis documental y observación.

Tabla 2. *Técnicas e instrumentos de recolección de datos*

Indicadores	Técnicas	Instrumentos
N° Actividades claves del proceso	Análisis documental	Cuadro de indicadores y selección de operaciones críticas (Anexo 04)
N° de Responsables por actividad	Análisis Documentario	Perfil profesional de los trabajadores (Anexo 08), cuadro de asignación de responsables (Anexo 09)
N° de KPI por actividad	Análisis documental	Cuadro de indicadores y selección de operaciones críticas (Anexo 04)
S/ Por pérdidas actuales al día	Análisis documental	Órdenes de compra, boletas de venta, registro en almacén (Kardex) (Anexo 05)

<p>Errores en Inventario por semana</p> <p>N° de actividades Proceso Logístico.</p>	<p>Análisis documental</p> <p>Observación</p>	<p>Boletas de venta, Registro de entradas y salidas (Kardex) (Anexo 07)</p> <p>DAP, Flujograma, fotos. (Anexo 08)</p>

Fuente: Elaboración propia

3.5 Procedimientos

El desarrollo del presente trabajo se realizó en las instalaciones de la empresa Frigorífica La Granjita E.I.R.L a la cual tenemos acceso debido a que tenemos el apoyo de un colaborador el cual nos brindará las facilidades para poder ingresar, específicamente en el área logística.

En la empresa para determinar el número de actividades claves del proceso, es necesario tener un cuadro de indicadores y selección de operaciones críticas adquirido en los meses de agosto y septiembre en la medida que el investigador tenga acceso, es decir, por conveniencia. Para ello se procederá a un análisis documentario de las actividades del proceso que se realizan en el día (Anexo 04). Así como también para determinar el número de responsables por actividad por día, es necesario tener el perfil profesional de los trabajadores y un cuadro de selección de los trabajadores, en la medida que el investigador tenga acceso, es decir, por

conveniencia. para ello se procederá a observar las actividades de los trabajadores durante el día (Anexo 8-9). Por lo tanto, para determinar el número de KPI del proceso por día, es necesario tener un cuadro de indicadores y selección de operaciones críticas que se realizan en los meses de agosto y septiembre en la medida que el investigador tenga acceso, es decir, por conveniencia. Para ello, se procederá a observar el movimiento las actividades del proceso logístico (Anexo 04), igualmente para determinar los costos de perdidas actuales al día, es necesario tener un registro de facturas, compras, ventas, registro de almacén en los meses de agosto y septiembre en la medida que el investigador tenga acceso, es decir, por conveniencia. Para ello, se procederá a tener un análisis documentario, apoyado con las facturas de compra y venta, así como también los registros de almacén (Anexo 05).

A su vez es necesario determinar los errores en inventario por día, es preciso tener un registro de entradas y salidas de los pollos adquiridos en los meses de agosto y septiembre en la medida de que el investigador tenga acceso, es decir por conveniencia. Para ello, se procederá a hacer un análisis documental de la compra y ventas que se realicen en el día, apoyados con de las boletas de venta, registros de entras y salidas de la empresa (Kardex), (Anexo 06).

En ese mismo contexto para determinar el N° de actividades del proceso logístico, es necesario tener un registro de las actividades del proceso logístico en los meses de agosto y septiembre en la medida que el investigador tenga acceso, es decir, por conveniencia. Para ello, se procederá a observar las actividades del proceso logístico del día, apoyados DAP, Flujograma, fotos (Anexo 07).

3.6 Método de análisis de datos

Así es como definimos técnicas e instrumentos de recolección de datos se debe de realizar un análisis de datos de calidad, garantizando los resultados parte de una adecuada gestión por procesos (Apari Muñoz, 2017).

Para llevar a cabo el análisis de la información recopilada en la presente investigación fue necesario utilizar algunas herramientas como el diagrama de procesos por operario para poder tener un mejor bosquejo, así poder proponer responsable para que puedan aplicar un control en las actividades logísticas y también identificar las actividades para poder delimitar las acciones en el proceso logístico, a su vez una hoja de resumen lo que permitió tener un mejor análisis para poder definir las actividades claves del proceso logístico que genera valor agregado, siendo esta también de ayuda para identificar y formular los KPI de las actividades del proceso logístico para su análisis, por último fue necesario tener una hoja de registro de entradas y salidas las cuales se apoyaran en facturas de compras, boletas de venta, así mismo un registro del almacén lo cual nos permitió tener un análisis documentario permitiendo exponer las posibles pérdidas, fallas, además teniendo un mejor control en los almacenes y operaciones , permitiendo exponer los beneficios económicos que se puede tener de la gestión por procesos aplicados a las operaciones logísticas de la empresa.

Con los datos obtenidos en el análisis de la situación actual, será necesario acudir al uso de software que permita organizar los datos y lograr transformarla en información de valor. Por ello, se utilizará el se utilizó el software de Microsoft Excel, que es una hoja de cálculo que permite ordenar los datos, obtener los mayores, menores y promedios de los mismos, lo que denominamos estadística descriptiva. Así mismo el Kardex, que es un documento administrativo de control, el cual se da como un registro estructurado sobre la existencia de mercancía en un almacén o empresa. Dicho documento se crea a partir de la evaluación del inventario, registrando datos generales del bien o producto.

3.7 Aspectos éticos

La presente investigación permite analizar las operaciones logísticas de la empresa La Granjita, donde los datos obtenidos se realizarán con veracidad de la realidad, registrados adecuadamente para su operacionalización y permitan generar propuestas para mejorar las operaciones logísticas. En toda la fase de desarrollo, los investigadores se comprometen a tratar con responsabilidad, carecer de errores y sea completa.

IV. RESULTADOS

Luego de la aplicación de las técnicas e instrumentos de investigación se llegaron a obtener los siguientes resultados de acuerdo a los objetivos planteados:

4.1 Actividades del proceso logístico para delimitar acciones

Para determinar las actividades del proceso logístico se procedió a realizar los siguientes diagramas:

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO						
Diagrama No.	Hoja No.	OPERARIO <input type="checkbox"/>	MATERIAL <input type="checkbox"/>	EQUIPO <input type="checkbox"/>		
Objetivo: Revisión de sus actividades		RESUMEN				
		ACTIVIDAD	ACTUAL	PROPUESTO	ECONOMÍA	
Proceso analizado:		Operación	6			
		Transporte	1			
		Espera				
Metodo:		Inspección	5			
Actual <input checked="" type="checkbox"/> Propuesto <input type="checkbox"/>		Almacenamiento	1			
Localización: Frigoríficos la Granjita E.I.R.L		Distancia (m)				
		Tiempo (hr/hombre)				
Operario: Trabajador		Costo				
		Total	13			
Elaborado por: Ricardo Daniel Juarez Timana- Jesus Holguin Sanchez		Fecha: 01/08/2021	Comentarios			
Aprobado por:		Fecha: 31/08/2021				
Descripción	Cantidad	Distancia	Tiempo	Símbolo	Observaciones	
RECEPCIÓN DEL POLLO	1			○→		Llegada de la materia prima a la pollería
VERIFICACIÓN DEL POLLO	1			□	●	Inspección
PESADO DEL POLLO Y MEDIDA DE TEMPERATURA	1			●	●	Verificar el peso del pollo y su temperatura
CONFORMIDAD DE LA MATERIA PRIMA	1			●	●	
ENVÍO AL ALMACENAMIENTO	1			●		
RECEPCIÓN DEL POLLO EN EL ALMACEN	1			●	●	Inspección
CORTADO DEL POLLO	1			●		
CLASIFICACIÓN DEL POLLO	1			●		
CONTROL DE INVENTARIO	1			●	●	Inspección
RECEPCIÓN DE PEDIDO	1			●		
REALIZAR EL PACKING	1			●	●	Se utiliza bolsa de empaque al vacío
INSPECCIONAR EL PEDIDO	1			●	●	
ENTREGA DE PEDIDO	1			●		
TOTAL		13				

Figura 1. Diagrama de Actividades de Proceso

Elaboración propia

Se desarrolló un Diagrama de Actividades de Proceso el cual nos ayudó a demostrar la relación de operaciones de manera ordenada. Se presentaron 6 operaciones y 5 inspecciones, con un total de 13 actividades a lo largo del proceso de logística.

Diagrama de flujo

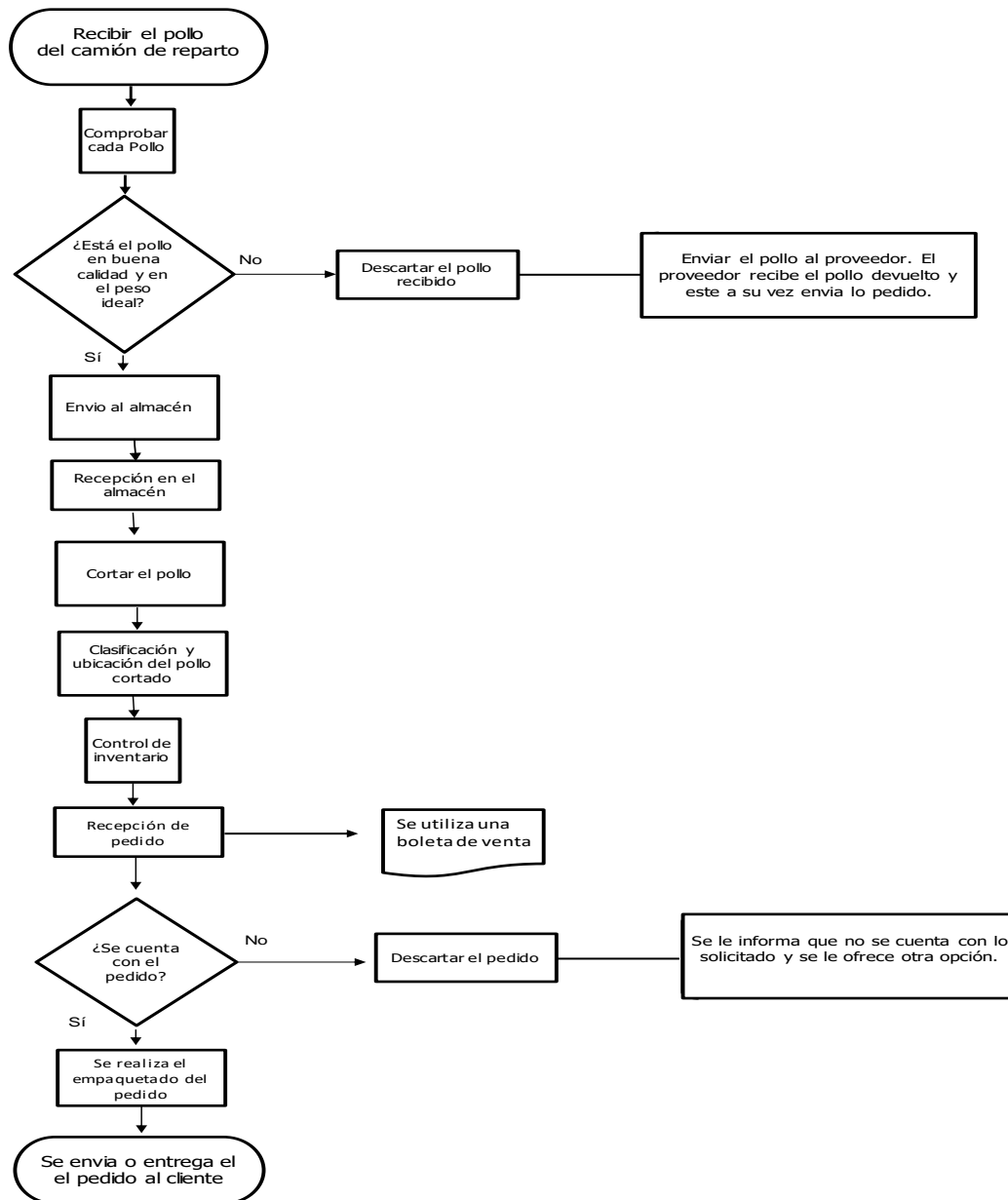


Figura 2. Diagrama de flujo

Elaboración propia

Recibimiento del pollo del camión de reparto: En esta operación se recepciona los pedidos que se hicieron al proveedor el día anterior, con quien se programó la hora de llega, así mismo los colaboradores ya han recibido la información y están listos para recibir la mercadería del camión.

Verificación del pollo: En esta actividad se realizada el análisis de la calidad verificando que el pollo esté en óptimas condiciones tomando en cuenta los indicadores que tiene la empresa como: Temperatura, estado del pollo, peso y limpieza, para el consumo humano.

Envío a almacén: Una vez verificado el estado del pollo se procede a colocarlo en jabas, para así trasladarlo al almacén teniéndolo en la temperatura adecuada.

Recepción del almacén: Los colaboradores tienen la función de asegurar la correcta recepción y almacenamiento de todas las unidades de pollo implicadas en el proceso de producción diaria, así como también llevar un registro de ellas.

Cortado del pollo: El corte se debe de realizar de manera cuidadosa y de acuerdo a lo solicitado por el cliente tomando como referencia el tipo de corte, peso y tamaño de cada pieza.

Clasificación y ubicación del pollo: Las piezas obtenidas de los cortes se clasifican con cuidado para que su packing se realice eficientemente.

Control de inventario: Este se lleva a cabo en las entradas y salidas del pollo, bajo la guía de las boletas y/o facturas de compra y venta siendo estas registradas.

Recepción del pedido: La administradora es la que recepciona los pedidos de los clientes donde evalúa si cuenta con lo solicitado, donde procede a informar al cliente si cuenta con la cantidad y calidad del producto solicitado u ofrece algún otro producto.

Realizar el packing: Se debe de realizar de manera hermética y cuidando que no se altera el producto con ningún agente contaminante externo y tener el producto almacenado a bajas temperaturas para mantenerlo en buena calidad.

Entrega de pedido: Este punto se debe de tener muy en cuenta, porque es la

actividad donde se tiene contacto vendedor-cliente, haciendo la entrega de manera amigable para el cliente perciba un agradable servicio.

Para poder comprender la relación de información entre cada actividad, se desarrolló un Flujograma donde se explica los pasos que se realizan desde la recepción del pollo hasta su entrega.

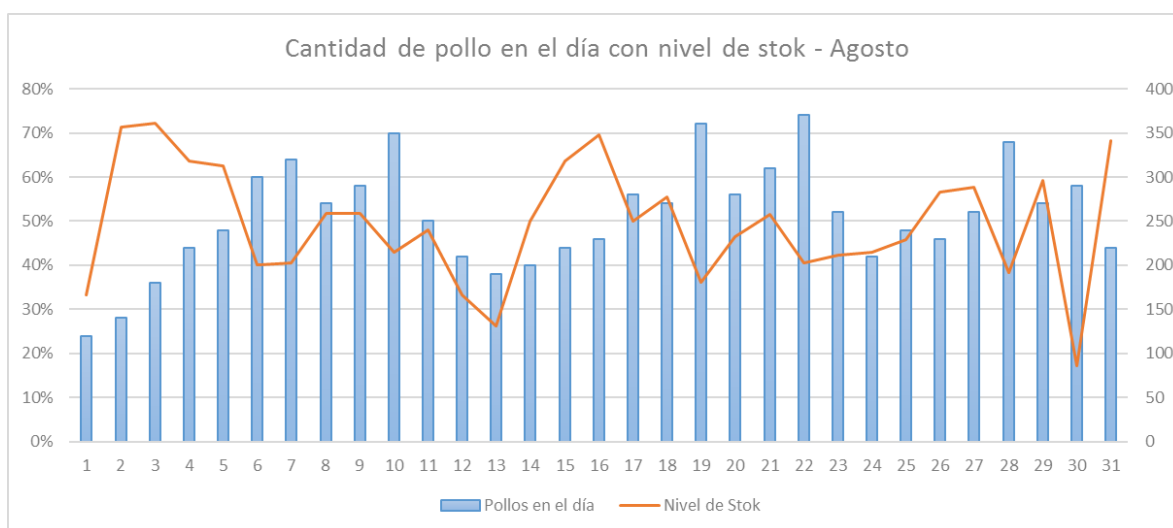


Figura 3. Relación de la cantidad de pollos presentes en el día con el stock del mes de agosto.

Fuente: Kardex de inventario – entradas y salidas diarias (Anexo N°06)

El reporte de producción de la empresa sólo registra las unidades que entrega a cada operador de corte y el porcentaje de devolución por deterioro del ave por operador y por día, no brindando mayor información. Así mismo, el Kardex presenta la cantidad de pollo que se adquiere al día, y los que quedan en el frigorífico con ayuda de la metodología FIFO, (first input, first output) se pudo determinar la cantidad del pollo diario y el nivel de stock que quedaba cada día. Con respecto a las compras diarias de pollo al proveedor, quedan registradas en las órdenes de compra, las que se adjuntan en el Anexo N° 05.

4.2 Actividades claves del proceso logístico que generan valor agregado

De acuerdo a la solución del objetivo específico 1, donde se pudo determinar el proceso logístico presentando 13 actividades, se evaluaron para definir su nivel de importancia en el control y clasificarlas como “claves”

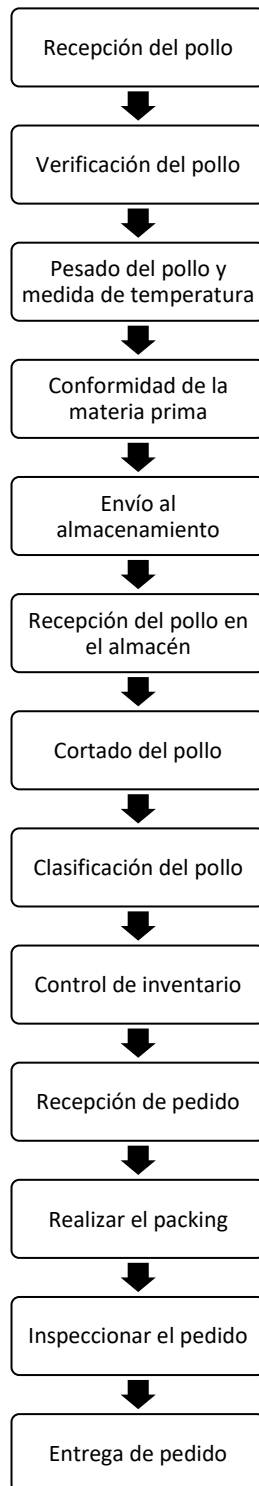


Figura 4. *Actividades del proceso logístico*

Elaboración propia

De acuerdo a todo el proceso realizado las actividades claves que generan un valor agregado al producto son:

- Verificación del pollo: en esta actividad se realiza el análisis de la calidad verificando que el pollo esté en óptimas condiciones para el consumo humano, por ejemplo: el peso promedio del pollo es de 1.7 kg., la piel debe tener un color amarillo claro sin manchas y no debe estar pegajosa, más bien debe ser lisa y terna, las pechugas deben ser anchas, redondas y llenas, y los muslos o piernas deben ser redondos y gruesos.
- Cortado del pollo: el corte se debe de realizar de manera cuidadosa y de acuerdo a lo solicitado por el cliente tomando como referencia el tipo de corte, peso y tamaño de cada pieza (ver figura N° 05)
- Control de inventario: En esta operación se lleva a cabo la verificación de las entradas y salidas del pollo en unidades, bajo la guía de las boletas y/o facturas de compra y venta siendo estas registradas para así tener un adecuado manejo del stock de la mercadería. Así mismo, se debe tener el producto almacenado a bajas temperaturas (20 a 25 °C) para mantenerlo en buen estado
- Realizar el packing: se debe de realizar de manera hermética en un empaque apropiado a la cantidad (bolsa plástica) y cuidando que no se altera el producto con ningún agente contaminante externo.
- Inspección del pedido: se haga la confirmación del pedido de acuerdo a la solicitud y la comprobación el peso, temperatura y además dando la confirmación por medio de la boleta de pago.

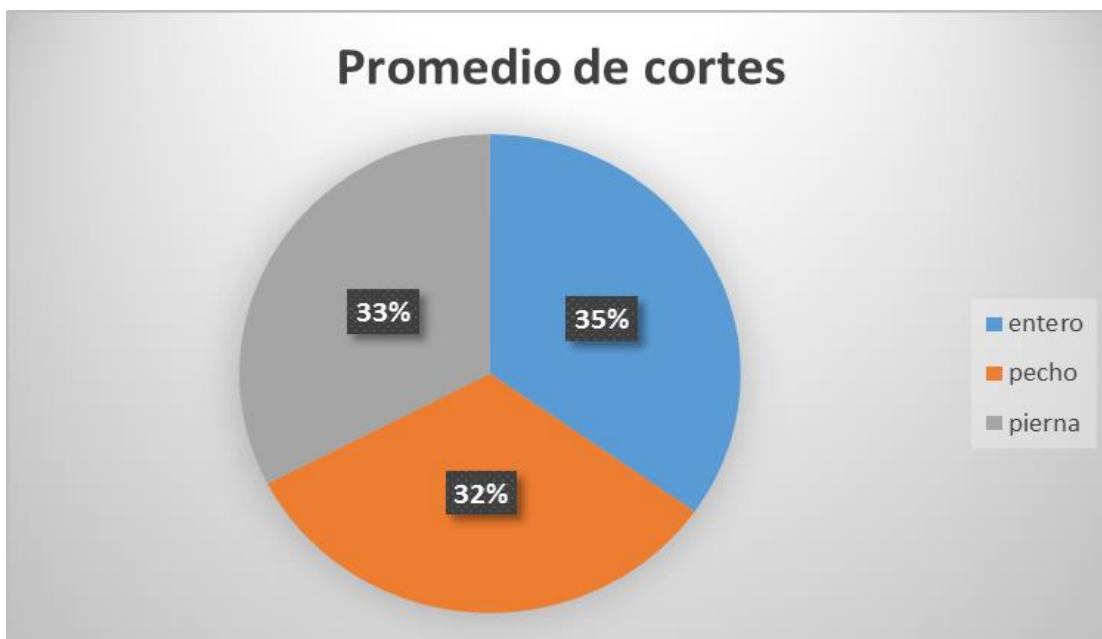


Figura 5. Promedio de cortes para la clasificación y presentación

Fuente: Kardex de inventario – entradas y salidas diarias (Anexo N° 06)

4.3 Actividades de control del proceso logístico

Las actividades realizadas en el proceso logístico deben de tener a una persona que encabece todo el proceso en sí y además contando con el apoyo de otras personas delegando la función de realizar un adecuado control a lo largo de las actividades. Estas personas deben de tener las siguientes características y habilidades:

- Experiencia en el análisis de calidad del pollo a través del método organoléptico
- Liderazgo con facilidad de una comunicación efectiva y trabajo en equipo orientado a los resultados de la empresa
- Manejo de sistema informático en Excel para llevar un adecuado registro

De acuerdo a la información brindada de los trabajadores y extrayendo su perfil profesional de manera sintetizada (Anexo N° 9), se han definido los perfiles de los mismos para asignación de responsabilidades:

Basados en los perfiles, se asignó las responsabilidades indicado a continuación

Tabla 1. *Designación de responsabilidades*

Personal	Responsabilidad Primaria	Responsabilidad Secundaria
Velmi Mauricio Yamuca	Supervisor general	Inventario
Gustavo Daniel Arica Sanchez	Recepción del producto	Almacenamiento
Percy Castillo Saavedra	Corte de producto	Control de Calidad
John Bryan Timoteo Gonza	Inventario	Control de Calidad
Luvín Javier Jiménez Alberca	Limpieza y mantenimiento	Limpieza

Elaboración propia

4.4 Análisis de los KPI de las actividades del proceso logístico

Para determinar los parámetros de evaluación, se procedió a determinar qué indicadores son importantes cuantificar para un mejor control de las actividades, donde se tiene:

- Peso entero y por corte
- Nivel de calidad para la conservación
- Nivel de stock y rotación del producto
- Temperatura de frigorífico
- Clasificación por tamaño

Tabla 2. Indicadores

Operaciones	¿Se inspecciona ?	KPI		Inspección				
		¿Qué indicador?	Cuáles son sus parámetros	100%	75%	50%	25%	10%
Recepción	NO							
Verificación del pollo	SI	TEMPERATURA	31°C y 32°C			SI		
		LIMPIEZA	Aceptable, No aceptable			SI		
		ESTADO DE CARNE	Aceptable, No aceptable			SI		
Pesado	SI	PESO	1.9 - a más	SI				
Conformidad	NO							
Envío	NO							
Recepción	NO							
Cortado	SI	Corte de Muslo	Aceptable, No aceptable	SI				
		Corte Alas	Aceptable, No aceptable	SI				
		Corte Pechuga	Aceptable, No aceptable	SI				
Clasificación del pollo	NO	B7-B8						
Control de inventario	SI	ENTRADAS	COMPRAS	SI				
		SALIDAS	VENTAS					
Recepción del pedido	NO							
Packing	SI	TEMPERATURA	20 C Y 25 C	SI				
		PESO	1.9 - a mas	SI				
		LIMPIEZA	Aceptable, No aceptable	SI				
		ESTADO DEL POLLO	Aceptable, No aceptable	SI				
Inspección del pedido	SI	ESTADO DEL POLLO Temperatura	Aceptable, No aceptable 20 C Y 25 C	SI				

Entrega del pedido	NO							
--------------------	----	--	--	--	--	--	--	--

Elaboración propia

Tabla 3. Descripción de los indicadores

Operaciones	KPI		Descripción
	¿Qué indicador?	Cuáles son sus parámetros	
Recepción			
Verificación del pollo	TEMPERATURA	31°C y 32°C	Esto garantiza que los pollos tienen poco tiempo de haber sido beneficiados, indicando su frescura.
	LIMPIEZA	Aceptable, No aceptable	Se verifica si tienen plumas, si sus intestinos han sido retirados.
	ESTADO DE CARNE	Aceptable, No aceptable	Que no presenten moretones, que presente olor característico, con piel de color característico.
Pesado	PESO	1.9 - a más	El peso se relaciona con el tamaño de los pollos, que es exigido por la demanda con cortes medianos a grandes.
Control de inventario	ENTRADAS	COMPRAS	Registrar las cantidades que ingresan de las compras
	SALIDAS	VENTAS	Actualizar los registros de acuerdo a los pollos que retiran para las ventas.
Cortado	Corte de Muslo	Aceptable, No aceptable	Se debe cuidar que los cortes sean los más precisos posibles, sin restar partes de otros músculos, en las articulaciones evitando romper los huesos.
	Corte Alas	Aceptable, No aceptable	
	Corte Pechuga	Aceptable, No aceptable	
Packing	TEMPERATURA	20 C Y 25 C	Estos parámetros garantizan la frescura de la carne.
	PESO	De acuerdo a pedido de cliente	Se controla el peso de las aves de acuerdo a los pedidos tanto de cortes como de pollos enteros según el peso requerido.
	LIMPIEZA	Aceptable, No aceptable	Según lo requiera el cliente, se le retira la piel, menudencias y grasas.

	ESTADO DEL POLLO	Aceptable, No aceptable	SI
Inspección del pedido	Peso	De acuerdo al pedido	
	Temperatura	20 C Y 25 C	

Elaboración propia

4.5 Beneficios económicos de la gestión por procesos aplicados a las operaciones logísticas de la empresa.

Para que se pueda apreciar los beneficios que pueda traer la gestión por procesos, se deberá implementar con autorización de la gerencia de la empresa, luego de revisar el presente trabajo y absolver las dudas que pueda generarse. Como el presente trabajo no abarca la implementación, se dificulta una evaluación comparativa pre y post test.

Por ello, se asumirá que la gestión por procesos a las operaciones logísticas en la empresa logrará corregir deficiencias en las mismas. Los principales inconvenientes se presentan en una falta de control que causa dificultad para determinar las variaciones no deseadas en las cantidades de pollo en stock.

A continuación, se explicará como la gestión por procesos logrará evitar pérdidas o errores de registro en cuanto a los stocks, así como tener un control más eficiente en el trozado o cortes de pollo, los mismos que presentan precios diferentes:

- Control de inventario: cuando se realizaba el inventario esporádicamente, no cuadran las existencias, de acuerdo a indicaciones en la entrevista con el responsable de la avícola, Velmi Mauricio Yamuca. Las posibles causas que apañan el problema es que existe la posibilidad que se entregue una mayor cantidad a los clientes. Esto puede suceder si los clientes están confabulados con los despachadores, pudiendo ser familiares o conocidos, y al conocer que no existe control diario de los pollos. También se podría dar en la entrega de pollos, que haya una equivocación en las cantidades de entrega. A partir de agosto, la empresa implementó el Kardex (Anexo N° 06) para un control de los pollos y su movimiento desde su llegada hasta su almacenamiento al final del día. Según la experiencia de Velmi Mauricio

Yamuca, quien hacía los inventarios inesperados en la semana, indicó que normalmente había una falta de 2 a 4 pollos por semana, y no podía determinar el momento en que se sustraían los mismos.

A partir de la asignación de la responsabilidad del inventario a John Bryan Timoteo Gonza, no ha habido pérdidas de unidades.

Cuantificando las pérdidas en 4 semanas, esto asciende, de acuerdo a los expresado por Velmi Mauricio Yamuca, a una pérdida de 9 pollos aproximadamente, que equivalen a S/ 126.22 (9 pollos al mes, por 1.65 kilogramos por S/8.5), que es el valor que dejaban de percibir.

- Producto no deseado: cortes deficientes que ocasionaron pérdidas por mermar el peso, en especial a las pechugas cuyo corte tiene un precio mayor (S/13), teniendo que venderse como corte de ala (S/6.0). No se ha determinado por la dificultad el peso que se desperdiciaba por ser mínimo, por lo que se considera un promedio de 25 gr. En el mes de agosto, existieron 44 cortes de pechuga que pasaron al ala, sumando un total de 1.1 kg, con un costo de S/14.3.

Con la propuesta del control de inventarios, que la empresa ya ha comenzado a usar, y con un control en los cortes del pollo, las situaciones inconformes no se presentarán, o en el caso de los cortes, disminuiría al existir un control en el trabajo de los operarios encargados de trozar el pollo. Permitiendo así reducir las pérdidas mensuales que se generaban las cuales tenían un valor mensual de S/140.52.

V. DISCUSIÓN

Con referencia a los resultados obtenidos y a los trabajos de investigación que se tomaron como antecedentes se llegó a determinar que:

En la investigación de Muñoz (2018) se inicia con la recolección de información enfocado en las necesidades de la empresa, basado en los procedimientos para la satisfacción de los clientes, Sánchez (2017) indica que la observación de las operaciones que realiza la empresa le permitieron recolectar los datos que requería para iniciar el análisis de procesos. Una de las herramientas que también le fueron de ayuda fueron los registros como un método para poder recolectar los datos cuantitativos para el estudio. El uso del análisis documental también permite recolectar datos, como lo expresa Almestar (2020) quien analizó reportes de producción, operaciones de compra, entradas y salidas de materiales del almacén y recepciones de materia prima en el periodo enero a abril del 2020, llevándolo a conocer más a fondo la operatividad del proceso en estudio. En las investigaciones consideradas para la discusión del primer objetivo, resalta el uso de los instrumentos y técnicas de investigación, que permiten obtener los datos de las empresas y poder ampliar el conocimiento de cada operación y su fin dentro de la línea del proceso, también se coincidió en algunas técnicas de recolección de datos como el análisis documental tomando en consideración las boletas de pago, facturas, entre otros.

De acuerdo a la investigación de Araujo (2017) sostuvo que encontró varios problemas en la empresa dando como actividades claves y que generan valor son rotación de stock en inventario, repartición de productos y traslados, Muñoz (2018) se dio cuenta que las actividades claves que generan valor como selección del producto, servicio de venta y las actividades operativas y Almestar (2020) manifiesta que todo su proceso de sistema de gestión logístico genera valor. Tomando en cuenta lo demostrando en las investigaciones se llega a determinar que cada empresa determina sus actividades claves que le generan valor, de acuerdo al producto o servicio que ofrecen, como es el caso de la presente investigación cuyas actividades que generan valor son: Verificación del pollo, cortado del pollo, control de inventario, realizar el packing e inspección del pedido; todas ellas jugando un rol muy importante y por ende las personas que están a

cargo de cada uno de estos procesos deben de tener un gran conocimiento, destreza y habilidad, para que el producto no sufra lo contrario, bajando su valor.

En la investigación de, Villegas, et al, (2018), da a conocer que es muy importante en su estructura organizacional identificar a las personas que liderarán o tendrán a cargo las actividades realizadas en la empresa, y Muñoz (2018) reconoce que a partir de una buena dirección a lo largo de un proceso debe de dar resultados positivos en todas las actividades hasta el producto final. Coincidiendo con las aportaciones de ellos se llegó a identificar y determinar al personal más idóneo que pueda tener a cargo la supervisión de todo el proceso y aquellos que apoyaron en las actividades claves, teniendo dotes de liderazgo, trabajo en equipo y manejo informático.

Sánchez (2017) en su investigación llegó a determinar que sus KPI en el análisis de las actividades de su empresa con la eficacia, eficiencia y productividad, Araujo (2017) determino a los siguientes KPI costos en compras, inventarios y almacenes en la empresa y Pasache (2018), tomo en cuenta como KPI a las 3 S's iniciales: clasificación, organización y limpieza determinando su grado de eficacia. Con referencia a las investigaciones se pueden mencionar la importancia de los KPI a lo largo de todo el proceso que realizan las empresas, sirviéndonos como indicadores claves para poder control y proponer mejoras en el proceso.

De acuerdo a la investigación realizada por Araujo (2017) manifiesta la importancia que tiene una adecuada planificación en el desarrollo de los inventarios y almacenes en la empresa, lo comentado también por Almestar (2020) quien analizó los reportes de producción, operaciones de compra, entradas y salidas de materiales del almacén y recepciones de materia prima llevándolo a conocer más a fondo la operatividad del proceso en estudio y Medina y Sánchez (2016) mencionan que su propuesta logra un gran beneficio económico logrando un valor económico de inventario de 50% y favoreciendo en el costo por metro cuadrado de \$4000/m² reduciendo los costos operativos. Estando de acuerdo con ellos la importancia de realizar una adecuada propuesta en de mejora en las operaciones logística logrará que se den grandes beneficios económicos reduciendo los costos y pérdidas del inventario.

VI. CONCLUSIONES

De acuerdo al desarrollo y cumplimiento del trabajo de investigación y los resultados obtenidos podemos concluir que:

A través del Diagrama de Actividades de Proceso y flujograma de procesos se llegaron a identificar las actividades del proceso logístico para delimitar acciones teniendo 6 operaciones y 5 inspecciones, con un total de 13 actividades a lo largo de todo el proceso desde la recepción del pollo hasta su entrega. Además, con ayuda del Kardex se llevó el control de nivel de eficacia de stock con referencia de la llegada de la cantidad del pollo diario.

Las actividades claves del proceso logístico que generan valor agregado son: Verificación del pollo, cortado del pollo, control de inventario, realizar el packing e inspección del pedido; todas ellas jugando un rol muy importante y por ende las personas que están a cargo de cada uno de estos procesos deben de tener un gran conocimiento, destreza y habilidad, para que el producto no sufra lo contrario, bajando su valor.

De acuerdo a que las actividades realizadas en el proceso logístico se seleccionaron a: Una persona que se encargue de todo el proceso en sí y con personal de apoyo de acuerdo a los años experiencia en la empresa: Velmi Mauricio Yamuca (Supervisor general e inventario), Gustavo Daniel Arica Sanchez (recepción de producto y almacenamiento), Percy Castillo Saavedra (Corte de producto y control de calidad) , John Bryan Timote Gonza (Inventario y control de Calidad) y Luvin Javier Jiménez Alberca (Limpieza y mantenimiento) . Además, cumpliendo con las siguientes características: experiencia en el análisis de calidad del pollo a través del método organoléptico, liderazgo con facilidad de una comunicación efectiva y trabajo en equipo orientado a los resultados de la empresa y manejo de sistema informático en Excel para llevar un adecuado registro.

Los KPI de las actividades del proceso logístico para el análisis, cuantificación y mejora de control fueron: Peso entero y por corte, nivel de calidad para la conservación, nivel de stock y rotación del producto, temperatura de frigorífico y clasificación por tamaño, los cuales en un adecuado seguimiento y supervisión se logra en un producto en óptimas condiciones de calidad.

Se determinaron los beneficios económicos de la gestión por procesos aplicados a las operaciones logísticas de la empresa en dos actividades: en el control de inventario se identificó que antes había pérdidas, teniendo que implementarse el Kardex para un control de los pollos y su movimiento desde su llegada hasta su almacenamiento al final del día descubriendo pérdidas en cuatro semanas de nueve pollos aproximadamente, que equivalen a S/ 126.22 (9 pollos al mes, por 1.65 kilogramos por S/8.5), que es el valor que dejaban de percibir. Y el producto no deseado: debido a los cortes deficientes vendiendo corte de ala en vez de pecho generando en el mes de agosto una pérdida de 1.1 kg, con un costo de S/14.3.

De acuerdo al análisis de las pérdidas económicas en las operaciones logísticas se concluyó que, en las dos actividades, que son control de inventario y el producto no deseado se hace un total de pérdida mensual de S/140.52.

VII. RECOMENDACIONES

Con referencia a los mostrados en el diagrama de actividades de proceso y flujograma de procesos es muy importante que todos los trabajadores conozcan de manera integral todos los pasos que se dan a lo largo del proceso e involucrarlos dando propuestas de mejora.

De acuerdo al desarrollo de las actividades claves que se dan a lo largo de todo el proceso se recomienda que se debe mantener adecuadamente la calidad del pollo contando con el manejo y control de la temperatura (en ambiente fríos) previniendo de esa manera la fase de descomposición y contaminación cruzada, y mantener en buenas condiciones ergonómicas a las personas que están a cargo en cada etapa de este proceso para que no baje el valor del producto.

Con respecto a los trabajadores seleccionados, la empresa debe fortalecer sus conocimientos teóricos y prácticos por medio de capacitaciones sobre el manejo de procesos, seguridad y salud en trabajo, manejo de sistemas informáticos como Excel a nivel avanzado, logrando tener de esa manera trabajadores altamente competitivos y eficientes.

Los KPI son muy útiles porque dan un buen aporte en el control, seguimiento y propuestas de control en el proceso del servicio ofrecido, por eso es recomendable continuar aplicándolos adecuadamente, analizando sus niveles de eficacia y cumpliendo con su función.

Se debe de mantener personal de confianza para que lleve un adecuado control y registro en el peso de los pollos y la cantidad entregada, además de capacitar al personal especializándolo en los distintos cortes y poder lograr un trabajo más productivo reduciendo a lo máximo las pérdidas.

VIII. PROPUESTA

El trabajo de investigación propone la elaboración de un manual de gestión por procesos para la mejora de las operaciones logísticas de la empresa La Frigorífica La Granjita E.I.R.L.

El cual contiene conceptos de sistema de gestión basada en procesos, la metodología y gestión por procesos (Anexo 12).

REFERENCIAS

ALMESTAR Paz, Cristhian. Propuesta de gestión logística para mejorar la productividad en la empresa Agroindustrial Beta - Chulucanas. Universidad César Vallejo. Piura : s.n., 2020.

APARI Muñoz, Nathaly. APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL ÁREA ATENCIONES PORTABILIDAD DE LA EMPRESA ATENTO LIMA-2017. Universidad César Vallejo. Lima : s.n., 2017.

ARAUJO Silva, Katia. Diseño de un sistema logístico basado en la gestión de compras, inventarios y almacenes para la reducción de costos en la empresa Anvip Perú S.R.L. - Lima. Universidad Privada del Norte. Cajamarca : s.n., 2017.

BALETA Araujo, Elkin y OLMEDO Plata, Aneleth Jasbleydi. Cadena de suministros: Una alternativa de planificación de productos en el sector industrial de Colombia. s.l. : Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología, 2020. Vol. VI, 11. 2542-3029.

BARONA Vega, Mairon David. Diseño de un modelo logístico que sincronice los flujos de productos e información entre el área de producción y el área de empaques: caso empresa del sector industrial, en la unidad de higiénicos. Universidad Autónoma de Occidente. Santiago de Cali : s.n., 2019.

BARRIOS Hernández, Karelis, CONTRERAS Salinas, Jheison y OLIVERO Vega, Enohemit. La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. s.l. : Información tecnológica, 2019. Vol. 30, 2. 0718-0764.

BONETT Acevedo, Marcela Patricia, FELIZZOLA Díaz, Carlos Alberto y PÉREZ Rivas, Richard Walter. Propuestas de estrategias para el mejoramiento del proceso logístico del Grupo MIZU S.A.S. Universidad Cooperativa de Colombia. Santa Marta : s.n., 2020.

BUSTOS, Maria Alejandra. Integración y optimización de procesos Logísticos Directos e Inversos. Universidad Nacional de Córdoba. Córdoba : s.n., 2017.

CARDONA Arbeláez, Diego, BALZA Franco, Vladimir y HENRÍQUEZ Fuentes, Gustavo. Innovación en los procesos logísticos: Retos locales frente al desarrollo global. Cartagena : Universidad Libre, 2017. 978-958-8621-70-8.

CARRASCO Díaz, Sergio. Carrasco, Sergio. Metodología de la Investigación Científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación. [ed.] San Marcos. 2. Lima : s.n., 2008. pág. 72. 9972342425.

CONTRERAS Contreras, Fortunato, OLAYA Guerrero, Julio y MATOS Uribe, Fausto. Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información. Lima : s.n., 2017. 978-612-00-2606-9.

CONTRERAS Ríos, J y DÍAZ Martino, V. Propuesta de un modelo de procesos de gestión logística para una asociación de mypes de calzado de Lima pueda atender un pedido de gran volumen. Universidad Peruana de ciencias aplicadas. Lima : s.n., 2013.

COZ Yglesias, Alvaro Diego y HUAMÁN Huanuco, Luz Elvira. Relación entre la liquidez ácida y la rentabilidad económica de una Empresa de Operaciones Logísticas 2013 – 2018. Universidad Peruana Unión. Lima : s.n., 2020.

FEITÓ Cespón, Michael y CESPÓN Castro, Roberto. Estudio empírico sobre las estrategias de logística inversa en el sector industrial de la provincia de Villa Clara. s.l. : Ingeniería Industrial, 2010. Vol. 30, 3.

GALVIS Lista, Ernesto A y GONZÁLEZ Zabala, Mayda Patricia. Herramientas para la gestión de procesos de negocio y su relación con el ciclo de vida de los procesos de negocio: una revisión de literatura. Bogota : Ciencia e Ingeniería Neogranadina, 2014. Vol. 24, 2.

GARCÍA Pérez, Carolina. Desarrollo de flujos logísticos de una empresa de venta y transformación de materiales de aislamiento acústico. Universidad Politécnica de Madrid. Madrid : s.n., 2017.

HERNÁNDEZ Nariño, Arianalyz, et al. Generalización de la gestión por procesos como plataforma de trabajo de apoyo a la mejora de organizaciones de salud. 2016.

LÉVANO Hernández, Erika Natalia. Diseño e implementación de un modelo de gestión logística y la mejora en el proceso de adquisición de materiales en la edificación de departamentos multifamiliares en la constructora MST Proyectos e Inversiones S.A.C. Universidad Ricardo Palma. Lima : s.n., 2017.

LLANES Font, Mariluz, y otros. De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. s.l. : Ingeniería Industrial, 2014. Vol. XXXV, 3. 1815-5936.

MALLAR, Miguel Angel. La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Misiones, Argentina : Visión de Futuro, 2010. Vol. 13, 1. 1669-7634.

MEDINA, Jina y SÁNCHEZ, Carlos. Plan de mejoramiento logístico para los procesos de almacenamiento y despacho de la empresa Construvarios S.A. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. 2016

MENDEZ Palacios, Juan José y ALVAREZ Alfaro, Erick. Caracterización de empresas logísticas en la metrópolis de Querétaro. s.l. : Revista NTHE, 2018. 21. 2007-9079.

MONTERROSO, Elda. El proceso logístico y la gestión de la cadena de abastecimiento. 2000.

MORA García, Luis Anibal. Indicadores de la Gestión Logística. s.l. : ECOE Ediciones, 2004. 978-958-648-563-0.

MORA García, Luis Aníbal. Gestión logística Integral: Las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento. Bogota : ECOE Ediciones, 2016. 978-958-771-395-4.

MORI Paredes, Manuel Alberto. Reducción de costos de la gestión de los servicios logísticos de las empresas del sector industrial para crear ventajas competitivas aplicando la tercerización. Universidad Nacional del Callao. Callao : s.n., 2014.

MUÑOZ Veloz, Fabian. Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria. Universidad Andina Simón Bolívar. Quito : s.n., 2018.

NIÑO Rojas , Victor Miguel. Metodología de la Investigación: Diseño y ejecución. Bogota : Bogota Colombia:Ediciones de la U, 2011. pág. 155. 978-958-86759-4-7.

NORIEGA Flores, María Julia. Gestión del proceso logístico en el área de almacenamiento central de Essalud Ancash, 2018. Universidad César Vallejo. 2018.

OVALLE, Alex, OCAMPO, Olga y ACEVEDO, Maria. Identificación de brechas tecnológicas en automatización industrial de las empresas del sector metalmeccánico de Caldas, Colombia. s.l. : Ingenieros y Competetividad, 2013. Vol. 15, 1. 0123-3033.

PAGADALA Suganda, Devi. Research Methodology: A Handbook for Beginners. s.l. : Research Methodology, 2017. 1947752839,9781947752832.

PASACHE Reto, Mary. Mejora de la calidad de los sevicios de la empresa Entercomp S.A.C mediante la impantación de la gestión por procesos y metodología 5 S'S. Universidad César Vallejo. Piura : s.n., 2018.

PÉREZ Rivas, Richard Walter, BONETT Acevedo, Marcela Patricia y FELIZZOLA Díaz, Carlos Alberto. Propuestas de estrategias para el mejoramiento del proceso logístico del Grupo MIZU S.A.S. Universidad Cooperativa de Colombia. Santa Marta - Colombia : s.n., 2020.

PINHEIRO de Lima, Orlem, et al. Una nueva definición de la logística interna y forma de evaluar la misma. s.l. : Revista Chilena de Ingeniería, 2017. Vol. 25, 2.

PIRES, Antonio M y MACHADO, Virgilio C. Gestión por procesos en el diseño de las organizaciones. s.l. : Información tecnológica, 2005. Vol. 17, 1-2005, págs. 35-54.

QUINTERO Caicedo, Ana Katherine y SOTOMAYOR Sellan, Jomaira Madelaine. Propuesta de mejora del proceso logístico de la empresa

Tramacoexpress Cía.Ltda del cantón Durán. Universidad de Guayaquil. Guayaquil : Facultad de Ciencias Administrativas, 2018.

RAMOS Almanza, Diana Carolina. Importancia de la planeación de la demanda en una empresa del sector industrial. Bogota : Universidad Militar Nueva Granada, 2014.

RODRIGUEZ Medina, Guillermo, et al Análisis estratégico del proceso productivo en el sector industrial. Maracaibo, Venezuela : Revista de Ciencias Sociales, 2002. Vol. 8, 1. 1315-9518.

RODRÍGUEZ Muñoz, Raúl y PEREZ Fernandez, Damayse Ramona. Perfeccionamiento de la Gestión por Procesos en una Universidad. s.l. : Visión de futuro, 2018. Vol. 22, 2. 1669-7634.

ROJAS Gonzáles, Ana Alicia. Modelos de gestión por procesos integrados en salud. Santa Cruz la Palma : Scielo, Enero de 2014. Vol. 8, 3.

SANCHEZ Antucar, Giancarlo. Gestión por procesos en la mejora del proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. Universidad César Vallejo. Lima : s.n., 2017.

SILVERA Escudero, Rodolfo Enrique. Micrologística: Cómo optimizar los procesos logísticos internos. Bogota : ECOE Ediciones, 2017.

VARA Horna, Arístides Alfredo. 7 pasos para elaborar una tesis. Lima : Macro EIRL, 2015. 978-612-304-311-7.

VIDAL Endara, Ruben Felipe y DIAZ Contreras, Alicia Carol. Proyecto de mejora de procesos en la recepción y supervisión de mercadería de la empresa Roand Servicios Logísticos EIRL - Lima 2018. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima : s.n., 2018.

VILLEGAS Vega, K.R y GONZÁLES Marcillo, D.E. Propuesta de mejoramiento

para la gestión de operaciones y logística en la Empresa Balipsa Ecuador de la ciudad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad de Guayaquil. Guayaquil : s.n., 2018.

ANEXOS

Anexo 03:

Tabla 8. Operacionalización de variables

Variable de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimension	Indicadores	Escala de medición
Variable Independiente: Gestión por procesos	Utilizar indicadores de gestión que les ayudará en evaluar el rendimiento de las organizaciones con respecto a cualquier aspecto que se desee observar, diagnosticar o evaluar (Contreras, Olaya y Matos, 2017)	Se debe identificar las actividades que se realizan en el proceso, en especial las actividades claves que generan valor agregado. Las actividades deben ser supervisadas por personal basados en indicadores del desempeño de las operaciones logísticas para su análisis. Se evaluarán los costos de pérdidas actuales y se asumirán su eliminación al aplicarse la gestión por procesos.	Logística	N° Actividades claves del proceso	De razón
			Personal	N° de Responsables por actividad	De razón
			Control	N° de KPI por actividad	De razón
			Administración	S/ Por pérdidas actuales al día	De razón

<p>Variable dependiente: Operaciones logísticas</p>	<p>Integrando los procesos, alineación de proveedores y terceros, centralización de la información, con el objetivo del cumplimiento a sus clientes, obteniendo una ventaja competitiva (Ramos, 2014).</p>	<p>Conocer las actividades actuales del proceso logístico que deberán ser estudiadas para propuesta de mejora.</p>	<p>Almacenamiento Recepción</p>	<p>Errores en Inventario por semana N° de actividades del proceso logístico</p>	<p>De Razón Ordinal</p>
---	--	--	--	--	----------------------------------

Anexo 04: Instrumento de Recolección de datos

A) Cuadro de indicadores y selección de operaciones críticas

Operaciones	¿Se inspecciona ?	KPI		Inspección				
		¿Qué indicador?	Cuáles son sus parámetros	100%	75%	50%	25%	10%
Recepción	NO							
Verificación del pollo	SI	TEMPERATURA	31°C y 32°C			SI		
		LIMPIEZA	Aceptable, No aceptable			SI		
		ESTADO DE CARNE	Aceptable, No aceptable			SI		
Pesado	SI	PESO	1.9 - a más	SI				
Conformidad	NO							
Envío	NO							
Recepción	NO							
Cortado	SI	Corte de Muslo	Aceptable, No aceptable	SI				
		Corte Alas	Aceptable, No aceptable	SI				
		Corte Pechuga	Aceptable, No aceptable	SI				
Clasificación del pollo	NO	B7-B8						
Control de inventario	SI	ENTRADAS	COMPRAS	SI				
		SALIDAS	VENTAS					
Recepción del pedido	NO							
Packing	SI	TEMPERATURA	20 C Y 25 C	SI				
		PESO	1.9 - a mas	SI				
		LIMPIEZA	Aceptable , No aceptable	SI				
		ESTADO DEL POLLO	Aceptable , No aceptable	SI				
Inspección del pedido	SI	ESTADO DEL POLLO	Aceptable, No aceptable	SI				

		Temperatura	20 C Y 25 C					
Entrega del pedido	NO							

Anexo 05: Instrumentos de Recolección de datos

A) Órdenes de compra

CHIMU AGROPECUARIA S.A.
RUC : 20132373958

N° TICKET: 022-0090423

REGISTRO DE PESADA DE AVES BENEFICIADAS & P.T.

N° ENTREGA: 5006674982 F.INICIO: 09/10/2021 - 13:52
 CLIENTE: 1100000196 FRIGORIFICOS LA GRANJITA E.I.R.L. F.TERMINO: 09/10/2021 - 13:52
 DESTINO: MZA. A LOTE. 10 A.H. IGNACIO MERIN N° PEDIDO: 5758982
 CENTRO: 5407 - Planta Benef Trujillo ID RUTA: C02222
 N° DT: 1002438794 TIPO PESADA: Automatico
 PLACA: T9S-924 PESADOR: PESADOR TURNO 01
 CONDUCTOR 1: RUIZ RUIZ LUIS ALBERTO COMPROBANTE: 01-0F042-0148228
 CONDUCTOR 2: GRM:

ITEM	CODIGO	DESCRIPCION MATERIAL	TIPO ENVASE	T. PROM. KG	CANT. ENVASES	CANT. UNID.	P. BRUTO KG	TARA T. KG	P. NETO KG
10	100373	CH POLLO S/M B7	T.Ca.2.5ST	2.50	6	78	151.20	15.00	136.20

Total: 136.20

TOTALES :

ENVASE 1:	T.Ca.2.5ST	6
ENVASE 2:	T.Ca.2.5ST	4
ENVASE 3:		
ENVASE 4:		
ENVASE 5:		
ENVASE 6:		

CHIMU AGROPECUARIA S.A
Ignacio Eladio Paredes Rodriguez
DNI: 18075016 FACTURADOR
CHIMU

Rutaro Ruiz
V 23-458-078 CUENTE

Juñerres Hidaigo Ce...
DNI: 03664139
E-... REPARTIDOR

B) Boletas de venta



Venta de Productos Cárnicos
Frescos Refrigerados
y Congelados
de la mejor Calidad

Domicilio Fiscal: A.H. Ignacio Merino Mz. A Lote 10 - Veintiseis de Octubre - Piura - Piura
Tel: (073) 350349 - Cel: 969900138 - RPM *230889
www.la-granjita.pe / E-mail: ventas@la-granjita.pe

R.U.C. 20525945961

GUÍA DE REMISIÓN-REMITENTE

0001 - N° 0017500

Punto de Partida: <u>CAH DUBIO Merino Mz A Lote 10</u> <u>26 octubre Piura Piura</u> Fecha de Inicio del Traslado: <u>30/09/21</u>	Punto de Llegada: <u>Si Huancavelica N° 735 Piura</u> Nombre o denominación o razón social del DESTINATARIO: <u>Huancavelica SAC</u> Número de RUC: <u>20607903792</u>
--	--

UNIDAD DE TRANSPORTE Y CONDUCTOR(es)	EMPRESA DE TRANSPORTES
Marca y número de placa: <u>Berlino por STI</u> N° de Constancia de Inscripción: _____ N° (s) de Licencia(s) de Conducir: <u>202500932</u>	Nombre o denominación o razón social: <u>Emisores de Granja E.I.R.L.</u> Número de RUC: <u>20525945961</u>

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	PESO TOTAL
1	pollo blanco y 12 10	45	kg	76.30

Tipo y Numero del Comprobante de Pago: _____

MOTIVO DEL TRASLADO			
Venta <input checked="" type="checkbox"/> Venta sujeta a confirmar <input type="checkbox"/> Compra <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Consignación <input type="checkbox"/> Devolución <input type="checkbox"/> Entre establecimiento de una misma empresa <input type="checkbox"/> Venta con entrega a terceros	<input type="checkbox"/> Bienes para transformación <input type="checkbox"/> Recojo bienes transformados <input type="checkbox"/> Emisor itinerante <input type="checkbox"/> Otros: _____	<input type="checkbox"/> Zona Primaria <input type="checkbox"/> Importación <input type="checkbox"/> Exportación

KEVIN REPRESENTACIONES GENERALES DE IRMO CELI SANCHEZ - RUC: 10027784271 F.I. 12/05/2021
 AUT. SUNAT. 1306127083 - SERIE 0001 DEL 16501 AL 19500

RECIBI CONFORME
REMITENTE

C) Registro de almacén (Kardex)


		<h1 style="text-align: center;">KARDEX DE INVENTARIO</h1>						
Datos del empleador								
Razon Social o denominación social	RUC	Domicilio (Dirección, distrito, departamento, provincia)	Stok en almacen	UND.				
FRIGORIFICOS LA GRANJITA EIRL	20525945961		150		COMPRA EL 1 DE AGOSTO 2021			
Tipo de Equipo de proteccion personal	ENTRADAS Y SALIDAS DIARIAS							
N°	PRODUCTO	ENTRADA CANTIDAD	SALIDA CANTIDAD	TOTAL	OBSEVACION	NÚMERO DE BOLETA/FACTURA	FECHA	
1	POLLO B7	120	80	40	40 UND B7 STOK		1/8/2021	
2	POLLO B7	100	40	100	100 UND B7 STOK		2/8/2021	
3	POLLO B7	80	50	130	130 UND B7 STOK		3/8/2021	
4	POLLO B7	90	80	140	140 UND B7 STOK		4/8/2021	
5	POLLO B7	100	90	150	150 UND B7 STOK		5/8/2021	
6	POLLO B7	150	180	120	120 UND B7 STOK		6/8/2021	
7	POLLO B7	200	190	130	130 UND B7 STOK		7/8/2021	
8	POLLO B7	140	130	140	140 UND B7 STOK		8/8/2021	
9	POLLO B7	150	140	150	150 UND B7 STOK		9/8/2021	
10	POLLO B7	200	200	150	150 UND B7 STOK		10/8/2021	
11	POLLO B7	100	130	120	120 UND B7 STOK		11/8/2021	
12	POLLO B7	90	140	70	70 UND B7 STOK		12/8/2021	
13	POLLO B7	120	140	50	50 UND B7 STOK		13/8/2021	
14	POLLO B7	150	100	100	100 UND B7 STOK		14/8/2021	
15	POLLO B7	120	80	140	140 UND B7 STOK		15/8/2021	
16	POLLO B7	90	70	160	160 UND B7 STOK		16/8/2021	
17	POLLO B7	120	140	140	140 UND B7 STOK		17/8/2021	
18	POLLO B7	130	120	150	150 UND B7 STOK		18/8/2021	
19	POLLO B7	210	230	130	130 UND B7 STOK		19/8/2021	
20	POLLO B7	150	150	130	130 UND B7 STOK		20/8/2021	
21	POLLO B7	180	150	160	160 UND B7 STOK		21/8/2021	
22	POLLO B7	210	220	150	150 UND B7 STOK		22/8/2021	
23	POLLO B7	110	150	110	110 UND B7 STOK		23/8/2021	
24	POLLO B7	100	120	90	90 UND B7 STOK		24/8/2021	
25	POLLO B7	150	130	110	110 UND B7 STOK		25/8/2021	
26	POLLO B7	120	100	130	130 UND B7 STOK		26/8/2021	
27	POLLO B7	130	110	150	150 UND B7 STOK		27/8/2021	
28	POLLO B7	190	210	130	130 UND B7 STOK		28/8/2021	
29	POLLO B7	140	110	160	160 UND B7 STOK		29/8/2021	
30	POLLO B7	130	240	50	50 UND B7 STOK		30/8/2021	
31	POLLO B7	170	70	150	150 UND B7 STOK		31/8/2021	

		<h1 style="text-align: center;">KARDEK DE INVENTARIO</h1>	
ITEM	ABASTECIMIENTO	CANTIDAD	
1	STOCK DIARIO DE POLLO	150	

Anexo 06: Instrumentos de Recolección de datos

A) Registro de entradas y salidas (Kardex)


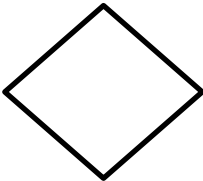
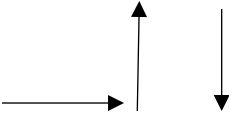

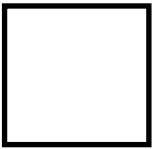

		<h1 style="text-align: center;">KARDEX DE INVENTARIO</h1>						
Datos del empleador								
Razon Social o denominación social		RUC	Domicilio (Dirección, distrito, departamento, provincia)		Stok en almacen	UND.		
FRIGORIFICOS LA GRANJITA EIRL		20525945961			150		COMPRA EL 1 DE AGOSTO 2021	
Tipo de Equipo de proteccion personal		ENTRADAS Y SALIDAS DIARIAS						
N°	PRODUCTO	ENTRADA CANTIDAD	SALIDA CANTIDAD	TOTAL	OBSEVACION	NÚMERO DE BOLETA/FACTURA	FECHA	
1	POLLO B7	120	80	40	40 UND B7 STOK		1/8/2021	
2	POLLO B7	100	40	100	100 UND B7 STOK		2/8/2021	
3	POLLO B7	80	50	130	130 UND B7 STOK		3/8/2021	
4	POLLO B7	90	80	140	140 UND B7 STOK		4/8/2021	
5	POLLO B7	100	90	150	150 UND B7 STOK		5/8/2021	
6	POLLO B7	150	180	120	120 UND B7 STOK		6/8/2021	
7	POLLO B7	200	190	130	130 UND B7 STOK		7/8/2021	
8	POLLO B7	140	130	140	140 UND B7 STOK		8/8/2021	
9	POLLO B7	150	140	150	150 UND B7 STOK		9/8/2021	
10	POLLO B7	200	200	150	150 UND B7 STOK		10/8/2021	
11	POLLO B7	100	130	120	120 UND B7 STOK		11/8/2021	
12	POLLO B7	90	140	70	70 UND B7 STOK		12/8/2021	
13	POLLO B7	120	140	50	50 UND B7 STOK		13/8/2021	
14	POLLO B7	150	100	100	100 UND B7 STOK		14/8/2021	
15	POLLO B7	120	80	140	140 UND B7 STOK		15/8/2021	
16	POLLO B7	90	70	160	160 UND B7 STOK		16/8/2021	
17	POLLO B7	120	140	140	140 UND B7 STOK		17/8/2021	
18	POLLO B7	130	120	150	150 UND B7 STOK		18/8/2021	
19	POLLO B7	210	230	130	130 UND B7 STOK		19/8/2021	
20	POLLO B7	150	150	130	130 UND B7 STOK		20/8/2021	
21	POLLO B7	180	150	160	160 UND B7 STOK		21/8/2021	
22	POLLO B7	210	220	150	150 UND B7 STOK		22/8/2021	
23	POLLO B7	110	150	110	110 UND B7 STOK		23/8/2021	
24	POLLO B7	100	120	90	90 UND B7 STOK		24/8/2021	
25	POLLO B7	150	130	110	110 UND B7 STOK		25/8/2021	
26	POLLO B7	120	100	130	130 UND B7 STOK		26/8/2021	
27	POLLO B7	130	110	150	150 UND B7 STOK		27/8/2021	
28	POLLO B7	190	210	130	130 UND B7 STOK		28/8/2021	
29	POLLO B7	140	110	160	160 UND B7 STOK		29/8/2021	
30	POLLO B7	130	240	50	50 UND B7 STOK		30/8/2021	
31	POLLO B7	170	70	150	150 UND B7 STOK		31/8/2021	

		<h1 style="text-align: center;">KARDEK DE INVENTARIO</h1>	
ITEM	ABASTECIMIENTO	CANTIDAD	
1	STOCK DIARIO DE POLLLO	150	

B) Flujograma

Empresa frigorífica la Granjita E.I.R.L.	Edición: Primera
	Fecha: xxxxx
	Código: xxxxx

Descripción Simbólica

Símbolo	Descripción
	Inicio o final de procedimiento: Señala el principio o fin de un procedimiento. Cuando este símbolo se utilice para indicar el principio de un procedimiento, se encontrará en él la palabra inicio y cuando indique el término del procedimiento, se encontrará inscrita la palabra fin.
	Decisión: Cuando la actividad se requiera de una pregunta, en el símbolo se estipulará, indicando las decisiones alternas a la pregunta en cuestión
	Línea de continuación: Marca el seguimiento de la información en el flujograma, así como el seguimiento de los documentos o materiales que se deberán de emplear.
	Documentación: símbolo que indica la utilización de un documento o formato en una determinada actividad, dentro él se determinará el documento a utilizar.
	Inspección: Dentro del cuadro se encontrará la actividad que requiere de inspección, revisión o examinación de una acción, formato o actividad.
	Actividad: Indica una acción que se debe de realizar.

Anexo 08: Perfil profesional de cada trabajador

- Velmi Mauricio Yamuca: 39 años de edad, función en la empresa es el encargado de área, ve todos los procesos con 12 años trabajando, anteriormente trabajó en una textil y vendiendo libros en una librería.
- Jhon Brayan Timoteo Gonza, 28 años de edad, su función es el encargado de la distribución con 3 años trabajando, anteriormente trabajo en Delivery
- Percy Castillo Saavedra: 42 años de edad, función en la empresa es moler y fileteado con 10 años trabajando y anteriormente trabajo como vendedor de libros
- Luvín Javier Jiménez Alberca: 21 años de edad, función en la empresa es de limpieza, etc con 1 mes y medio trabajando y anteriormente trabajo en el campo en Ayabaca.
- Gustavo Daniel Arica Sánchez: 27 años de edad, función en la empresa es de despacho de pollo, recepción, guardarlo con 1 mes 16 días trabajando y anteriormente trabajo como charcutero, panadero, despachador y vigilante.

Anexo 09: Designación de responsables

Personal	Responsabilidad Primaria	Responsabilidad Secundaria

Anexo 10: Matriz de consistencia

Titulo	Problema General	Objetivo General	Preguntas Especificas	Objetivos específicos	Variables	Indicadores	Unidad de Análisis
Propuesta de gestión por procesos para mejora de las operaciones logísticas en la empresa frigorífica La Granjita E.I.R.L.	¿Qué mejoras se deben proponer en un sistema de gestión por procesos para las operaciones logísticas en la empresa Frigoríficos la granjita E.I.R.L.?	Proponer una gestión por procesos para mejora de las operaciones logísticas en la empresa frigorífica La Granjita E.I.R.L.	¿Cuáles son las actividades del proceso logístico delimitadas por sus acciones?	Identificar las actividades del proceso logístico para delimitar acciones	Variable Independiente: Gestión por procesos	N° Actividades claves del proceso	Actividades del proceso logístico
			¿Qué actividades claves del proceso logístico generan valor agregado?	Definir las actividades claves del proceso logístico que generan valor agregado		N° de Responsables por actividad N° de KPI por actividad	Actividades del proceso logístico
			¿Quiénes serán responsables de las actividades del proceso logístico para su control?	Proponer responsables a las actividades del proceso logístico para su control	S/. Por pérdidas actuales al día	Actividades del proceso logístico	
			¿qué KPI de las actividades del proceso logístico	Formular los KPI de las actividades del proceso		Actividades del proceso logístico	

			<p>permiten analizarlo?</p> <p>¿Qué beneficios económicos podría traer la gestión por procesos aplicados a las operaciones logísticas de la empresa?</p>	<p>logístico para su análisis</p> <p>Exponer los beneficios económicos de la gestión por procesos aplicados a las operaciones logísticas de la empresa</p>	<p>Variable dependiente: Operaciones logísticas</p>	<p>Errores en Inventario por semana</p> <p>N° de actividades del proceso logístico</p>	<p>Kg. Pollos adquiridos</p> <p>Actividades del proceso logístico</p>
--	--	--	--	--	---	--	---

Anexo 11: Validación de Instrumentos



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Hugo Daniel García Juárez con DNI N° 41947380 Magister en Ingeniería Industrial de profesión Ingeniero Industrial desempeñándome actualmente laboro Docente Universitario en la Universidad Nacional de Trujillo Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

- Hoja de resumen
- Registro de entrada o salida
- Flujograma
- DAP
- Factura de compra
- Boleta de venta
- Cotización de capacitación
- Reporte de producción

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Hoja de Resumen	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				X	
2. Objetividad				X	
3. Actualidad				X	
4. Organización				X	
5. Suficiencia					X
6. Intencionalidad				X	
7. Consistencia				X	
8. Coherencia				X	

9. Metodología				X	
----------------	--	--	--	---	--



Registro de entradas y salidas	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				X	
2. Objetividad				X	
3. Actualidad				X	
4. Organización				X	
5. Suficiencia					X
6. Intencionalidad				X	
7. Consistencia				X	
8. Coherencia				X	
9. Metodología				X	

Flujograma	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				X	
2. Objetividad				X	
3. Actualidad				X	
4. Organización				X	
5. Suficiencia					X
6. Intencionalidad				X	
7. Consistencia				X	

8.Coherencia				X	
9.Metodología				X	

DAP	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1.Clarity				X	
2.Objetividad				X	
3.Actualidad				X	
4.Organización				X	
5.Suficiencia					X
6.Intencionalidad				X	
7.Consistencia				X	
8.Coherencia				X	
9.Metodología				X	

Factura de compra	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1.Clarity				X	
2.Objetividad				X	
3.Actualidad				X	
4.Organización				X	
5.Suficiencia					X
6.Intencionalidad				X	
7.Consistencia				X	
8.Coherencia				X	

9. Metodología				X	
----------------	--	--	--	---	--

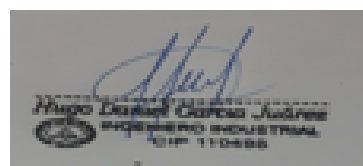
Boleta de venta	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				X	
2. Objetividad				X	
3. Actualidad				X	
4. Organización				X	
5. Suficiencia					X
6. Intencionalidad				X	
7. Consistencia				X	
8. Coherencia				X	
9. Metodología				X	

REPORTE DE PRODUCCION	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				X	
2. Objetividad				X	
3. Actualidad				X	
4. Organización				X	
5. Suficiencia					X
6. Intencionalidad				X	
7. Consistencia				X	

8.Coherencia				X	
9.Metodología				X	

Cotización de capacitación a los colaboradores.					
	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1.Claridad				X	
2.Objetividad				X	
3.Actualidad				X	
4.Organización				X	
5.Suficiencia					X
6.Intencionalidad				X	
7.Consistencia				X	
8.Coherencia				X	
9.Metodología				X	

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 28 días del mes de junio del Dos mil Veintiuno.



Hugo Daniel García Juárez
INGENIERO INDUSTRIAL
CIP 110495

Mgtr. : Hugo Daniel García Juárez
DNI : 41947380
Especialidad : Ingeniero Industrial
CIP : 110495



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Carlos Ignacio Gallo Aguila con DNI N° 02792526 Doctor en Ciencias de la Educación, de profesión Ingeniero Industrial desempeñándome actualmente como Docente a Tiempo Completo en la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad César Vallejo – Filial Piura

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

- Hoja de resumen
- Registro de entrada o salida
- Flujograma
- DAP
- Factura de compra
- Boleta de venta
- Cotización de capacitación
- Reporte de producción

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Hoja de Resumen	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1.Claridad				X	
2.Objetividad					X
3.Actualidad					X
4.Organización				X	
5.Suficiencia				X	

6.Intencionalidad				X	
7.Consistencia					X
8.Coherencia				X	
9.Metodología					X

Registro de entrada y salidas	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1.Claridad				X	
2.Objetividad					X
3.Actualidad					X
4.Organización				X	
5.Suficiencia				X	
6.Intencionalidad				X	
7.Consistencia					X
8.Coherencia				X	
9.Metodología					X

Flujograma	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1.Claridad				X	
2.Objetividad					X
3.Actualidad					X
4.Organización				X	
5.Suficiencia				X	
6.Intencionalidad					X
7.Consistencia				X	
8.Coherencia				X	
9.Metodología					X

DAP	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1.Claridad				X	
2.Objetividad					X
3.Actualidad					X
4.Organización				X	
5.Suficiencia				X	
6.Intencionalidad				X	
7.Consistencia					X
8.Coherencia				X	
9.Metodología					X

Factura de compra	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1.Claridad				X	
2.Objetividad					X
3.Actualidad					X
4.Organización				X	
5.Suficiencia				X	
6.Intencionalidad					X
7.Consistencia					X
8.Coherencia				X	
9.Metodología					X

Boleta de venta	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1.Claridad				X	
2.Objetividad					X
3.Actualidad					X
4.Organización				X	
5.Suficiencia				X	
6.Intencionalidad				X	
7.Consistencia					X
8.Coherencia				X	
9.Metodología					X

REPORTE DE PRODUCCION	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1.Clarity				X	
2.Objetividad					X
3.Actualidad					X
4.Organización				X	
5.Suficiencia				X	
6.Intencionalidad				X	
7.Consistencia					X
8.Coherencia				X	
9.Metodología					X

Cotización de capacitación a los colaboradores.	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1.Clarity				X	
2.Objetividad					X
3.Actualidad					X
4.Organización				X	
5.Suficiencia				X	
6.Intencionalidad				X	
7.Consistencia					X
8.Coherencia				X	
9.Metodología				X	X

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 28 días del mes de Junio del Dos mil Veintiuno.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Carlos I. Gallo Aguila', written over a horizontal line.

Doctor : Carlos I. Gallo Aguila
DNI : 02792528
Especialidad : Ingeniero Industrial
CIP : 101978
E-mail : cigalloa@ucvvirtual.edu.pe



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Omar Rivera Calle con DNI N° 02884211 de profesión Ingeniero Industrial desempeñándome actualmente como Docente Asociado en Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad César Vallejo – Filial Piura Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

- Hoja de resumen
- Registro de entrada o salida
- Flujograma
- DAP
- Factura de compra
- Boleta de venta
- Cotización de capacitación
- Reporte de producción

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Hoja de Resumen	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				X	
2. Objetividad					X
3. Actualidad					X
4. Organización				X	
5. Suficiencia				X	
6. Intencionalidad				X	
7. Consistencia					X

8.Coherencia				X	
9.Metodología					X

Registro de entrada y salidas	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1.Claridad				X	
2.Objetividad					X
3.Actualidad					X
4.Organización				X	
5.Suficiencia				X	
6.Intencionalidad				X	
7.Consistencia					X
8.Coherencia				X	
9.Metodología					X

Flujograma	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				X	
2. Objetividad					X
3. Actualidad					X
4. Organización				X	
5. Suficiencia				X	
6. Intencionalidad					X
7. Consistencia				X	
8. Coherencia				X	
9. Metodología					X

DAP	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				X	
2. Objetividad					X
3. Actualidad					X
4. Organización				X	
5. Suficiencia				X	
6. Intencionalidad				X	
7. Consistencia					X
8. Coherencia				X	
9. Metodología					X

Factura de compra	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1.Claridad				X	
2.Objetividad					X
3.Actualidad					X
4.Organización				X	
5.Suficiencia				X	
6.Intencionalidad					X
7.Consistencia					X
8.Coherencia				X	
9.Metodología					X

Boleta de venta	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1.Claridad				X	
2.Objetividad					X
3.Actualidad					X
4.Organización				X	
5.Suficiencia				X	
6.Intencionalidad				X	
7.Consistencia					X
8.Coherencia				X	
9.Metodología					X

REPORTE DE PRODUCCIÓN	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				X	
2. Objetividad					X
3. Actualidad					X
4. Organización				X	
5. Suficiencia				X	
6. Intencionalidad				X	
7. Consistencia					X
8. Coherencia				X	
9. Metodología					X

Cotización de capacitación a los colaboradores.	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				X	
2. Objetividad					X
3. Actualidad					X
4. Organización				X	
5. Suficiencia				X	
6. Intencionalidad				X	
7. Consistencia					X
8. Coherencia				X	
9. Metodología				X	X

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 29 días del mes de Junio del Dos mil Veintiuno.



Mgr. : Dora Zuzema Collo
DNI : 02884211
Especialidad : Industrial
E-mail : Drivera Cucu.edu.pe

Anexo 12: Propuesta

MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS



ÍNDICE

- I. INTRODUCCIÓN
- II. OBJETIVOS
- III. SISTEMA DE GESTIÓN BASADA EN PROCESOS
 - 3.1 Definición de Proceso
 - 3.2 Definición de gestión por proceso
 - 3.3 Enfoque basado en procesos
 - 3.4 Los principios que orientan la gestión de procesos
- IV. METODOLOGÍA Y GESTIÓN POR PROCESOS
 - 4.1 Pasos a seguir para una gestión por proceso
 - 4.2 Consideraciones importantes en la gestión por procesos
 - 4.3 Ventajas de la gestión por procesos
 - 4.5 La cadena de valor en la gestión por procesos
 - 4.6 Flujograma de procesos
 - 4.7 Mejora en los procesos
- V. REFERENCIAS

I. INTRODUCCIÓN

La gestión por procesos se confirma como uno de los mejores sistemas de organización empresarial para conseguir magníficos índices de calidad, productividad y excelencia. Sus excelentes resultados han ido extendiendo la aplicación de este enfoque de gestión en empresas y organizaciones de todo tipo, independientemente de su tamaño o sector de actividad.

El proceso según la Real Academia Española es el “procesamiento o conjunto de operaciones a que se somete una cosa para elaborarla o transformarla”. La gestión por procesos permite que, independientemente de la actividad o sector de la organización, así como de su tamaño, puedan centrarse en la mejora continua y en la satisfacción de los clientes. Y esto da lugar, a un producto o servicio de calidad adaptado a las necesidades del mercado. Por tanto, queda constatada la importancia que la identificación y definición de un proceso puede ayudar a una organización. Y esto ocurre a todos los niveles y para cualquier tipo de proceso, ya sea grande o pequeño, simple o complejo. Para comprender la diferencia, antiguamente los procesos como tal no se evaluaban o analizaban.

En un contexto empresarial y económico tan complejo, globalizado y competitivo como el actual, la gestión de procesos se ha convertido en una necesidad de las empresas, no ya para tener éxito, sino incluso para subsistir, destinando sus esfuerzos a vender sus productos o servicios bajo determinadas normas básicas de calidad, sin mentalidad enfocada a la mejora de la calidad del producto o servicio. En la actualidad, hay que incluir la gestión por procesos como metodología de trabajo, ya que el mercado es exigente, y no permite entrar a aquellos que no cumplan determinados criterios o requisitos.

La implementación de una adecuada gestión por procesos llevara a que la empresa identifique los cuellos de botella, o algún problema en sus actividades logrando mejorar y ser más productivos y competitivos ante el mercado donde se encuentra.

II. OBJETIVOS

En el presente manual de gestión por procesos se tienen como objetivos:

- Sistematizar las distintas actividades enfocándose en el trabajo y persiguiendo la mejora continua de las tareas de la organización por medio de la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos.
- Identificar la finalidad y necesidad de los recursos y esfuerzos del proceso para el cumplimiento de una meta planificada dentro del ciclo de gestión.
- Apoyar en la elaboración e implementación adecuada de los flujogramas de procesos como herramientas de apoyo para ser más eficientes y eficaces las actividades del proceso.

III. SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS

3.1 Definición de Proceso

Existen varias definiciones: “Un proceso es una secuencia de actividades que uno o varios sistemas desarrollan para hacer llegar una determinada salida (output) a un usuario, a partir de la utilización de determinados recursos (entradas/input)”.

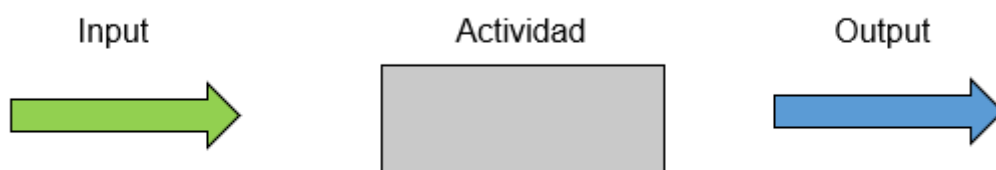


Figura 1. Proceso

Expresado de otra forma, los procesos son aquello que constituye el núcleo de una organización, son las actividades y tareas que realiza a través de las cuales produce o genera un servicio o producto para sus usuarios. El punto central implícito en la gestión de calidad de un proceso es el “agregar valor” a este resultado u output.

El valor que se añade al proceso debe verse como incremental en el tiempo, donde la participación de todos y cada uno de los involucrados afecta la calidad del resultado o producto final. En las organizaciones que principalmente prestan servicios, como es el caso de la salud, el activo más importante que añade valor al producto final es el recurso humano: su calidad, compromiso, capacitación, experiencia, etc.

3.2. Definición de gestión por proceso

La gestión de procesos lleva implícito un cambio cultural en la organización, cuya esencia es que cada persona que la integra entienda la relevancia de su trabajo y la participación que éste tiene dentro del proceso. Por lo tanto, su esfuerzo estará centrado en hacer su trabajo de la mejor forma posible porque así contribuye, junto a los otros, a que el resultado final del proceso sea lo mejor posible. Todos y cada uno de los que participan en un proceso son igualmente importantes para el resultado final o output. Estas estrategias o enfoques suelen denominarse “mejoramiento continuo de la calidad” o “calidad total”.

La gestión de procesos o gestión basada en procesos es uno de los 8 principios de la gestión de la calidad. Su importancia radica en que los resultados se alcanzan con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. La gestión basada en procesos fue uno de los grandes aportes de la gestión de la calidad cuando nació como evolución del aseguramiento de la calidad.

3.3. Enfoque basado en procesos

La Dirección debe dotar a la organización de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas. La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones.

Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios) en resultados (otras informaciones y servicios)

puede considerarse como un proceso. Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso, como muestra el gráfico adjunto.

Gestionar sus actividades con un enfoque basado en procesos proporciona a las organizaciones múltiples ventajas:

- Facilita la orientación al cliente
- Mejora la eficacia y la eficiencia de las actividades
- Ayuda a estructurar las actividades de la organización
- Permite mejorar el seguimiento y el control de los resultados obtenidos
- Facilita la planificación, el establecimiento de objetivos de mejora y la consecución de los mismos

Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoque basado en procesos.

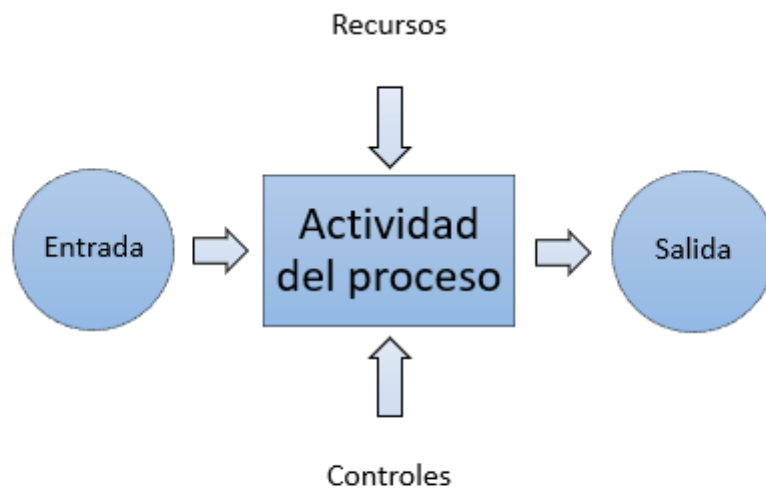


Figura 2. Elementos básicos de un proceso

La gestión por procesos está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades. Es uno de los mecanismos más efectivos para que la organización alcance unos altos niveles de eficiencia.

3.4. Los principios que orientan la gestión por procesos

Los principios se sustentan en los siguientes conceptos:

- La misión de una organización es crear valor para sus clientes; la existencia de cada puesto de trabajo debe ser una consecuencia de ello: existe para ese fin.
- Los procesos siempre han de estar orientados a la satisfacción de los clientes.
- El valor agregado es creado por los empleados a través de su participación en los procesos; los empleados son el mayor activo de una organización.

- La mejora del proceso determinará el mayor valor suministrado o entregado por el mismo.
- La eficiencia de una empresa será igual a la eficiencia de sus procesos.

El proceso va a ser el núcleo principal donde van a confluir los conocimientos de las personas que participan en las diferentes unidades funcionales de la organización, integrando los intereses propios de cada una de esas unidades en una meta común y cuyo objetivo será cumplir con las expectativas de los clientes a los que se dirige dicho proceso.

IV. METODOLOGÍA Y GESTIÓN POR PROCESOS

4.1. Pasos a seguir para una gestión por procesos

La gestión por procesos tiene como objetivo principal la satisfacción de las necesidades o de las expectativas de los clientes, dando como resultado un producto o un servicio de calidad, adaptado a la demanda real existente en el mercado. En la gestión por procesos, se entiende que una empresa es un conjunto de procesos interrelacionados entre sí, conectados ya no sólo de manera vertical, sino también horizontalmente. Por tanto, la novedad radica en esa orientación horizontal, que entrelaza un mismo proceso entre distintos departamentos, lo que promueve la participación entre los mismos, la unidad y el trabajo en equipo.

La empresa debe de estar decidida para implementar una gestión de procesos, se deben de seguir una serie de pasos:

1. Conseguir el compromiso de la dirección.
2. Formación de la junta directiva.
3. Hacer un inventario de los procesos.
4. Clasificar los procesos en función de si son estratégicos, claves o de apoyo.

5. Buscar un matriz que relacione los procesos y elaborar un mapa de procesos.
6. Definir las actividades que componen los procesos y los responsables de cada proceso.
7. Identificar los objetivos estratégicos.
8. Definir y medir los KPIs que se ajusten a las expectativas de la empresa.
9. Antes de implantar definitivamente la gestión por procesos, conviene hacer una prueba piloto.

Las empresas que implantan la gestión por procesos se caracterizan por ser más flexibles. Además, existe una visión global más nítida de la organización, sus trabajadores se relacionan más entre ellos, se optimizan los recursos y se detectan posibles fallos de forma rápida.

4.2. Consideraciones importantes en la gestión por procesos

Para que funcione la gestión por procesos, hay una serie de aspectos o elementos a tener en cuenta, y que serán la clave para la implantación de un sistema de gestión por procesos. Son:

- Gestión del cambio: la organización al completo debe orientarse al cambio, es decir, a la generación de una orientación horizontal que está gestionada por procesos e implica a diferentes departamentos.
- Liderazgo de la alta dirección en la gestión por procesos, incluyendo ésta como parte de los objetivos estratégicos de la organización.
- Implicación y compromiso de todos los que constituyen la empresa.
- Plan de comunicación y de formación para que pueda llevarse a cabo el cambio.
- Los implicados en el cambio y con responsabilidad en la gestión por procesos, deben tener capacidad para adaptarse al mismo.

4.3. Ventajas de la gestión por procesos

La gestión por procesos trae varias ventajas desde su implementación, entre ellas se puedan recalcar y destacar las siguientes:

- Flexibilidad facilitada por la orientación horizontal.
- Una visión global de la organización.
- Interrelación entre procesos y departamentos, debido a la transversalidad de los mismos.
- Beneficio común de toda la organización, al trabajar como unidad interrelacionada y no de manera aislada.
- Asignación de responsables a los procesos, por lo que tienen conocimiento de cómo mejorarlo para lograr los objetivos.
- Optimización de recursos y disminución de costes operativos o de gestión.
- Medición y monitoreo de los indicadores para verificar el cumplimiento (trazabilidad).
- Satisfacción del cliente
- Mejora continua

La automatización de la gestión por procesos da lugar a mayor eficiencia en su funcionamiento, haciéndolas más productivas. La gestión por procesos considera al cliente como objetivo principal, dándole el valor que le corresponde y haciéndolo partícipe y dotándolo de la importancia que le pertenece.

4.4. La cadena de valor en la gestión por procesos

La cadena de valor es un concepto teórico, definido y popularizado por el profesor Michael Porter en su obra "Competitive Advantage", que describe el modo en que se desarrollan las acciones y actividades en una empresa.

Dicho concepto tiene una gran relevancia para la gestión basada en procesos, puesto que distingue distintos eslabones interrelacionados entre sí en todo circuito productivo. De esta forma, existirían las actividades primarias, enfocadas a la elaboración física de los productos y las acciones de apoyo, que no proporcionan valor en sí mismas, pero no por ello carecen de importancia.

Según esta teoría, la elaboración de la materia prima sería un valor primario y el marketing secundario, pero todo tiene importancia en el proceso económico porque

cada eslabón de la cadena añade algún tipo de valor añadido. La gestión basada en procesos tiene en cuenta toda la cadena de valor en su conjunto y de manera horizontal.



Figura 3. Cadena de valor

4.5. Componentes de la cadena de valor

En líneas generales, podemos dividir los componentes de la cadena de valores en dos categorías: primarias y secundarias. Las actividades específicas en cada una de estas variarán de acuerdo a cada industria.

Actividades primarias. Están conformadas por cinco componentes. El objetivo principal de estas es añadir valor y crear una ventaja competitiva.

1. Logística interna. Aquí se incluyen funciones como recibir, almacenar y gestionar el inventario.
2. Operaciones. Se incorporan aquí los procedimientos que la empresa lleva a cabo para convertir las materias primas en productos terminados.
3. Logística externa. Este componente incluye todas las actividades relacionadas a la distribución del producto final a los consumidores.
4. Marketing y ventas. Incluye las estrategias necesarias para mejorar la visibilidad y llegar de forma apropiada a los clientes (a través de la publicidad, la promoción y la fijación de precios).

5. Servicio post ventas. El último componente comprende programas para mejorar los productos y la experiencia del público (por medio de la atención al cliente y el mantenimiento, reparación, reposición o cambio del producto).

Actividades secundarias. Su rol principal es el de aumentar la efectividad de las actividades primarias. Estas son cuatro y cuando incrementas el nivel de cualquiera de ellas, logras beneficiar por lo menos una de las actividades primarias.

1. Compras. Esta comprende todas las actividades que la empresa realiza para obtener las materias primas.

1. Desarrollo tecnológico. Se lleva a cabo en la etapa de investigación y desarrollo e incluyen actividades como generar las técnicas y procesos automatizados para el producto.

2. Gestión de recursos humanos. Esto implica contratar y retener colaboradores que llevarán a cabo de forma eficiente la estrategia de la empresa. Asimismo, estos ayudarán a diseñar, comercializar y vender el producto.

3. Infraestructura de la empresa. Esto incluye los sistemas de la empresa y la composición de tus equipos de administración (como planeamiento, contabilidad, finanzas y control de calidad).

3.6. Flujograma de procesos

El diagrama de flujo, también conocido como flujograma, es una herramienta utilizada para representar la secuencia de las actividades en un proceso. Para ello, muestra el comienzo del proceso, los puntos de decisión y el final del mismo. Todo ello proporciona una visualización del funcionamiento del proceso, volviendo la descripción más intuitiva y analítica. Esta herramienta también expresa el flujo de la información, los materiales, las derivaciones del proceso y el número de pasos.

Es una de las siete herramientas básicas de gestión de calidad. Su objetivo principal es asegurar la calidad y aumentar la productividad del equipo. El diagrama de flujo se puede utilizar para desarrollar y mejorar la presentación gráfica de un proceso y para identificar el costo de la calidad (COQ). Estos son sus beneficios para la gestión de calidad:

1. Control de calidad. El diagrama de flujo se utiliza como una herramienta para identificar actividades sin valor agregado en la ejecución del proceso y, de ese modo, mejorar el rendimiento.
2. Visión transparente. El diagrama de flujo mejora la comprensión del proceso. La diagramación hace posible aprender el conjunto de actividades, relaciones e incidencias de un proceso, enfocándose en aspectos específicos del mismo.
3. Identificación de clientes. Gracias al diagrama de flujo, es más fácil conocer las necesidades de los clientes y ajustar el proceso hacia la satisfacción de sus necesidades y expectativas.
4. Comunicación eficaz. El diagrama introduce un lenguaje común que mejora la comunicación de todo el equipo. Para ello, se deben realizar capacitaciones a los profesionales que lo administrarán.

5. Mejora de tiempos y costes. El diagrama de flujo facilita la aplicación de acciones en la optimización del tiempo y los costes de actividad. De esta manera, mejora la eficacia y la eficiencia del proceso.

El uso de un diagrama de flujo ayudará a mejorar los resultados del negocio en varias áreas o departamentos. Es una herramienta genérica que puede adaptarse para una amplia variedad de propósitos y para describir varios procesos, como un proceso de fabricación, un proceso administrativo o de servicio, o un plan de proyecto.

Las actividades de análisis y diagramación de procesos ayudan a la organización a comprender cómo se están desarrollando sus procesos y actividades, al tiempo que constituyen el primer paso para mejorar las prácticas organizacionales.





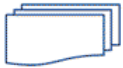


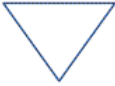


SÍMBOLO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Terminal: Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.		Actividad: Representa la actividad llevada a cabo en el proceso.
	Decisión: Señala un punto en el flujo donde se produce una bifurcación del tipo "Sí" – "No".		Documento: Documento utilizado en el proceso.
	Multidocumento: Refiere un conjunto de documentos. Por ejemplo, un expediente.		Inspección / Firma: Aplicado en aquellas acciones que requieren de supervisión.
	Conector de un Proceso: Conexión o enlace con otro proceso, en el que continúa el diagrama de flujo. Por ejemplo, un subproceso.		Archivo: Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento o expediente.
	Base de Datos: Empleado para representar la grabación de datos.		Línea de Flujo: Indica el sentido del flujo del proceso.

Figura 4. Simbología de diagramas de flujo

Diagramar es establecer una representación visual de los procesos y subprocesos, lo que permite obtener una información preliminar sobre la amplitud de los mismos, sus tiempos y los de sus actividades.

Para la elaboración del diagrama de flujo se utilizan determinados símbolos. Evidentemente, cada organización puede definir su propio grupo. Por ejemplo:

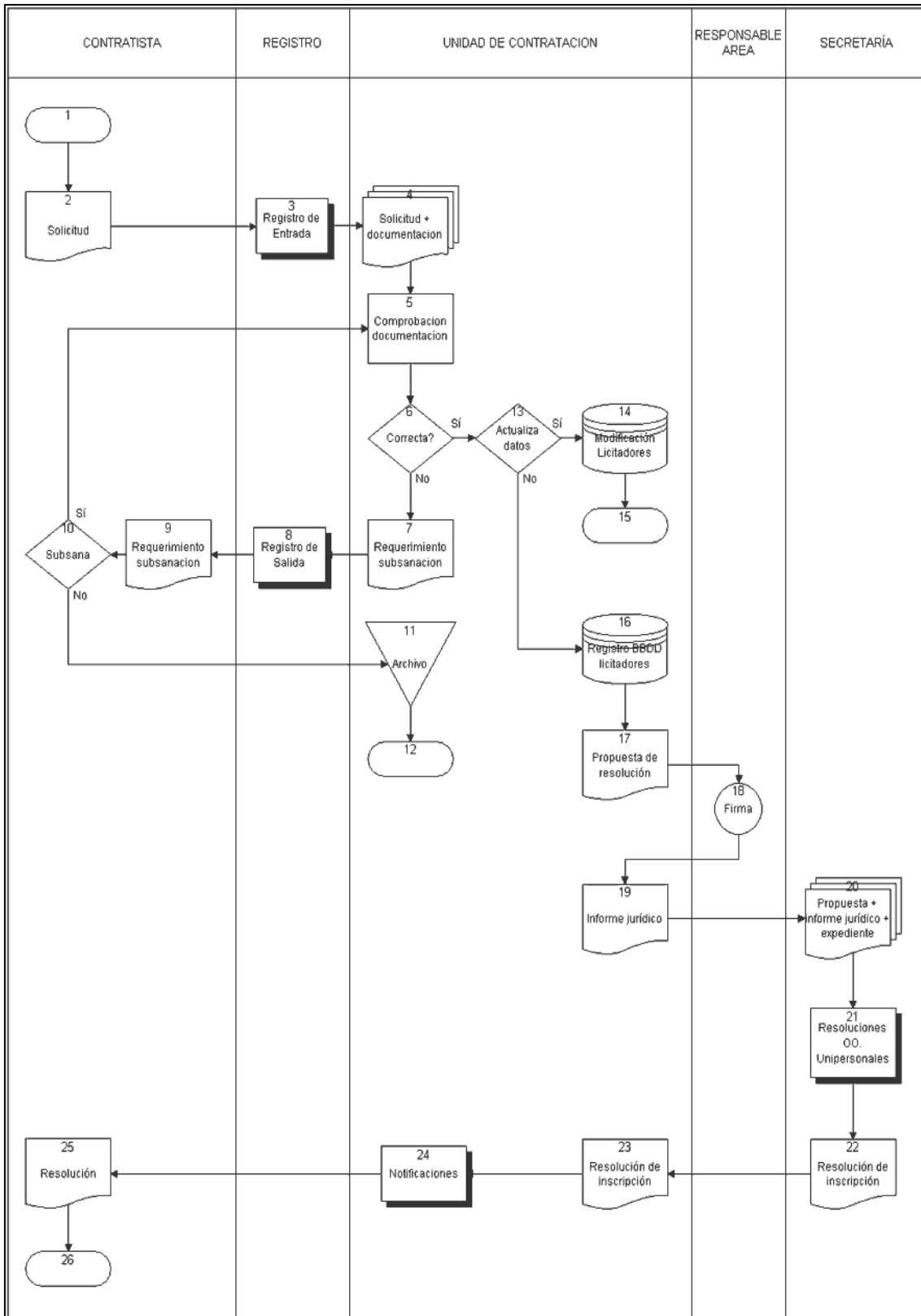


Figura 5. Ejemplo de flujograma: Proceso de inscripción en el registro de licitadores de una Administración Pública.

3.7. Mejora en los procesos

Cuatro son las fases necesarias para comprender y poder mejorar continuamente los procesos, tomando como referencia al ciclo de Deming (PHVA)



Figura 6. Ciclo de Deming (PHVA)

La descripción y el detalle de cada una de ellas sigue a continuación

1. Planificar. Para empezar, en la fase de planificación lo que se busca es analizar la situación de la empresa y sus necesidades. Posteriormente encontrar las áreas que puedan ser susceptibles de mejora y basado en ello establecer los objetivos que se deben alcanzar.

Claro que, para que este paso resulte efectivo se deben recopilar datos, proponer ideas, establecer los objetivos y definir las acciones, así como los tiempos para lograr los resultados.

2. Hacer. Luego que ya se tiene definido lo que se espera alcanzar y las acciones que se deben tomar, se deben implementar. Es decir, se implementa el plan que previamente se ha elaborado para alcanzar las mejoras propuestas.

Fundamentalmente, en este paso se deben dirigir, organizar y asignar los recursos correspondientes; así como asignar responsabilidades para llevar a buen término la ejecución.

3. Verificar. En consecuencia, la verificación es el proceso de control que debe seguirse luego de haber implementado el plan. La idea es verificar que se avanza en la dirección correcta, haciendo las valoraciones correspondientes que sean necesarias en el sistema de evaluación.

Sin embargo, lo más importante es determinar si se está cumpliendo con los objetivos. Para saber si están alcanzando las mejoras o no. Para ello es preciso evaluar el plan, monitorear su implementación y dejar documentada la información con las conclusiones obtenidas.

4. Actuar. Finalmente se analizan los resultados obtenidos en la fase de verificación. Con estos datos se elaboran los informes y los análisis comparativos. Si el resultado es favorable se implementa la mejora de forma definitiva y si no, se hacen los cambios correspondientes.

Además, toda esta información se utilizará para elaborar el siguiente plan, puesto que por eso es un ciclo el cual se vuelve a iniciar luego de realizar los ajustes correspondientes.

En efecto, no se debe olvidar que es un ciclo, porque una vez que se termina la etapa final, se debe volver a la primera y repetir nuevamente. Por ello las actividades son evaluadas periódicamente, para poder incorporar nuevas mejoras.

V. Referencias

AEC. Gestión por procesos. *aec.es*. [En línea] 2019. <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-por-procesos>.

AITECO. ¿Qué es un Diagrama de Flujo de Proceso o Flujograma? *Aiteco consultores. Desarrollo y gestión*. [En línea] 2020. <https://www.aiteco.com/diagrama-de-flujo/>.

CASTELLNOU, Rosa. La necesidad de la gestión por procesos. *Eburse captio*. [En línea] 2020. <https://www.captio.net/blog/la-necesidad-de-la-gestion-por-procesos>.

ESAN. El uso del diagrama de flujo para la gestión de calidad. *Conexión esan*. [En línea] 2019. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/11/el-uso-del-diagrama-de-flujo-para-la-gestion-de-calidad/>.

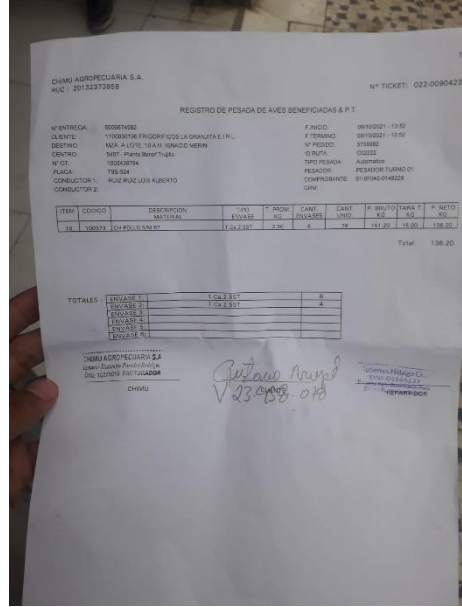
ISOTOOLS. ¿Cómo se trabaja en un sistema de gestión por procesos? *ISOTOOLS Excellence*. [En línea] 2018. <https://www.isotools.org/2018/06/08/como-trabaja-sistema-gestion-procesos/>.

MINSTERIO de Fomento. *La gestión por procesos*. España : Ministerio de Fomento, 2005.

PEPPER, Susana. Definición de gestión por procesos. *Medwave*. [En línea] 2011. <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032>.

PORTER, Michael. *Ventaja Competitiva*. 2da. México : Grupo editorial Patria, 2015.

Anexo 13. Fotografías



TEG
FRODIGRIFICOS
LA GRANJITA

Venta de Productos Lácteos
Frescos Refrigerados
y Congelados
de la mejor Calidad

R.U.C. 20525945961
0001 - Nº 0017529

Punto de Partida: LA GRANJITA - PUNTO DE PARTIDA
Punto de Llegada: LA GRANJITA - PUNTO DE LLEGADA

Fecha de Emisión del Documento: 01/10/18

UNIDAD DE TRANSPORTE Y CONDUCTORES
Materia y número de placa: PLACA: 820 131
Nº de Documento de Inscripción: 20525945961
Nº de Documento de Conductores: 20525945961

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR	PESO TOTAL
01	PELADO Y 2.0	55	kg	8.20	451.25
02		10			55.15

MOTIVO DEL TRASLADO
 Venta
 Venta a crédito
 Compra
 Compensación
 Retiro de inventario
 Retiro de mercancía
 Retiro de mercancía de una otra empresa
 Otros

DESTINATARIO

TEG
FRODIGRIFICOS
LA GRANJITA

Venta de Productos Lácteos
Frescos Refrigerados
y Congelados
de la mejor Calidad

R.U.C. 20525945961
0001 - Nº 0017501

Punto de Partida: LA GRANJITA - PUNTO DE PARTIDA
Punto de Llegada: LA GRANJITA - PUNTO DE LLEGADA

Fecha de Emisión del Documento: 30/09/18

UNIDAD DE TRANSPORTE Y CONDUCTORES
Materia y número de placa: PLACA: 820 131
Nº de Documento de Inscripción: 20525945961
Nº de Documento de Conductores: 20525945961

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR	PESO TOTAL
01	PELADO Y 2.0	55	kg	8.20	451.25
02		10			55.15

MOTIVO DEL TRASLADO
 Venta
 Venta a crédito
 Compra
 Compensación
 Retiro de inventario
 Retiro de mercancía
 Retiro de mercancía de una otra empresa
 Otros

DESTINATARIO

TEG
FRODIGRIFICOS
LA GRANJITA

Venta de Productos Lácteos
Frescos Refrigerados
y Congelados
de la mejor Calidad

R.U.C. 20525945961
0001 - Nº 0017566

Punto de Partida: LA GRANJITA - PUNTO DE PARTIDA
Punto de Llegada: LA GRANJITA - PUNTO DE LLEGADA

Fecha de Emisión del Documento: 01/10/18

UNIDAD DE TRANSPORTE Y CONDUCTORES
Materia y número de placa: PLACA: 820 131
Nº de Documento de Inscripción: 20525945961
Nº de Documento de Conductores: 20525945961

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR	PESO TOTAL
01	PELADO Y 2.0	55	kg	8.20	451.25
02		10			55.15

MOTIVO DEL TRASLADO
 Venta
 Venta a crédito
 Compra
 Compensación
 Retiro de inventario
 Retiro de mercancía
 Retiro de mercancía de una otra empresa
 Otros

DESTINATARIO





