

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“ APLICACIÓN DE MEJORA EN EL PROCESO PARA LA VERIFICACIÓN Y RECOJO DE MORTALIDAD EN GRANJA, DE LA EMPRESA MOLINO LA PERLA S.A.C., TRUJILLO 2021 ”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autor:

Marco Paulo Solis Silva

Asesor:

Mg. Roger Hurtado Rojas

<https://orcid.org/0000-0002-9296-1807>

Trujillo – Perú

2024

INFORME DE SIMILITUD

APLICACIÓN DE MEJORA EN EL PROCESO PARA LA VERIFICACIÓN Y RECOJO DE MORTALIDAD EN GRANJA, DE LA EMPRESA MOLINO LA PERLA S.A.C., TRUJILLO 2021

INFORME DE ORIGINALIDAD

4%

INDICE DE SIMILITUD

5%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

1%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

vsip.info

Fuente de Internet

3%

2

Submitted to Universidad Privada del Norte

Trabajo del estudiante

1%

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Activo

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mis padres y mi familia, quienes me impulsaron a llegar donde estoy, con su apoyo total e incondicional en cada etapa de mi crecimiento profesional y como persona.

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a mis padres y familia por todas las enseñanzas brindadas a lo largo de mi vida, sin ese apoyo no hubiera logrado nada de lo que voy haciendo hasta ahora, de igual forma a la empresa Molino La Perla S.A.C., quien me acogió, donde aprendí y sigo aprendiendo lo necesario como profesional, brindándome las herramientas necesarias para mi desempeño laboral.

Tabla de contenidos

INFORME DE SIMILITUD	3
DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO	4
ÍNDICE DE TABLAS.....	6
ÍNDICE DE FIGURAS	7
RESUMEN EJECUTIVO	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	13
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	22
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	26
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	32
REFERENCIAS.....	36

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diagrama de flujo de proceso (antes de mejora).....	¡Error! Marcador no definido.1
Tabla 2. Diagrama de flujo de proceso (después de mejora)	¡Error! Marcador no definido.2
Tabla 3. Ingresos de Resp. De Mortandad.....	¡Error! Marcador no definido.6
Tabla 4. Ingresos de Conductor	27
Tabla 5. Promedio de Pollos muertos.....	¡Error! Marcador no definido.9
Tabla 6. Total de ahorros de implementación de mejora	29

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama general de Molino La Perla S.A.C.....	9
Figura 2. Diagrama de proceso de engorde de pollo carne... ¡Error! Marcador no definido.	7
Figura 3. Diagrama de sub proceso de mortandad ¡Error! Marcador no definido.	8

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo se pudo evidenciar las falencias en el proceso de la verificación y recojo de la mortalidad en las granjas de la empresa Molino la Perla S.A.C., donde se observó diversas practicas mal empleadas, lo que ocasionaba demoras en el proceso en sí, no siendo eficaz y generando costos cuantiosos a la compañía.

Se realizó una indagación de todos los conceptos básicos para el desarrollo del presente trabajo debidamente sustentados con el fin de respaldarlo de la mejor manera.

Se plantearon propuestas de mejora a algunos errores observados en el proceso durante los años laborados, la experiencia en la organización otorgó herramientas y habilidades con las cuales fue más sencillo identificar y tratar de resolver.

Luego de plantear estas propuestas, se implementaron, logrando una repercusión positiva y mucho ahorro, tanto en extra costos como en mejora del confort del colaborador, lo cual se veía reflejado en su compromiso y las ganas de avanzar más rápido con la realización de sus labores.

Pudiendo manifestar que se logró eliminar cuellos de botella y aumentar en cierto volumen las ventas diarias.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

El proceso de verificación y recojo de mortalidad en las granjas de la empresa Molino la Perla S.A.C. fue materia de investigación debido al excesivo tiempo que tomaba realizarlo, a su vez porque generaba horas extras innecesarias y al demorar se dejaba de vender producto lo cual disminuía el margen de ganancia. Tomaba aproximadamente 11.52 horas diarias dicho proceso (muchas veces pasaba las 12 horas de trabajo), es por eso que se procedió a realizar una investigación y luego planteamiento de mejora, con el cual se llegaría a ahorrar S/. 90,365.36 soles aproximadamente en un lapso de 6 meses (S/. 15,060 soles mensuales aprox.) esto considerando un costo por pollo de S/ 8.00 soles, obviamente al inicio esta cifra no se encontraba considerada en lo más mínimo ya que no se habían incluido todas las variables que afectaban al proceso, en realidad lo que se quería hacer era disminuir el tiempo trabajado, no sabiendo que esta mejora iba a ahorrar montos importantes para las finanzas de la compañía. Un valor que no se consideró al inicio era la cantidad de pollos que morían por sofocación debido a la demora en la entrega de información (después del cierre de labores en oficina) y por deducción no eran considerados en las ventas proyectadas para el día, de ser así aproximadamente 20 pollos al día se hubieran vendido de manera adicional.

Con la aplicación de esta mejora se redujo el tiempo de verificación y recojo a 8.01 horas al día (3.51 horas aproximadamente).

Organigrama de Molino la Perla S.A.C.

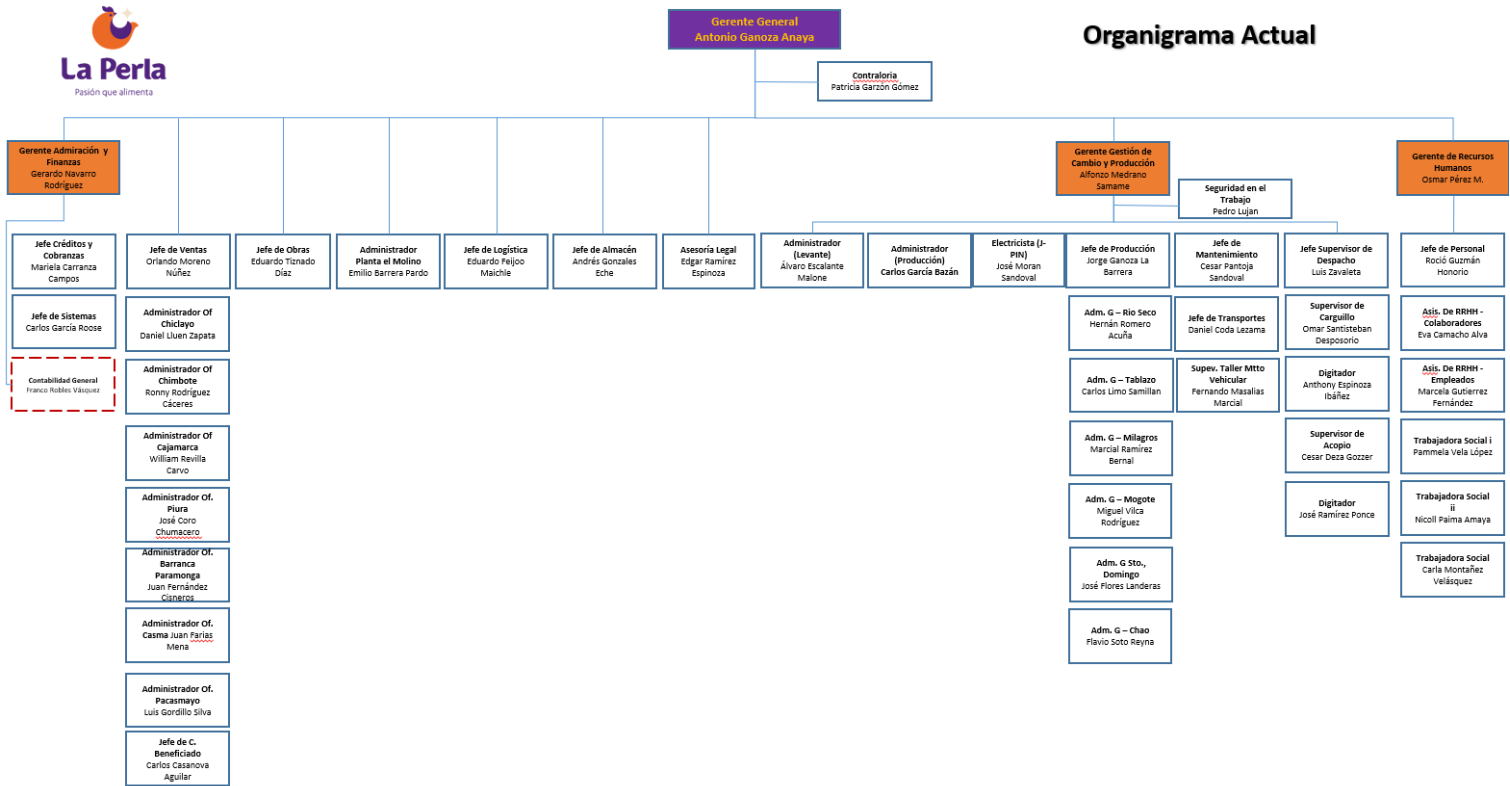


Figura1.

Organigrama general de Molino la Perla S.A.C. - 2022

Fuente: Molino la Perla S.A.C.

Contextualización de experiencia profesional.

Antecedentes de experiencia profesional:

Molino la Perla SAC (asistente de Control Interno): 7 años.

Funciones:

- Manejo del Sistema Integrado del Grupo (ERP propio)
- Elaboración de reportes a la Gerencia General
- Elaboración de programa de inventarios y arqueos en cierre de año.
- Verificación y Control de Insumos en la Planta de Alimento
- Balanceado
- Verificación y Control de la Producción de Alimento Balanceado, así como sus salidas y llegadas a las diferentes granjas
- Responsable de elaboración de Declaración mensual de Insumos
- Químicos y Bienes Fiscalizables en SUNAT, así como la realización de Guías de Remisión electrónicas para el despacho y distribución de productos controlados.
- Verificación y Control de los productos en almacén, economato, vacunas, insumos, etc.
- Auditorías programadas a las diversas áreas de la empresa.

Conocimientos y competencias a demostrar.

Conocimientos:

Conocimiento en negociación y resolución de conflictos.

Conocimiento en comportamiento organizacional y clima laboral.

Conocimiento en reglas de la auditoria interna.

Competencias:

Pensamiento crítico.

Orientación a resultados.

Ética laboral.

Gestión de la información.

Optimización del tiempo.

Comunicación efectiva.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Conceptos básicos de la experiencia profesional.

1. Proceso:

Según (Bravo Carrasco, 2011) sostiene que un proceso es un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes.

Mientras que (Maldonado, 2011) afirma un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido. En otras palabras, un proceso es la manera en la que se hacen las cosas en la empresa. Ejemplos de procesos son el de producción y entrega de bienes y/o servicios, el de gestión comercial, el de desarrollo de la visión estrategia, el de desarrollo de producto, ... Estos procesos deben estar correctamente gestionados empleando distintas herramientas de la gestión de procesos.

2. Clasificación de Procesos:

De acuerdo a (Villoldo, 2019) manifiesta que hay dos clasificaciones en los procesos, entre las más comunes para las empresas encontramos diferentes procesos, primer por clasificación según su finalidad, el cual incluye procesos para la Gestión Estratégica, para la Gestión de Recursos, de Realización y de Medición, Análisis y Mejora; segundo por Clasificación según su funcionalidad que incluye Procesos Estratégicos, Operativos y de Apoyo.

3. Mapa de Procesos:

Para (Mácias, Alvarez, Rojas, & etc., 2007) un mapa de procesos es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización. El mapa de procesos proporciona una perspectiva global-local, obligando a “posicionar” cada proceso respecto a la cadena de valor. Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje. Por tal motivo el presente trabajo, se enfocó en la realización de un mapa para un proceso determinado, el cual tiene que ver con la productividad que reflejan las tomas de decisiones y acciones al momento de realizar las labores diarias de los colaboradores.

4. Diagrama de proceso:

Un diagrama de proceso según (Mácias, Alvarez, Rojas, & etc., 2007) es una de las herramientas más extendidas para el análisis de los procesos. La visión gráfica de un proceso facilita la comprensión integral del mismo y la detección de puntos de mejora. Es la representación gráfica del proceso. Hay una gran bibliografía y normas para la elaboración de los diagramas. No obstante, es recomendable utilizar unos conceptos muy simples y que sean fácilmente asimilables por todos los componentes de la Unidad o Servicio. Una vez elaborado el diagrama, se puede utilizar para detectar oportunidades de mejora o simples reajustes y, sobre el mismo, realizar una optimización del proceso

a. Tipos de Diagramas de flujo de proceso:

Según (Mácias, Alvarez, Rojas, & etc., 2007) se encuentra el Diagrama de Bloques, es la representación gráfica del funcionamiento interno de un sistema, que se hace mediante bloques y sus relaciones, y que, además, definen la organización de todo el proceso interno, sus entradas y sus salidas. un diagrama de bloques de procesos de producción es utilizado para indicar la manera en la que se elabora cierto producto, especificando la materia prima, la cantidad de procesos y la forma en la que se presenta el producto terminado. Un diagrama de bloques contiene información relacionada con el comportamiento dinámico, pero no incluye información de la construcción física del sistema. En consecuencia, muchos sistemas diferentes y no relacionados pueden representarse mediante el mismo diagrama de bloques. Luego se tiene también al Diagrama de bloque funcional es la representación gráfica de los diferentes procesos de un sistema y el flujo de señales donde cada proceso tiene un bloque asignado y estos se unen por flechas que representan el flujo de señales que interaccionan entre los diferentes procesos. En los diagramas de bloques funcionales se pueden describir el comportamiento de sistemas físicos o reales descritos por un modelo matemático. Además, que indica las variables que ingresan en cada proceso.

5. Diagrama de Análisis de Proceso:

El Diagrama de Análisis de Proceso para (Díaz, Jarufe, & Noriega, 2014) es el que describe las actividades del proceso e indica los tiempos de cada actividad. Esto se pudo ver reflejado en el presente trabajo, de manera que se puede ordenar cada proceso con el fin de sacarle el mejor provecho posible en cuanto a los tiempos de las actividades, así como corregir algún problema específico, ya yendo directamente.

Según (Romero Meneses, 2017) el DAP es un Diagrama que muestra la trayectoria de un producto o de un procedimiento, señalando todos los hechos sujetos a examen mediante el símbolo correspondiente, puede efectuarse tanto al material, al operario y a la maquinaria. El DAP se utiliza para eliminar movimientos innecesarios y analizar el proceso. Existe un formato convencional para su elaboración. Los lugares asignados para tiempos, distancias y cantidades en el formato sólo deben ser llenados en los casos que sean aplicables.

Gracias a este diagrama, se puede identificar exactamente cuánto tiempo toma realizar alguna actividad que se encuentre dentro del proceso en mención, qué tipo de actividad se realiza y qué pasaría si se realiza alguna modificación, es un diagrama muy completo y de mucha ayuda, ya que partiendo del DAP uno puede valorar costos y si las actividades que realiza son las más eficientes.

6. Ventas:

(Jhonston & Marshall, 2009) sostienen que, una venta cualquiera puede implicar interacciones con diversos tipos de compradores, como un usuario final, un director financiero, un encargado de una unidad comercial, etc. Para enfrentar

esto, se necesita que las fuerzas de ventas echen mano de los tipos correspondientes de vendedores.

Existen casos en los que hay una pérdida de ventas, (Jhonston & Marshall, 2009) sostienen que los nuevos vendedores deben estar conscientes de las políticas de las compañías que afectan sus actividades de ventas, como todos los nuevos empleados, deben recibir información acerca de las políticas de personal en aspectos como la estructura de sueldos y las prestaciones de la compañía. Los representantes saben que los clientes solicitarán ajustes de precios, modificaciones en los productos, entregas más rápidas y diferentes términos de crédito. con frecuencia los retrasos evitables y las posibles ventas pérdidas son el resultado de una capacitación inadecuada sobre las políticas de la compañía. Considerando el enfoque para el presente trabajo, al momento de no cumplir adecuadamente con las directrices de la labor encomendada, una organización puede incurrir en disminución de ventas, como es el caso particular, al realizar actividades que no aportan valor, el producto se mantiene un día extra en los establecimientos y no puede ser vendido, a pesar de estar listo para su salida lo que generaba un promedio de 20 pollos muertos por día.

7. Costos Laborales:

Los costos laborales según (Cornejo, 2015) pueden ser definidos como el pago por el servicio del factor trabajo dentro del proceso productivo durante un periodo determinado. En términos contables, pueden ser definidos como el conjunto de egresos del empleador, vinculados al inicio, mantenimiento y terminación de la relación laboral.

8. Horas Extras:

(Monereo & Gorelli, 2009) sostienen que, el trabajo suplementario, extraordinario o simplemente horas extras, es la labor que realiza el trabajador excediendo el máximo legal establecido por ley.

Asimismo, (Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo) manifiesta que el pago de la hora extra se calcula en base al valor de la remuneración ordinaria. Se pagará por las 2 primeras horas más de trabajo, un 25% más el valor de la hora y a partir de más horas de trabajo el 35% más adicional al valor de la hora. En el turno noche se gana más el 35% de la jornada, todo esto según el Decreto Legislativo 854, reglamentado con la Ley N° 27671.

9. Desvalorización de Existencias:

Según (Arias Copitan, 2015), desvalorización de existencias, es la pérdida de valor de activos, que se debe reconocer en los Estados Financieros, en tanto, de manera general, los flujos de entrada de beneficios económicos esperados, asociados a esos activos, son menores que los valores que se arrastran en libros. Por otra parte, los métodos para su reconocimiento difieren, según se trate de activos disponibles, realizables o inmovilizados.

Tocando un tema importante podríamos decir que en el presente caso se realiza una eliminación de pollos a manera de merma, la cual según (Arias Copitan, 2015) se puede definir como aquellas disminuciones que no pueden evitarse en las circunstancias que prevalecen en el ciclo de producción o fuera de este. En consecuencia, este tipo de merma ocurre de manera inevitable y hasta un porcentaje máximo permitido absorbiéndose por las unidades producidas.

Asimismo, cabe resaltar que si bien es cierto dichas mermas no podrán ser controladas por la empresa, sí podrán ser estimadas con base en estudios o investigaciones.

Al tener como base lo relacionado a mermas, pasaríamos a indagar en el tratamiento tributario que se aplica en este caso, (Arias Copitan, 2015) sostiene que, de acuerdo con el inciso f) del artículo 37 de la Ley del Impuesto a la Renta, serán deducibles las mermas debidamente acreditadas. Al respecto, el inciso c) del numeral 1 del artículo 21 del Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta señala que las mermas significan la pérdida física, en el volumen, peso o cantidad de las existencias, ocasionada por causas inherentes a su naturaleza o proceso productivo. A estos efectos, el contribuyente que deduzca una pérdida por mermas deberá acreditarlas con un informe técnico emitido por un profesional independiente, competente y colegiado, debiendo este informe contener, por lo menos, la metodología empleada y las pruebas realizadas. En caso de que el contribuyente no cuente con el referido informe, el gasto no sería admitido. En el presente caso no realizamos este tratamiento cuando la muerte de los pollos está dentro de un rango aceptable, caso contrario tendríamos que solicitar presencia notarial de manera diaria, esto solo ocurre cuando los niveles de mortalidad son sumamente altos.

10. Costos:

Los costos según (Franco Falcón) La palabra costo tiene dos acepciones básicas: La primera puede significar la suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir algo útil, por ejemplo, se dice: “Su examen le costó dos días de estudio”, lo que significa que invirtió dos días para poder presentarlo. La Segunda acepción se refiere a lo que se sacrifica o se desplaza en lugar de la cosa elegida: en este caso, el costo de una cosa equivale a lo que se renuncia o sacrifica el objeto de obtenerla, así por ejemplo: “Su examen le costó no ir a la fiesta” quiere expresar que el precio del examen fue el sacrificio de su diversión. El primer concepto, aun cuando no se aplicó al aspecto Fabril, expresa los factores técnicos e intelectuales de la producción, y el segundo manifiesta las consecuencias obtenidas por la alternativa elegida.

A su vez, estos costos tienen clasificaciones a considerar, como por ejemplo:

a. Costos de inversión:

Es el costo de un bien, considera (Franco Falcón) que constituye el conjunto de esfuerzos y recursos invertidos con el fin de producir algo útil; la inversión está representada en: tiempo, esfuerzo o sacrificio, y recursos o capitales. La producción de un bien requiere un conjunto de factores integrales que son: a) Cierta clase de materiales b) Un número de horas de trabajo-hombre, remunerables c) Maquinaria, herramientas, etc. Y un lugar adecuado en la cual se lleve a cabo la producción. Estos factores pueden ser físicos o de otra naturaleza, pero su denominador común será en dinero, que intervienen en la producción

Los costos también tienen sus componentes los cuales según (Carlos Ramirez, 2010) los recursos que se consumen, emplean o utilizan en la elaboración de los productos, en los que se origina y fundamenta la causación, acumulación y asignación de los costos, en el argot contable y económico se conocen como elementos del costo, los cuales son tres, a saber: 1) Materias primas y/o materiales directos. 2) Mano de obra directa. 3) Costos indirectos.

Limitaciones en el desarrollo del proyecto.

Limitación en el convencimiento a la alta dirección para tomar el nombre y datos de la empresa para el presente desarrollo.

Limitación en la obtención de la información, tanto en información académica como la del centro laboral.

Consideraciones éticas.

El presente trabajo de suficiencia profesional se desarrolló con información verídica previamente consultada y proporcionada por la empresa Molino La Perla S.A.C., esta información es de carácter confidencial e interno, la autorización fue otorgada por el Gerente General de la empresa, el Sr. Antonio Ganoza Anaya.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

Descripción del ingreso a la Empresa

Inicié mi relación laboral con la empresa Molino La Perla S.A.C. el día 12/04/2016, postulando a una convocatoria que visualicé por internet en la página www.computrabajo.com.pe, el proceso de selección constó de una entrevista con el Contador General de la empresa, luego con la jefa del área, para luego pasar a la entrevista final con el gerente general, pasé satisfactoriamente el proceso que duro como una semana, el día del ingreso me presentaron a todos los compañeros, incluido al que sería mi jefe directo, con quien conversamos y le indique todas mis expectativas, disposición a aprender y los nuevos retos, ya en el puesto inicié realizando las funciones propias de control interno de los procesos relacionados a producción en la organización, coordinación directa con todas las cabezas de áreas involucradas y constante comunicación; durante este tiempo he ido ampliando mis conocimientos y desarrollando una sólida experiencia profesional, logrando confianza con el empleador y otorgándome así distintas labores, tales como realización de auditorías, supervisiones periódicas a los distintos procesos, encargado de recepcionar las importaciones, etc.

Personal involucrado y funciones en el proyecto laboral.

- **Gerente General:** Realizando las revisiones finales de todos los trabajos concluidos y sus respectivas autorizaciones para implementación.
- **Auditor Interno:** Realizando las revisiones, validaciones y aprobaciones de cada informe presentado.

- **Jefe de producción:** Brindando la información necesaria de cada una de sus funciones para identificar los problemas y alinear al cumplimiento de objetivos trazados.

Etapa 01: de reconocimiento interno y recojo de información de papeles de trabajo

Se realizó una revisión del proceso de mortandad en la organización en el mes de octubre de 2021, donde se recopiló la información necesaria para identificar un problema en cuanto el pago de horas extras y reparto oportuno optimizando tiempo. Primero se realizó el diagrama del flujo del proceso antes de la aplicación de mejora, con el fin de identificar los tiempos que tomaban hacer las actividades.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO														
Diagrama No. Hoja No.		OPERARIO ■					MATERIAL □ EQUIPO □							
Objetivo: Revisión de		RESUMEN												
		ACTIVIDAD					ACTUAL	PROPUESTO	ECONOMÍA					
Proceso analizado:		Operación					3							
		Transporte					2							
		Espera					0							
Metodo:		Inspección					2							
Actual ■ Propuesto □		Almacenamiento					1							
Localización: Granjas de Molino la Perla		Distancia (m)												
		Tiempo (hr/hombre)												
Operario: Responsable de mortandad		Costo												
		Total												
Elaborado por: Marco Solís	Fecha: 4/29/2022	Comentarios												
Aprobado por:	Fecha:													
Descripción	Cantidad	Distancia	Tiempo	1	2	3	4	5	total	Símbolo				
										○	→	□	□	▽
Movilización a granja	1	500	80	80	95	85	93	102	455	●				
Arrancado de cabezas	1	10	5	15	15	15	15	15	75	●				
Conteo de cabezas	1	5	10	10	10	10	10	10	50				●	
Cuadre de información con capataz	1	5	1	1	1	1	1	1	5	●				
Llenar registro en cartilla de mortandad	1	1	5	5	5	5	5	5	25				●	
Logró cuadrar	1	1	1	1	1	1	1	1	5					●
Movilización a Centro de Acopio	1	13000	40						40	●				
Recuento de cabezas en C. A. con vigilantes	1	5	60						60				●	
Logró cuadrar	1	1	1						1					●
Llenar registro en hoja de mortandad	1	5	5						5	●				
Entrega de documentación	1	10	5						5					●
TOTAL	11								12.1					

TOTAL DE HORAS EN 180 DIAS	2178
----------------------------	------

Tabla 01.
Diagrama de Flujo del Proceso (antes de mejora)
Fuente: Elaboración propia

Luego se presenta el diagrama del flujo del proceso luego de la aplicación de mejora y su comparación con el diagrama anterior.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO														
Diagrama No. Hoja No.		OPERARIO <input checked="" type="checkbox"/>					MATERIAL <input type="checkbox"/>				EQUIPO <input type="checkbox"/>			
Objetivo: Revisión de		RESUMEN												
		ACTIVIDAD			ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA					
Proceso analizado:		Operación			3									
		Transporte			2									
		Espera			0									
Metodo:		Inspección			2									
Actual <input checked="" type="checkbox"/> Propuesto <input type="checkbox"/>		Almacenamiento			1									
Localización: Granjas de Molino la Perla		Distancia (m)												
		Tiempo (hr/hombre)												
Operario: Responsable de mortandad		Costo												
		Total												
Elaborado por: Marco Solís		Fecha: 4/29/2022		Comentarios										
Aprobado por:		Fecha:												
Descripción	Cantidad	Distancia	Tiempo	1	2	3	4	5	total	Símbolo				
										<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Movilización a granja	1	500	50	50	50	50	50	50	250	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arrancado de cabezas	1	10	5	15	15	15	15	15	75	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conteo de cabezas	1	5	1	10	10	10	10	10	50	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuadre de información con capataz	1	5	1	1	1	1	1	1	5	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Llenar registro en cartilla de mortandad	1	1	5	5	5	5	5	5	25	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logró cuadrar	1	1	1	1	1	1	1	1	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Movilización a Centro de Acopio	1	13000	40						40	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recuento de cabezas en C. A.	1	5	15						15	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logró cuadrar	1	1	1						1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Roceado con añil	1	5	5						5	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Llenar registro en hoja de mortandad	1	5	5						5	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entrega de documentación	1	10	5						5	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
TOTAL	12								8.0167					

TOTAL DE HORAS EN 180 DIAS	1443
----------------------------	------

TOTAL DE HORAS EN 180 DIAS (anterior)	2178
---------------------------------------	------

DAP 1VS DAP 2	735
---------------	-----

Tabla 02.
Diagrama de Flujo del Proceso (después de mejora)
Fuente: Elaboración propia

Al tener muchas horas extras en la realización del proceso de verificación y recojo de mortalidad diaria en todas las granjas de la empresa (4 horas aproximadamente), se optó por realizar ciertas mejoras, tanto en la modernización de una camioneta para la movilización de los involucrados, así como técnicas de identificación en el conteo para evitar interrupciones o doble conteo (aplicando añil). Toda esta verificación tomo aproximadamente un mes.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

La inspección se realizó con el fin de eliminar cuellos de botellas en este proceso, el responsable comentó que el vehículo presenta fallas como la capota que se levanta y tienen que estarla amarrando y en ocasiones el vehículo se apaga en el camino debido a que tiene un sistema de trabagas el cual falla constantemente y es complicado volver a desactivar. La ruta diaria es establecida por el responsable de la mortalidad, teniendo en cuenta la edad del pollo e iniciando por las granjas de menor edad. Esta información la obtiene con apoyo de los vigilantes de granjas y con la información de las edades al día anterior.

Durante el traslado entre granjas se observó que el conductor del vehículo conducía a excesiva velocidad y al ser cuestionado respondió que lamentablemente tiene que conducir a alta velocidad ya que de no hacerlo no se lograría completar el trabajo del día, quedando granjas sin ser verificadas. Esto fue comprobado, ya que aquel día, a pesar de haberse movilizadado a alta velocidad, el recojo de los pollos muertos fue culminado aproximadamente a las 6:00 pm, dirigiéndonos luego a Centro de Acopio para su verificación. Se observó que el responsable de la mortalidad realiza sus labores con mucha rapidez ya que, según comentó y fue evidenciado aquel día, de no hacerlo no podría concluir con el total de las granjas; sin embargo, el hecho de realizar el trabajo con tal rapidez, podría inducirlo al error y equivocarse en el conteo, la toma de datos o el recojo total de las cabezas. Es indispensable señalar que esta inspección se realizó en un periodo en el cual la mortalidad diaria se encuentra elevada debido al calor, siendo ésta menor en otras ocasiones.

Se observó que el responsable de la mortalidad, después de realizar el conteo de pollos muertos, registra las cantidades en su reporte y se dirige a la garita de la granja para anotar lo contado en las cartillas rosadas, lo cual debe ser una función y responsabilidad exclusiva del capataz con la finalidad de que estas cartillas sirvan para hacer un cruce con la información entregada por el responsable de la mortalidad. Al término de la verificación en cada zona, el responsable de la mortalidad se dirige hacia la garita de vigilancia (entrada principal) en donde dicta las cantidades verificadas al vigilante, quien a su vez las registra en un cuaderno de control de la mortalidad, teniendo en cuenta las cantidades de cada núcleo y galpón. Se indagó sobre esta actividad con el vigilante quien manifestó que este control sirve para informar al final de la campaña cuántos pollos ingresaron, cuantos murieron y así determinar el saldo final. Según el vigilante, esta información es comparada con las cartillas rosadas para verificar que sea correcta; sin embargo, esto no tiene sentido ya que las cartillas rosadas también son escritas por el responsable de la mortalidad, convirtiéndose así en “juez y parte del proceso”. Se preguntó al responsable de la mortalidad cómo se realiza el recuento normalmente y manifestó que los trabajadores de Centro de Acopio cuentan las cabezas con el apoyo del vigilante, siempre y cuando la llegada a Centro de Acopio sea antes de su hora de salida (6:00 pm). Estando en Centro de Acopio (6:40 pm aproximadamente), se observó que, al momento de llegar, el encargado de la mortalidad descargó las cabezas de los pollos en una zona asignada y posteriormente se acercaron tres trabajadores, quienes procedieron a realizar el recuento de las cabezas de pollo.

Una vez terminado el recuento de las cabezas de pollos muertos el responsable de la mortalidad procede a elaborar un nuevo Reporte de Mortalidad Diaria en Granjas (pasa a limpio) y también elabora el “Registro de Mortalidad Diaria en Localidades. Este

último lo elabora con la información que el vigilante de Centro de Acopio le proporciona según las guías de remisión provenientes de localidades, las cuales indican la cantidad de pollos muertos en viaje y que es verificado por el mismo vigilante con los cuerpos de los pollos muertos remitidos de localidades, toda esta información es entregada a oficina central en ocasiones a las 07:00 pm.

Se realizó un cálculo de los ingresos de ambos colaboradores con el fin de determinar la cantidad de ahorro en soles luego de aplicar la mejora en el proceso lo cual concluyó con un ahorro total de S/. 17,285.36 soles al termino de 180 días trabajados.

Ted Gerardo Blas Guayan		
	MENSUAL	ANUAL
SUELDO	S/ 1,600.00	S/ 19,200.00
GRATIF	S/ 1,600.00	S/ 3,200.00
VACACIONES	S/ 1,600.00	S/ 1,600.00
UTILIDADES	S/ 976.36	S/ 976.36
		S/ 24,976.36

Pago diario	S/ 53.33
Pago por hora	S/ 6.67
factor hora extra	S/ 1.25
factor sobre carga laboral	S/ 1.46
costo de hora extra	S/ 12.19
Horas ahorradas (180 días)	630
Total ahorro	S/ 7,682.38

Tabla 03.
Ingresos de Resp. Mortalidad
Fuente: Elaboración propia

Conductor Angulo

	MENSUAL	ANUAL
SUELDO	S/ 2,000.00	S/ 24,000.00
GRATIF	S/ 2,000.00	S/ 4,000.00
VACACIONES	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00
UTILIDADES	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00
		S/ 31,400.00

Pago diario	S/ 66.67
Pago por hora	S/ 8.33
factor hora extra	S/ 1.25
factor sobre carga laboral	S/ 1.46
costo de hora extra	S/ 15.24
Horas ahorradas (180 días)	630
Total ahorro	S/ 9,602.98

Tabla 04.

Ingresos de Conductor

Fuente: Elaboración propia

Esto se logró cuando se planteó el horario de entrada 07:00 am para ambos colaboradores con el fin de aprovechar al máximo la jornada. De igual forma se elaboró el diagrama de proceso de mortalidad, se planteó a la alta dirección y fue aprobado y aplicado.

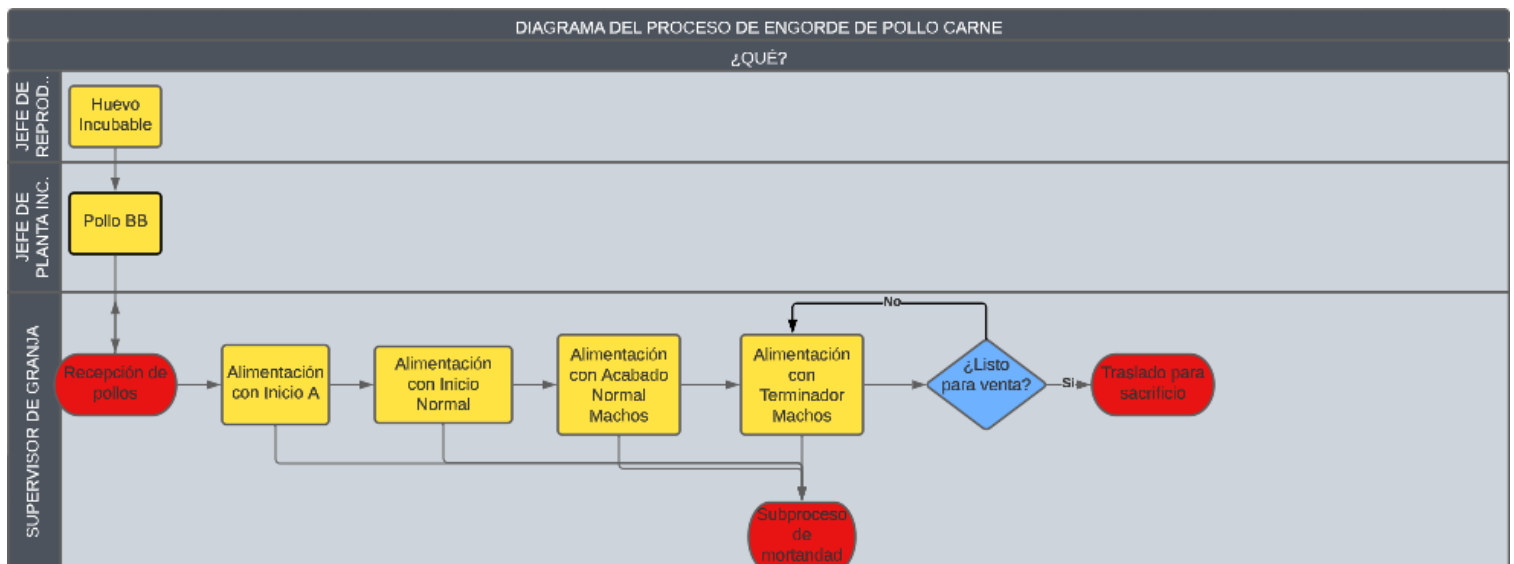


Figura 02.

Diagrama de proceso de engorde de pollo carne

Fuente: Elaboración propia

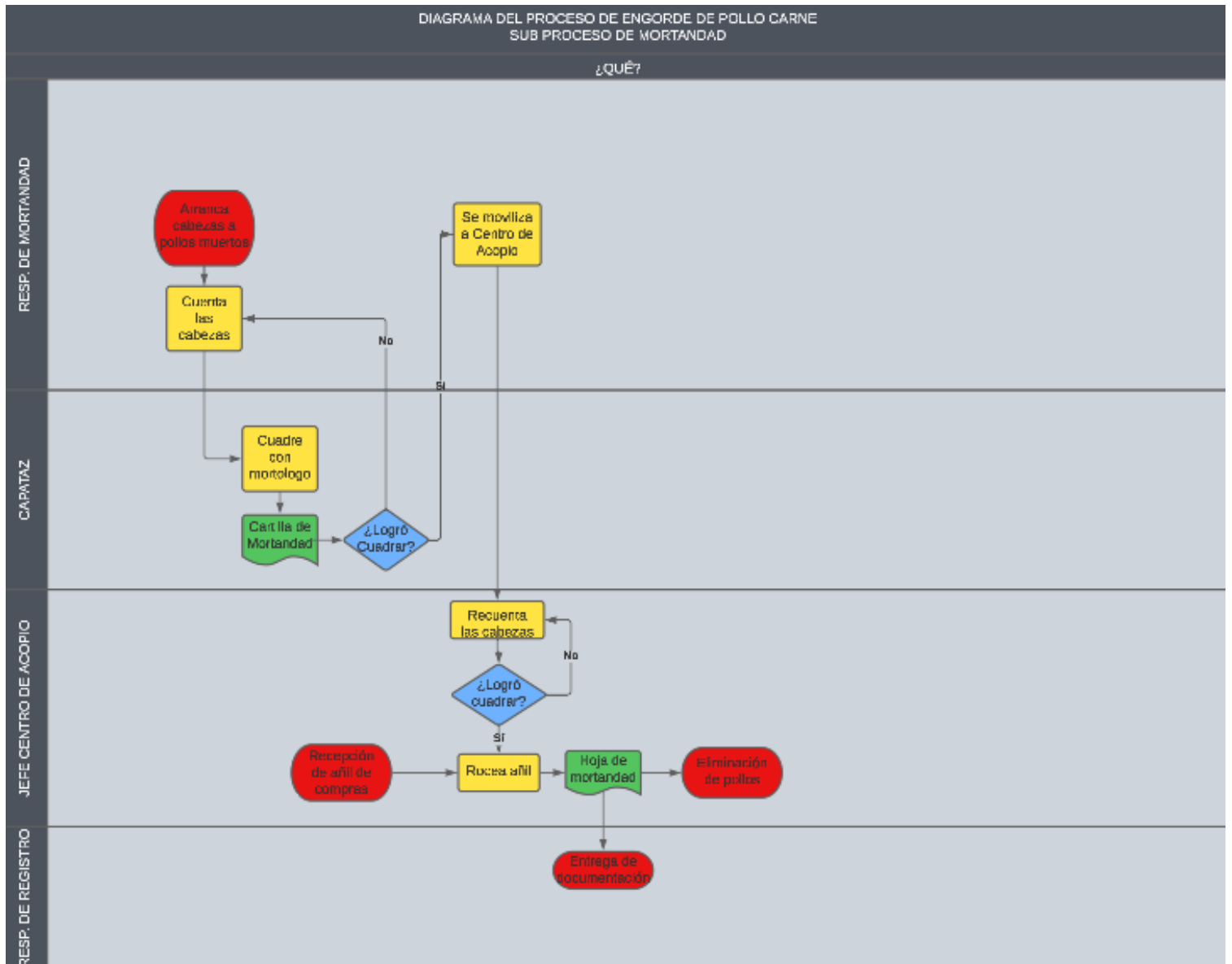


Figura 03.
*Diagrama de proceso de engorde de pollo carne
Sub proceso de mortandad
Fuente: Elaboración propia*

Debido a la demora en entrega de la información al extender las horas de trabajo en el proceso de mortalidad se generaban altos costos en horas extras y también pérdida de producto final ya que se estimaban las ventas debido a que muchas veces no se sabía con exactitud cuántos pollos habían muerto, por lo que se dejaba de vender cierta cantidad diaria de pollos que a su vez por su gran tamaño terminaban sofocándose día a día.

Precio de venta (aprox.)	S/	10.00
Promedio pollos muertos		20
Semestre (Prom. X 180 días)		3600
Costo adicional alimento	S/	1.15
Costo total de alimento adic.	S/	4,140.00
Ventas perdidas	S/	40,140.00
Costo de ventas unitario	S/	8.00
Costo de ventas total	S/	32,940.00
Utilidad no obtenida	S/	7,200.00

Tabla 05.

Promedio de pollos muertos que pudieron haberse vendido

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, con la aplicación de la mejora en cuanto a otra camioneta, orden en el recojo de los pollos muertos, ingresar ambos a la misma hora, rociar las cabezas de pollo con añil para mejor identificación y el apoyo del conductor se logró mucho ahorro, en un periodo de 180 días siendo más de S/. 90,000 soles.

Total ahorros		S/ 50,225.36
Ambos colaboradores	S/ 17,285.36	
Costo de ventas total	S/ 32,940.00	
Ventas que no se perderán		S/ 40,140.00
Total beneficios		S/ 90,365.36

Tabla 06.

Total de Ahorros de implementación de mejora

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- La inspección destaca la necesidad de abordar las fallas identificadas en el proceso de verificación de la mortalidad de pollos, desde la seguridad y mantenimiento del vehículo hasta la claridad de las responsabilidades y la rigurosidad en el conteo y registro de datos. Mejorando este proceso desde el cambio de horario y camioneta empleada fue crucial para garantizar la precisión y confiabilidad de la información recopilada, fundamental para la toma de decisiones en la gestión de la producción avícola.
- La implementación del horario de entrada a las 07:00 a.m. para ambos colaboradores, junto con la optimización del proceso de mortalidad a través de un diagrama específico, ha generado resultados tangibles en términos de ahorro. Tras calcular los ingresos de Ted Gerardo Blas Guayan y el Conductor Angulo, se determinó un ahorro total de S/. 17,285.36 soles después de 180 días de trabajo. Esto representa un avance significativo en la eficiencia operativa y financiera de la empresa. La mejora en el proceso ha permitido maximizar la jornada laboral y optimizar el uso del tiempo, reflejándose en un beneficio económico sustancial para la organización. En resumen, la aplicación de estas estrategias ha demostrado ser efectiva tanto en términos de productividad como de ahorro económico, consolidando así su relevancia para el éxito continuo del negocio.
- Implementando un diagrama de proceso para la actividad investigada se pudo plasmar de manera ordenada paso a paso cómo es que se realiza, identificando a los responsables y sus labores.

- La falta de información oportuna y precisa en el proceso de mortalidad ha tenido un impacto negativo en la rentabilidad y la eficiencia operativa, lo que llevó a implementar medidas para mejorar la gestión de este proceso y reducir las pérdidas asociadas.
- La implementación de diversas mejoras operativas ha resultado en un significativo ahorro económico durante un periodo de 180 días, superando los S/. 90,000 soles. Estas mejoras incluyeron la adición de otra camioneta, el establecimiento de un orden en el recojo de los pollos muertos, la sincronización de la entrada de ambos colaboradores, y la aplicación de prácticas como el rociado de las cabezas de pollo con añil para una mejor identificación. Estas medidas no solo han contribuido a reducir costos, sino que también han aumentado la eficiencia y la productividad en el proceso de mortalidad. En conjunto, los beneficios obtenidos demuestran el valor significativo de la mejora continua y la colaboración entre todos los involucrados en el proceso.

Recomendaciones

- Implementar un sistema de monitoreo y seguimiento continuo para asegurar que las mejoras introducidas en el proceso de verificación de la mortalidad de pollos se mantengan efectivas a lo largo del tiempo. Esto puede incluir la designación de un responsable específico para supervisar el cumplimiento de los nuevos protocolos, así como la programación regular de inspecciones y revisiones del vehículo utilizado para este fin. Al mantener un enfoque proactivo en la mejora

y el control de calidad del proceso, se garantiza la sostenibilidad y efectividad de las mejoras implementadas, lo que a su vez contribuirá a optimizar la gestión de la producción avícola.

- Explorar la posibilidad de implementar tecnologías o herramientas adicionales para mejorar aún más la eficiencia del proceso, como sistemas de seguimiento de tiempo y asistencia, software de gestión de tareas o aplicaciones móviles para facilitar la comunicación y la coordinación entre los equipos. Al mantener un enfoque en la evaluación continua y la adaptación a medida que surjan nuevas oportunidades, la organización puede continuar maximizando los beneficios de las estrategias implementadas y garantizar un éxito continuo en el futuro.
- Fomentar una cultura de mejora continua alentando a los empleados a proporcionar retroalimentación sobre el diagrama de proceso y sugerir posibles mejoras o ajustes, esto ayudará a garantizar que el diagrama siga siendo una herramienta efectiva y relevante para optimizar la eficiencia y la claridad en la actividad investigada.
- Establecer un protocolo claro y consistente para la entrega de la información sobre la mortalidad a todas las partes relevantes dentro de la empresa, esto garantizará que todos estén informados sobre las pérdidas asociadas y realizar una proyección eficiente, se debe realizar un seguimiento regular del proceso de mortalidad y las medidas implementadas para evaluar su efectividad y realizar ajustes según sea necesario.
- Mantener un enfoque proactivo en la identificación y implementación de nuevas oportunidades de mejora. Esto implica establecer un sistema de retroalimentación continuo que permita a los colaboradores compartir ideas y

sugerencias para optimizar aún más el proceso de mortalidad. Además, se puede considerar la realización de evaluaciones regulares del proceso para identificar posibles áreas de ineficiencia o desperdicio y desarrollar estrategias para abordarlas.

REFERENCIAS

- Arias Copitan, P. R. (2015). *Desvalorización de Existencias*. Lima: Imprenta Editorial El Búho EIRL.
- Bravo Carrasco, J. (2011). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Carlos Ramirez, M. G. (2010). *Fundamentos y Técnicas de Costos*. Cartagena: Universidad Libre, Sede Cartagena.
- Cornejo, C. (2015). Costos y Sobrecostos laborales: Un reto para la creatividad empresarial. *Revista PUCP*.
- Díaz, B., Jarufe, B., & Noriega, M. (2014). *Disposición de Planta*. Lima: Fondo Editorial.
- Franco Falcón, J. (s.f.). Fundamentos de costos. En J. Franco Falcón. Lima.
- Jhonston, M., & Marshall, G. (2009). *Administración de Ventas*. México D.F.: McGraw Hill.
- Mácias, M., Alvarez, J., Rojas, C., & etc. (2007). *Guía para identificación y análisis de procesos*. Cádiz: UCA.
- Maldonado, J. (2011). *Gestión de procesos*. EUMED.
- Mallar, M. A. (2012). LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE. *VISION DE FUTURO*, Volumen 13, número 1.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo. (s.f.). *Ministerio de Trabajo*. Obtenido de www.mintra.gob.pe: <https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/dnit/horasextras.pdf>
- Monereo, J., & Gorelli, J. (2009). *Tiempo de trabajo y ciclos vitales*. España: Comares.
- Pardo Alvarez, J. M. (2012). *Configuración y Usos de un Mapa de Procesos*. Madrid: AENOR.
- Romero Meneses, J. (2017). *Ingeniería de métodos*. Huancayo: Universidad Continental.
- Villoldo, A. G. (25 de Enero de 2019). *Asesor de Calidad*. Obtenido de <https://asesordecualidad.blogspot.com/2019/10/tipos-y-clasificacion-de-los-procesos.html>