



Formulación del plan estratégico en Avikonor S.A.C.

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Paul Larry Kong Romero
Aldo Antonio Montenegro Morales

Asesor:
Mgtr. Fernando Pérez Lizano

Piura, marzo del 2018

Dedicatoria

A Dios, A Dios por darnos la oportunidad de vivir esta experiencia.

A nuestras familias por su apoyo y por el tiempo robado.

A todos los que creyeron en nosotros.



Resumen Analítico-Informativo

Formulación del plan estratégico en Avikonor S.A.C.

Paul Larry Kong Romero; Aldo Antonio Montenegro Morales

Asesor(es): Mgtr. Fernando Pérez Lizano

Trabajo de investigación.

Grado de Máster en Dirección de Empresas

Universidad de Piura. PAD. Escuela de Dirección

Piura, marzo 2018

Palabras claves: Plan estratégico / inversión / presupuesto

Introducción: Buscando un tema apropiado para lograr el grado de Máster en Dirección de Empresas encontramos la oportunidad de apoyar a la empresa Avikonor, misma que desde su creación en el año 2008 no había trabajado un plan estratégico que oriente sus inversiones, presupuesto y proyectos de manera ordenada. Con el ánimo de aportar a la consolidación de la empresa en el mercado local y regional, en este trabajo de investigación nos hemos centrado en la actualización de su plan estratégico y en el establecimiento de los planes operativos que nacen de las iniciativas estratégicas con miras a su implementación.

Metodología: Se realizó una investigación descriptiva y analítica. Se realizaron entrevistas con el gerente general y con los responsables de las áreas de operaciones, ventas y contabilidad. Para formulación del plan estratégico se empleó la metodología aprendida en un proyecto anterior de la firma BDO Consulting Group.

Resultados: Se establecieron 22 iniciativas estratégicas agrupadas en 4 grupos de acuerdo a su prioridad. Con las iniciativas estratégicas de prioridad 1 se podría incrementar la utilidad de un 5.8% que se tiene en el 2015 a una utilidad de 11.9% para el 2020, pasando de S/ 260,000.00 de utilidad a S/ 1'521,239.00 en 5 años. Para una tasa de descuento de 15% tenemos: TIR de 32% y VAN de S/ 1'104,939.00

Conclusiones: La propuesta de valor debe reforzar la relación con los clientes, modernización de la infraestructura y mejorar el soporte tecnológico; se busca diferenciar el producto permitiendo incrementar los precios y el ingreso a otros canales de distribución. En la parte operativa se tiene modernizar y ampliar la capacidad instalada, buscando mejores rendimientos de insumos y materias primas en la planta de alimento balanceado y mejorando la productividad en los centros de producción. Se debe hacer una revisión de los perfiles requeridos para lograr completar las iniciativas planteadas e incorporar áreas a la estructura actual.

Fecha de elaboración del resumen: 2 de marzo de 2018

Analytical-Informative Summary

Formulación del plan estratégico en Avikonor S.A.C.
Paul Larry Kong Romero; Aldo Antonio Montenegro Morales
Asesor(es): Mgtr. Fernando Pérez Lizano
Trabajo de investigación.
Grado de Máster en Dirección de Empresas
Universidad de Piura. PAD. Escuela de Dirección
Piura, marzo 2018

Keywords: Strategic plan / investment / budget

Introduction: Looking for an appropriate topic to achieve the Master's Degree in Business Management we found the opportunity to support the Avikonor company, which since its creation in 2008 had not worked on a strategic plan that guides its investments, budget and projects in an orderly manner. With the aim of contributing to the consolidation of the company in the local and regional market, in this research we have focused on updating its strategic plan and establishing operational plans that arise from strategic initiatives with a view to its implementation.

Methodology: A descriptive and analytical investigation was carried out. Interviews were conducted with the general manager and those responsible for the areas of operations, sales and accounting. The methodology learned in a previous project of the BDO Consulting Group was used to formulate the strategic plan.

Results: 22 strategic initiatives were grouped into 4 groups according to their priority. With the strategic initiatives of priority 1, the utility could be increased from 5.8% in 2015 to a profit of 11.9% by 2020, from S / 260,000.00 of profit to S / 1'521,239.00 in 5 years. For a 15% discount rate we have: TIR of 32% and VAN of S/ 1'104,939.00.

Conclusions: The value proposition should strengthen the relationship with customers, modernization of infrastructure and improve technological support; it seeks to differentiate the product allowing increasing prices and entering other distribution channels. In the operative part, the installed capacity is modernized and expanded, looking for better yields of raw materials and inputs in the feed mil plant and improving productivity in the production centers. A review of the profiles required to complete the proposed initiatives and incorporate areas into the current structure should be made.

Summary date: March, 2th 2018

Tabla de contenido

Introducción	1
 Capítulo 1. La empresa	5
1.1. Descripción de la empresa	5
1.2. Misión y visión.....	5
1.3. Cadena de suministro	6
1.4. Propuesta de valor	13
 Capítulo 2. Análisis externo	21
2.1. 5 fuerzas de Porter.....	21
2.1.1. Análisis de nuevos entrantes	21
2.1.2. Rivalidad entre competidores en la industria	22
2.1.3. Poder de negociación de los proveedores.....	23
2.1.4. Poder de negociación de los clientes.....	24
2.1.5. Amenaza de disponibilidad de productos sustitutos.....	24
2.2. Principales indicadores.....	25
2.3. Principales competidores	27
 Capítulo 3. Análisis interno	29
3.1. Situación financiera.....	29
3.2. Situación por áreas	33
3.3. Situación por producto	35
3.4. FODA.....	42
 Capítulo 4. Iniciativas estratégicas.....	45
4.1. Revisión de definiciones estratégicas.....	45
4.2. Factores críticos de éxito.....	47
4.3. Objetivos estratégicos y estrategias	48
4.4. Proyectos e iniciativas.....	54

Capítulo5. Implementación de iniciativas estratégicas	57
5.1. Análisis por iniciativa estratégica	57
5.1.1. Mejora de la gestión comercial	57
5.1.2. Mejora de la gestión presupuestal	58
5.1.3. Plan de reducción de costos.....	59
5.1.4. Mejora de la gestión de mantenimiento	60
5.1.5. Satisfacción de clientes	61
5.2. Impacto financiero conjunto de las iniciativas.....	62
 Conclusiones y recomendaciones	65
 Referencias bibliográficas.....	75
 Anexos.....	77
Anexo 1. Organigrama de la empresa.....	79
Anexo 2. Mapa estratégico general de Avikonor.....	80
Anexo 3. Matriz Importancia vs Esfuerzo	81
Anexo 4. Priorización de iniciativas	82
Anexo 5. Project Charter: Mejora de la gestión comercial	83
Anexo 6. Plan de trabajo: Mejora de la gestión comercial	84
Anexo 7. Presentación comparativo Presupuesto ve Real – Sistema Actual.....	85
Anexo 8. Project Charter: Mejora de la gestión presupuestal.....	86
Anexo 9. Plan de trabajo: Mejora de la gestión presupuestal	87
Anexo 10. Project Charter: Plan de reducción de costos	88
Anexo 11. Plan de trabajo: Plan de reducción de costos	89
Anexo 12. Project Charter: Mejora de la gestión de mantenimiento	90
Anexo 13. Plan de trabajo: Mejora en la gestión de mantenimiento I.....	91
Anexo 14. Plan de trabajo: Mejora en la gestión de mantenimiento II.....	92
Anexo 15. Project Charter: Satisfacción de clientes.....	93
Anexo 16. Plan de trabajo: Satisfacción de clientes	94
Anexo 17. Aporte de cada estrategia a la utilidad operativa.....	95
Anexo 18. Organigrama propuesto	96

Lista de tablas

Tabla 1.	Compras anuales por proveedor – expresado en soles.....	8
Tabla 2.	Disponibilidad de espacio en almacenes	8
Tabla 3.	Presentaciones disponibles en el mercado.....	10
Tabla 4.	Principales clientes	12
Tabla 5.	Características de las principales líneas genéticas (Ibertec & Hyline, s.f.).....	16
Tabla 6.	Competidores	17
Tabla 7.	Producción de huevo – Precios de transferencia (S/ / Kg.)	25
Tabla 8.	Principales indicadores de producción avícola en el Perú	26
Tabla 9.	Indicadores de Avikonor S.A.C.	26
Tabla 10.	Principales competidores.....	28
Tabla 11.	Estado de situación financiera al 31 diciembre del 2014 y 2015	29
Tabla 12.	Estado de resultados al 31 diciembre del 2014 y 2015	30
Tabla 13.	Análisis de ratios – Ciclo de caja – Origen y aplicación de fondos	30
Tabla 14.	Flujo de fondos.....	32
Tabla 15.	Capital de trabajo	32
Tabla 16.	Productos principales y secundarios – resultados en miles de S/.....	35
Tabla 17.	Análisis de la venta de huevo	36
Tabla 18.	Análisis del costo de venta de huevo.....	37
Tabla 19.	Precios internacionales de maíz y soya (US\$/Ton).....	38
Tabla 20.	Detalle de gastos operativos – producto: huevo – S/	38
Tabla 21.	Análisis de la venta de gallina.....	39
Tabla 22.	Análisis de la venta de gallina.....	39
Tabla 23.	Estado de resultados modificado 1	40
Tabla 24.	Análisis de la venta de guano	41
Tabla 25.	Estado de resultados modificado 2.....	41
Tabla 26.	Objetivos estratégicos	49
Tabla 27.	Impacto combinado de las estrategias	63

Lista de figuras

Figura 1.	Diagrama de procesos	11
Figura 2.	Consumo per cápita de huevo	13
Figura 3.	Cadena de suministro del sector avícola	14
Figura 4.	Cadena de Suministro de Avinkor S.A.C.	15
Figura 5.	Presentación del producto final	17
Figura 6.	Tendencias de rendimiento y precio del productor	26
Figura 7.	Revisión de la misión	45
Figura 8.	Revisión de la visión	46
Figura 9.	Revisión de la visión – corregida	47
Figura 10.	Factores críticos de éxito	48



Introducción

Según un artículo publicado en el portal de la Universidad de Piura el 11 de diciembre del 2014, en el Perú cerca del 80% de las empresas son empresas familiares y generan el 40% del PBI, sin embargo, solo el 15% logra llegar a la tercera generación. En el mismo artículo se señala que una de las principales dificultades que afrontan estas empresas es “pensar que el éxito está asegurado sin considerar los cambios en el mercado ni revisar periódicamente la estrategia de la empresa”.

Según la Dra. María Fonseca Paredes, catedrática del Tecnológico de Monterrey, indica al respecto “tener una visión de largo plazo clara ayudará a darle forma a la empresa para continuar creciendo en el mercado, mejorando y repensando diversos aspectos en el modelo de negocio”.

Para PWC en su artículo “Visión y necesidades de empresas familiares en el Perú” del año 2012 indica que “el 55% de las empresas familiares no cuenta con un proceso de planificación formal o en su defecto la estrategia es desconocida por la organización”, este hecho “pone en riesgo su sostenibilidad”.

Por ende, se hace necesario para la continuidad de cualquier empresa contar con un plan estratégico que dirija las actividades e inversiones de forma ordenada y eficiente; y de esta manera le permita incrementar sus posibilidades de éxito empresarial.

La empresa Avikonor no escapa de esta situación, además es una empresa familiar que está atravesando su tercera generación y que si bien es cierto ha logrado cierta estabilidad en el mercado local (tiene el 0.81% de la producción nacional de huevos), tiene muchas oportunidades de crecimiento y mejora: políticas de sucesión, profesionalización, automatización, creación de políticas de gobierno, actualización de su plan estratégico y estructuración.

Con el ánimo de aportar a la consolidación de la empresa en el mercado local y regional, en este proyecto de tesis nos hemos centrado en la actualización de su plan estratégico y en el establecimiento de los planes operativos que nacen de las iniciativas estratégicas con miras a su implementación.

Los pasos para definir el plan estratégico de la empresa fueron: analizar el modelo de negocio, análisis del entorno, revisión de la visión y misión, identificar los factores críticos de éxito, análisis de las 5 fuerzas de Porter, análisis FODA, identificación de las brechas de negocio, definición de los objetivos estratégicos, definición de las estrategias, definición de las iniciativas y plan de trabajo para la implementación.

En el Capítulo 1, se hace una breve descripción de la empresa presentando la Visión, Misión y Valores que están vigentes actualmente. Se analiza luego, la cadena de suministro; donde se empiezan a evidenciar deficiencias y oportunidades en el manejo de los proveedores, problemas con la capacidad de almacenamiento, problemas con la capacidad de producción de alimento balanceado, quejas en la distribución y reparto, oportunidades para mejorar la relación con los clientes. El capítulo termina con un análisis de la propuesta de valor; misma que está relacionada con el costo y la calidad del producto final. La calidad esperada se logra escogiendo la genética correcta (se han hecho pruebas a lo largo de los años terminando por escoger la línea Lohmann Brown) y con una alimentación adecuada. No se maneja marca propia y a nivel operativo se necesita estandarización y formalización.

En el Capítulo 2, se hace un análisis externo. Como resumen de las 5 fuerzas de Porter: evidenciamos que las barreras de entrada son moderadas en cuanto a inversiones, economías de escala y conocimientos técnicos para la operación; por otro lado, en el mercado mayorista aún se aprecia un carácter genérico de los productos y la competencia está centrada en el precio. Para disminuir el poder de los proveedores de macro nutrientes se ha formado una asociación que hace compras por volumen para mejorar los costos. La estacionalidad y una mala programación de la producción de pollas pueden hacer que el poder de los clientes aumente. Adicionalmente, la amenaza de productos sustitutos es baja.

Luego se realiza un análisis de los principales indicadores del sector comparándolo con los de Avikonor, resultando interesante que Avikonor tiene un rendimiento de 19.4 Kg/gallina superior al promedio del mercado e incluso superior al líder del segmento de supermercados (La Calera).

Finalmente, se analizan a los principales competidores del segmento mayorista, evidenciando que existen empresas grandes pero que no invierten en tecnología,

empresas que tienen mejor tecnología, pero no logran tener un costo competitivo en comparación con Avikonor y otras pequeñas que tienen ventas inferiores con nula o mínima inversión.

En el Capítulo 3, se hace un análisis interno de la empresa. Se empieza con un análisis de la situación financiera. Se evidencia que los recursos permanentes son menores que los activos fijos, ya que el capital de trabajo de la empresa es negativo no cuenta con un colchón de excedentes para la operación. Con los fondos generados por las operaciones puedo cubrir las necesidades de activos corrientes (clientes e inventarios); pero no cubro las deudas corrientes e inversiones en activos.

Luego se hace un detalle de la situación real de las áreas de operaciones, administración y finanzas y el área comercial. También se ha realizado un análisis por producto que deja en evidencia que se gestionan dos contabilidades para evitar el pago de impuestos y mejorar la utilidad; sin embargo, el análisis concluye que si toda la venta se contabilizara la utilidad mejoraría. Además, se identifica que existe una oportunidad de mejora en la disminución de los gastos administrativos. Finalmente se termina con un análisis FODA.

En el Capítulo 4, primero se realiza una validación de la Visión y Misión de la empresa. En base a esta validación se obtienen los factores críticos de éxito. Estos factores se comparan con los resultados obtenidos del análisis interno y externo encontrando las brechas del negocio. Estas brechas sirven para la elaboración de nuestros objetivos estratégicos y para la formulación de las estrategias.

Con las estrategias ya establecidas se elaboran las iniciativas necesarias para lograr los objetivos planteados. Utilizando una matriz importancia versus esfuerzo estas iniciativas se priorizan obteniendo 5 de ellas para implementación en el corto plazo: mejora de la gestión comercial, mejora de la gestión presupuestal, plan de reducción de costos, mejora de la gestión de mantenimiento y satisfacción de clientes.

En el Capítulo 5, se hace una descripción de cada iniciativa y se presenta un resumen con un Project Charter y un Plan de Trabajo. Además, se hace un análisis del impacto financiero del conjunto de iniciativas.

Se concluye presentando las principales conclusiones y recomendaciones basadas en la investigación realizada.

Capítulo 1. La empresa

1.1. Descripción de la empresa

La empresa Avikonor S.A.C. es una empresa dedicada a la crianza de aves de postura comercial para la producción y comercialización de huevos para el consumo humano. Fue fundada por el Sr. Alfonso Kong Zárate con sus hijos, y es una empresa de tercera generación en el rubro avícola del país.

Ubicada en el departamento de La Libertad, provincia de Trujillo en el departamento de Moche, Av. La Marina 680 Moche Pueblo. Tiene sus centros de producción en los kilómetros 8, 22 y 33 de la carretera al interior de la sierra liberteña.

Actualmente Avikonor cuenta con 10 galpones de gallinas ponedoras de las cuales 6 tienen capacidad para 15,000 gallinas y los otros 4 con capacidad de 20,000 gallinas haciendo un total de 170,000 gallinas con una capacidad de producción de huevos de 3,390 toneladas al año (aproximadamente unos 53'800,000 de unidades). Además, cuenta con una planta para la elaboración de alimento balanceado ubicada en el distrito de Moche.

La empresa cuenta con colaboradores que trabajan directamente en el proceso productivo y de distribución. Todo el personal operativo se encuentra a cargo de la Gerencia de Operaciones. Adicionalmente se tiene la Gerencia de Administración y Finanzas que se encarga de las funciones de administración, contabilidad, finanzas y recursos humanos (Anexo N°1 – Organigrama de la empresa).

1.2. Misión y visión

Misión

Contribuir al bienestar alimenticio de la región norte con productos avícolas de alta calidad, mediante procesos innovadores y tecnología de punta, para obtener ventajas competitivas y ser rentables.

Visión

Ser la empresa avícola líder de la región y ser competitivos a nivel nacional con productos de valor agregado que alimenten a nuestra población.

Valores

Respeto: Respetamos a nuestros clientes, colaboradores y demás grupos de interés, valorando su desarrollo personal y también respetando el medio ambiente con el cumplimiento de normas específicas.

Responsabilidad: Somos responsables cumpliendo plenamente las metas propuestas por nuestros clientes. Generando resultados.

Integridad: Somos honestos, sinceros y leales, inspiramos confianza entre todos nuestros grupos de interés; bajo un enfoque de justicia, equidad y respeto por los principios legales, morales y éticos de nuestra comunidad.

Servicio al cliente: Estamos orientados a superar las expectativas de nuestros clientes y tomamos decisiones con criterio, sentido común y agilidad.

Tanto la Misión como la Visión se revisarán más adelante para validar que estén alineadas a las expectativas que tienen los dueños de la empresa.

1.3. Cadena de suministro

Proveedores

La empresa se caracteriza por tener proveedores que brindan garantía de los productos y servicios que expenden.

Entre los principales tenemos a A. Solano & Cía S.A.C. que es una empresa peruana que se dedica a la venta de insumos para el sector agropecuario. Esta empresa tiene la representación de BASF en el rubro de micronutrientes. BASF es una empresa global que está inmersa en el sector de la innovación en la industria química; con más de 10,700 colaboradores trabajando en investigación y desarrollo. En el 2015 el 92% de las compras de micronutrientes se hicieron a este proveedor. En el mercado existen varios proveedores de micronutrientes con representaciones de marcas internacionales y también existen

ensambles nacionales. Esto permite escoger entre alternativas de calidad en caso el precio no sea el más conveniente para Avikonor. Con este proveedor se trabajan contratos anuales quedando establecidos las cantidades a comprar y los precios.

Otra empresa importante es ContiLatin del Perú S.A. que es uno de los principales distribuidores de granos en el país, cuenta con una oficina en Lima desde donde se coordina toda la logística de sus operaciones en el Perú; además cuenta con presencia activa en los principales centros de consumo. Son reconocidos como una de las empresas más eficientes y dinámicas del sector. Los productos que comercializa son maíz, soya y trigo importados de Argentina, Paraguay, USA y Canadá. En el 2015 se le compró a este proveedor el 49% de las compras de macronutrientes. Dado que en este sector las variaciones de precio pueden ser importantes dependiendo del volumen a comprar, muchos de los productores pequeños y medianos de huevo se han reunido formado la asociación APROHNOR (Asociación de Productores de Huevos del Norte). Esta asociación hace las compras por grandes volúmenes a los distintos proveedores de macronutrientes dependiendo del mejor precio que puedan ofertar.

Las vacunas se adquieren a Hipra Andina S.A.C. empresa de capitales españoles dedicada a la comercialización de productos para la salud animal. Empresa orientada a la innovación de productos de alta tecnología en el rubro farmacéutico – veterinario. Produce y comercializa productos innovadores de la más alta calidad. En el 2015 el 69% de las compras de vacunas se hicieron a este proveedor. Con este proveedor también se trabajan contratos anuales.

En la línea genética se trabaja con pollas Lohmann Brown, teniendo como proveedor a la empresa Agropecuaria Vallecito S.A. La línea genética de Lohmann Brown se caracteriza por sus altos estándares de calidad. Esta empresa cuenta con la certificación DAkks – Deutsche Akkreditierungsstelle; certificación acorde con el estándar ISO/IEC 17025:2005. A esta empresa se le compra el 100% de la genética que utiliza Avikonor. Las diferencias de precio con las otras líneas genéticas no son significativas, siendo las pollas Lohmann Brown ligeramente más caras.

El número de pollas que se compran anualmente es de 105,000.00 und. y el costo aproximado es de US\$ 1.3 por polla. En estos cuatro proveedores se concentra el 62.5% de las compras totales del año. En la tabla 1 muestra las compras anuales por proveedor.

Tabla 1. Compras anuales por proveedor – expresado en soles

Año	2013	2014	2015
Compras	2,752,178.74	2,920,431.70	3,043,167.04
Macros	2,251,371.58	2,345,807.85	2,158,500.24
Micros	23,501.60	95,103.25	395,201.00
Vacunas	13,205.56	15,420.60	25,365.80
Genética	464,100.00	464,100.00	464,100.00
ContiLatin del Perú S.A.	1,103,172.07	1,149,445.85	1,057,665.12
A. Solano & Cía S.A.C.	21,151.44	82,739.83	363,584.92
Hipra Andina S.A.C.	9,243.89	10,486.01	17,502.40
Agropecuaria Vallecito S.A.	464,100.00	464,100.00	464,100.00
Total	1,597,667.41	1,706,771.68	1,902,852.44
Participación¹	58.1%	58.4%	62.5%

(1) Participación: Volumen de compra de los 4 principales proveedores / Volumen de compra total

Fuente: Datos tomados de la empresa Avikonor SAC. Elaboración propia.

Almacenes

La empresa cuenta con espacios propios para el almacenamiento de sus insumos, granos y vacunas; en el caso del alimento balanceado se tiene un almacén de tránsito dentro de la misma planta procesadora. De igual forma tiene espacios disponibles para el almacenamiento de sus huevos previo al despacho a sus clientes. Sin bien es cierto que no se han implementado aún estándares de buenas prácticas de almacenamiento y la infraestructura presenta oportunidades de mejora, se garantiza el uso de políticas FIFO¹ tanto de insumos como de productos elaborados a través del manejo de tarjetas de control (kardex). Los espacios que actualmente se tienen están saturados al 100% de su capacidad. En la tabla 2 muestra la disponibilidad de espacio en almacenes.

Los almacenes que se encuentran en la planta de alimento balanceado están asignados a un responsable que le reporta al Jefe de Producción. El almacén de huevos está a cargo de la Gerencia Comercial.

Una observación importante es que por temas de bioseguridad los almacenes de huevos deberían estar fuera de los centros de producción.

Tabla 2. Disponibilidad de espacio en almacenes

Almacén	Capacidad (Ton/mes)	Inv. Promedio (Ton/mes)	Saturación
Granos	87.5	94.2	108%
Macros	40.0	53.8	134%
Micros	8.0	7.5	94%
Almacén	Capacidad (Ton/día)	Inv. Promedio (Ton/día)	Saturación
Alimento Balanceado	6.0	6.5	108%
Huevos - Producto Terminado	10.0	9.8	98%

Fuente: Datos tomados de la empresa Avikonor SAC. Elaboración propia.

¹ FIFO: Primero en entrar – primero en salir (del inglés first in – first out)

Operaciones

Se refiere a todas las actividades que se realizan en la planta de alimento balanceado y en las granjas de producción y crianza. A continuación, se detallan las principales actividades en cada planta.

Planta alimento balanceado: recepción de insumos, almacenamiento, molienda de maíz, embolsado de insumos de molienda, proceso de mezclado (mezcla de micros y macros), embolsado de producto final y despacho.

Granja de crianza: acondicionamiento de galpones, recepción de pollas, control de temperaturas de agua y ambiente, despique (corte de pico), programa de vacunación (ocular, en aerosol, y subcutánea), alimentación de pollas y traslado a producción (entre 14 – 16 semanas).

Granja de producción: recepción de pollonas, programa de vacunación cada 12 semanas (en aerosol), alimentación de gallinas, recojo de huevos, traslado de huevos a almacén, limpieza de galpones, retiro de abono, venta de gallina ponedora (a las 65 semanas como gallina para carne), traslado de abono para secado y venta.

La planta de alimento balanceado trabaja un solo turno de 8 horas y tiene una capacidad de procesamiento de 2.5 toneladas de alimento balanceado por hora² (para crianza o para producción). Esto quiere decir que tiene una capacidad de 140 toneladas por semana. Por otro lado, la granja de crianza, para una población de 35,000 pollas necesita 2.3 toneladas al día. Semanalmente se considera un requerimiento de 8 días (por variaciones propias de la operación), quiere decir que es necesario atender 18.4 toneladas semanales. La granja de producción para una población de 150,000 pollas necesita 16.5 toneladas de alimento al día; para una semana de 8 días se necesitarían 132 toneladas semanales. Esto quiere decir que se requiere procesar 150.4 toneladas semanales y solo tenemos capacidad para atender 140 toneladas a la semana.

Por otro lado, tanto el molino como la mezcladora son de fabricación local y ya tienen más de 10 años en funcionamiento y como no se ha trabajado con programas de mantenimiento preventivo ni predictivo. Las paradas de línea son muy comunes, en el mes

² Es la capacidad de la mezcladora

de diciembre del 2015 solo en la mezcladora se registraron hasta 4 paradas por semana con un total de 13.5 hora improductivas en el mes. Esto ocasiona desabastecimiento de alimento en las granjas.

Además, la planta de alimento balanceado no cuenta con un grupo electrógeno que abastezca de energía en caso haya corte de fluido eléctrico.

La figura 1 muestra el diagrama de procesos para la producción de huevos desde el acondicionamiento de los galpones hasta la venta de huevo, gallina y abono.

Distribución

El sistema de distribución tiene como finalidad hacer llegar la producción de huevos a los clientes finales. La programación de despachos se hace semanalmente y se va ajustando diariamente conforme los clientes vayan cancelando sus pedidos. Esta programación está a cargo del gerente de ventas.

Sin embargo, hay descontento de parte de algunos clientes ya que muchas veces sus despachos quedan postergados porque no han sido cancelados. Esta forma de programación afecta la producción de sus clientes. Además, no se registran estas quejas, con lo que es difícil evidenciar el problema y su magnitud.

El canal de distribución solo es a través de mayoristas y se tiene una fuerza de ventas de 2 personas (incluido el gerente comercial) que se encargan de mantener a los clientes actuales y buscar nuevos. El 10% de la venta se centra en Trujillo, el resto se centra en ciudades como Huaraz, Cajamarca, Chimbote, Tumbes, Piura y Lima. En la tabla 3 se listan las distintas presentaciones de huevo disponibles en el mercado.

Tabla 3. Presentaciones disponibles en el mercado

<i>Huevos</i>	<i>Presentación</i>	<i>Tamaño</i>
Pardos	Granel	Chico
Blancos	Empaquetado	Mediano
	Codificado	Grande

Fuente: Datos tomados de la empresa Avikonor SAC. Elaboración propia.

Fuente: Datos tomados de la empresa Avikonor SAC. Elaboración propia.

La empresa se dedica a la comercialización de huevos pardos empacados a granel en tamaños chicos, medianos y grandes.

Clientes

Los principales clientes se dedican a la comercialización mayorista de huevos y cuentan con depósitos en los principales mercados de abastos de cada ciudad. La genética de nuestras gallinas, así como también la especialización alcanzada para formular los alimentos requeridos en cada fase del desarrollo de las pollas hace que la calidad de nuestro producto final sea muy reconocida en el sector. Los mayoristas consideran nuestro producto como superior al de nuestros competidores. El mayorista se encarga de la venta a minoristas tales como bodegas, minimarkets, algunos restaurantes y hoteles. En la tabla 4, se muestra la participación en venta de nuestros principales clientes en el año 2015

Tabla 4. Principales clientes

<i>Cliente</i>	<i>Ciudad</i>	<i>Venta S/.</i>	<i>Venta %</i>
Distribuidora Chávez	Callao	670,000.00	15.02%
Carlos Moreno Torres	Huaraz	445,000.00	9.97%
Isabel Varas Rodriguez	Chimbote	448,000.00	10.04%
Otros (24 clientes)	Varios	2,899,000.00	64.97%
Total		4,462,000.00	100%

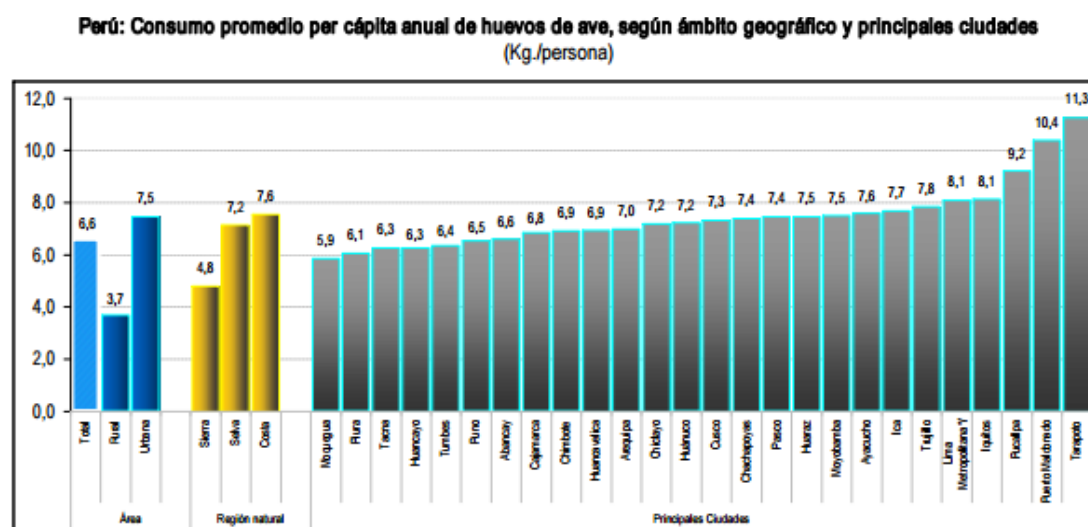
Fuente: Datos tomados de la empresa Avikonor SAC. Elaboración propia.

El consumidor final presenta una gran variedad de perfiles que van desde la ama de casa que compra el huevo como base de su canasta familiar para el desayuno hasta el deportista que necesita de la proteína para sus metas físicas. Podemos hablar de personas que van desde los 3 hasta los 60 años.

Existe una gran cantidad de clientes mayoristas, pero no se encuentran asociados con lo que su poder de negociación es relativamente bajo.

El consumo en el Perú tiene una influencia según ámbito geográfico. De acuerdo a la información del INEI en su reporte sobre Consumo de Alimentos y Bebidas del año 2008 – 2009 en el área urbana el consumo per cápita es 3.8 kilos mayor que en el área rural donde el consumo per cápita promedia 3.7 kilos por año. Si lo analizáramos por regiones en todo el país, el consumo en la costa es 2.8 kilo mayor que en la sierra donde promedia un consumo per cápita de 4.8 kilo al año (INEI, s.f.) .

En la figura 2 se puede apreciar los consumos per cápita anuales según ámbito geográfico y principales ciudades.



⁷ Incluye Provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao.

Fuente: INEI-Encuesta Nacional de Presupuestos Familiares 2008-2009.

Figura 2. Consumo per cápita de huevo
Fuente: INEI (2008 – 2009)

En la figura 3 se muestra la cadena de suministro genérica del sector avícola y en la figura 4 se muestra la cadena de suministro de la empresa, con detalle de cada parte.

1.4. Propuesta de valor

El huevo es un alimento básico en la alimentación, principalmente por ser una fuente de proteína de buena calidad y por su relativo bajo precio. En tal sentido la propuesta de valor se centra en:

Producto de calidad: tamaño y color uniforme; dureza de la cáscara; huevos limpios sin rupturas o astillas; producto consistente y bien formado. Los factores relevantes para mantener la calidad de nuestros huevos son: la línea genética y la alimentación que se dan a las aves.

Se trabaja de manera exclusiva con la línea Lohmann Brown. La selección se hizo luego de experimentar con varias líneas genéticas y comprobar cuál de ellas se acomodaba mejor a los requerimientos y percepción de calidad de nuestros clientes. La empresa desde que empezó su labor ha destinado parte de su capacidad a la realización de pruebas principalmente con tres líneas genéticas (Hy-Line, Novogen y Lohmann); comprobando

que a nivel de producción la más adaptable es la Lohmann; así como también es la que los clientes valoran más en términos de color de huevo, resistencia de la cáscara y el tamaño. En la tabla 5 se muestra un comparativo de las principales características de las líneas genéticas que se manejan en el mercado.

En el tema de alimentación se trabaja de tal manera que las fórmulas tengan los nutrientes que las pollas necesitan para su desarrollo al menor costo posible. Se han investigado insumos alternativos que garantizan la calidad del alimento sin elevar los costos. Esto permite que cuando los insumos normales suben sus precios; por condiciones de mercado, se buscan insumos alternativos de menor costo que no modifican los componentes nutricionales finales del alimento. De esta manera se logra mantener nuestros precios cuando en el mercado lo común es trasladar este incremento al cliente final. La experiencia del Gerente General es clave para la innovación que se ha logrado a nivel de formulación.

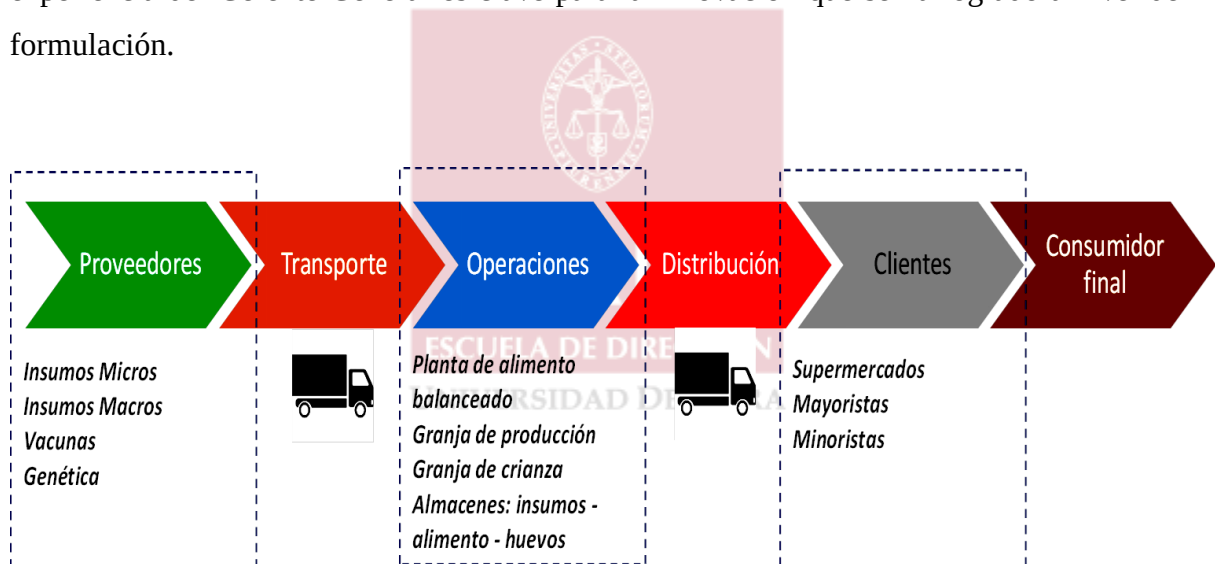


Figura 3. Cadena de suministro del sector avícola

Fuente: Datos tomados de la empresa Avikonor SAC. Elaboración propia.

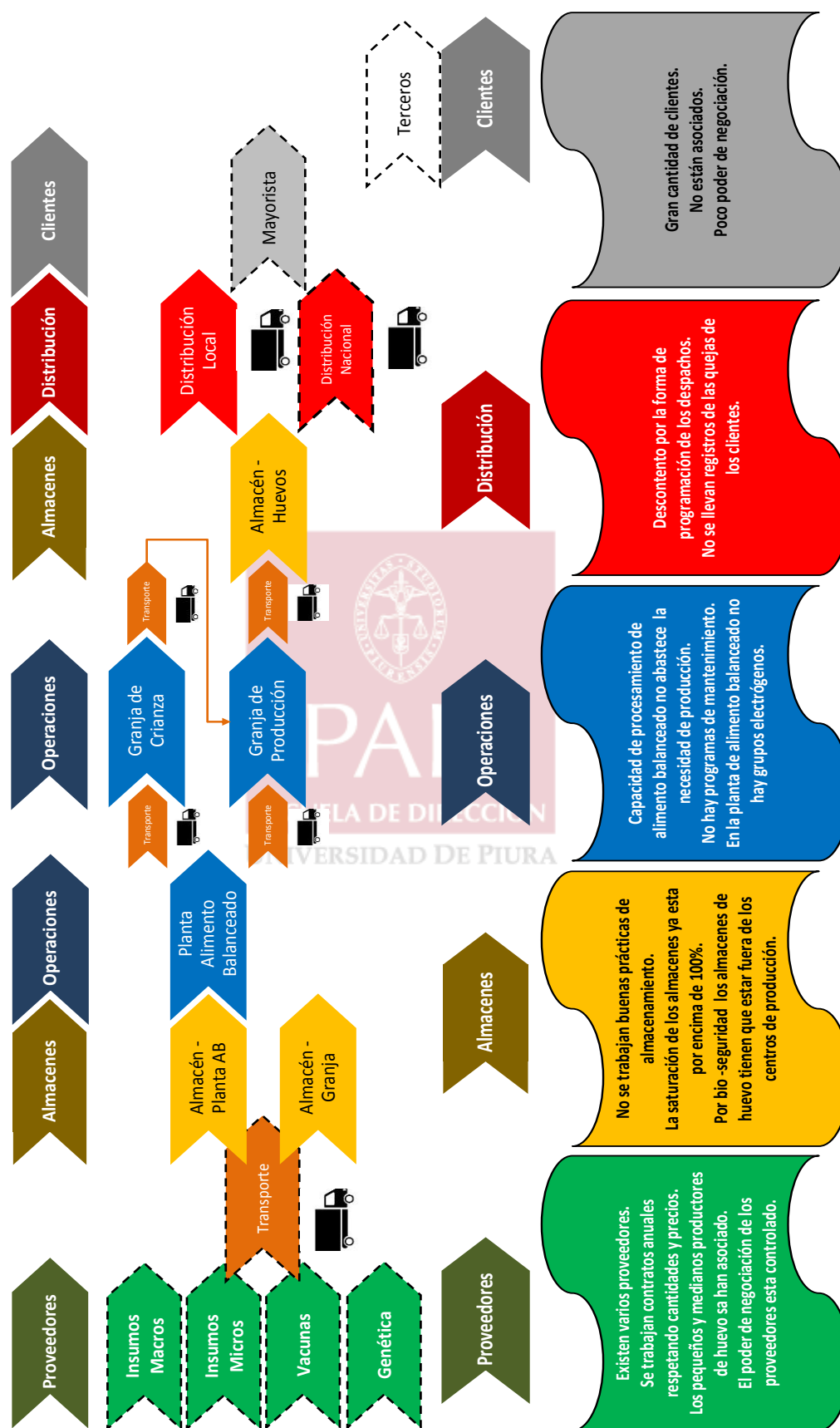


Figura 4. Cadena de Suministro de Avinkor S.A.C.

Fuente: Datos tomados de la empresa Avikonor SAC. Elaboración propia.

Tabla 5. Características de las principales líneas genéticas (Ibertec & Hyline, s.f.)

<i>Línea genética</i>		<i>Lohmann</i>
Huevos por gallina alojada	a los 16 meses de postura	400 - 405
Pico de producción	en %	93 - 95
Masa de huevo por gallina alojada	a los 16 meses de postura	25.5 - 26.5 Kg
Peso promedio de huevo	a los 16 meses de postura	64.5 - 65.5 g
Resistencia de la cáscara	en Newton	>40
Conversión alimenticia	en Kg / Kg masa de huevo	2.0 - 2.1

<i>Línea genética</i>		<i>Hy Line</i>
Huevos por gallina alojada	a los 15 meses de postura	253 - 262
Pico de producción	en %	95 - 96
Masa de huevo por gallina alojada	a los 22.5 meses de postura	25.5 Kg
Peso promedio de huevo	a los 17.5 meses de postura	62.9 - 65.5 g
Resistencia de la cáscara	-	Excelente
Conversión alimenticia	en Kg / Kg masa de huevo	1.95 - 2.07

<i>Línea genética</i>		<i>Novogen</i>
Huevos por gallina alojada	a los 22.5 meses de postura	396
Pico de producción	en %	-
Masa de huevo por gallina alojada	a los 22.5 meses de postura	-
Peso promedio de huevo	a los 22.5 meses de postura	64 g
Resistencia de la cáscara	-	Muy buena
Conversión alimenticia	en Kg / Kg masa de huevo	2.20

Fuente: Datos tomados de la empresa Avikonor SAC. Elaboración propia.

Precio adecuado: se busca que para la calidad de producto final el cliente obtenga el mejor precio del mercado. Como se indica en el párrafo anterior se ha investigado diversas alternativas de insumos que no modifican los componentes nutricionales del alimento y que permiten asumir cualquier incremento de los precios del mercado sin trasladarlo al producto final. No se busca competir por precios, pero sí que en el análisis final costo – beneficio, el cliente obtenga la mejor calidad de huevo posible por lo que paga. A continuación, en la tabla 6 se muestra el detalle de precios de los principales competidores con la línea genética que utiliza.

Tabla 6. Competidores

<i>Competidor</i>	<i>Línea genética</i>	<i>Precio huevo S/. / Kg</i>
Avikonor S.A.C.	Lohmann	4.50
Yema de Oro S.A.C.	Hy Line - Novo Gen	4.53
Avícola JB S.A.C.	Hy Line	4.50
Avícola Italia S.A.C.	Hy Line	4.45
Agropecuaria San Miguel S.A.C.	Hy Line - Novo Gen	4.48
Avícola Chicama S.A.	Hy Line - Novo Gen - Lohmann	4.55
Avícola Casuarinas S.A.C.	Hy Line	4.53

Fuente: Datos tomados de investigación hecha por los vendedores (Set. 2016). Elaboración propia

Marca: nuestro producto final no tiene marca conocida. En el mercado mayorista no hay ninguna empresa que tenga marca propia. En el sector de supermercados la marca “La Calera” es la líder indiscutible del sector. Sin embargo, hay una percepción de nuestros clientes que nuestro producto es superior en cuanto a durabilidad, resistencia de cáscara y limpieza. A principios del 2016 en una encuesta realizada telefónicamente a 6 de nuestros principales clientes el 100% manifestó estar satisfecho con la calidad de nuestro producto. El 50% dijo que el principal atributo era la resistencia de la cáscara, 33% opinó que el tema de limpieza y 17% opinó que el principal atributo era la durabilidad.

Servicios adicionales: para los clientes que se encuentran en Trujillo se ha dispuesto el reparto sin cargo adicional. Para los clientes que se encuentran fuera de Trujillo, los clientes envían sus unidades a las plantas de producción en horarios acordados para el despacho de su producto.

Presentación: el producto final se vende en pilas de 6 casilleros donde se colocan 30 huevos. Solo se vende producto a granel. En la Figura 5 se puede apreciar el producto a granel.



Figura 5. Presentación del producto final

Fuente: Datos tomados de la empresa Avikonor SAC. Elaboración propia

Programación de las operaciones: el sistema de abastecimiento se encarga de la compra de todos los insumos para la alimentación de las pollas, vacunas, equipos y materiales diversos. Los equipos de inversión y la compra de la genética se definen a nivel gerencial, el área de logística solo se encarga de la parte administrativa.

El sistema de abastecimiento, tiene como responsable al Gerente de Operaciones, quien busca tener los stocks requeridos en insumos, granos, vacunas y genética para que la producción se mantenga dentro de los estándares que la línea genética ofrece. Los responsables de las compras están en constante coordinación con el área de producción de tal forma que cualquier desviación de lo que se tenía planificado comprar se tramite rápidamente garantizando contar con el alimento adecuado a las necesidades de nuestras pollas. Las desviaciones de compras existentes se deben a varios factores entre ellos: problemas en la asimilación de nutrientes, enfermedades, plagas, etc. Otro factor son los precios de los insumos.

El Gerente de Operaciones, es quien realiza el presupuesto del área logística del año y lleva una planificación semanal donde se hace un ajuste al presupuesto a un horizonte de tres meses. El ajuste semanal se centra en una evaluación de la realidad de cada lote (tanto los de crianza como los de producción) y también en buscar una formulación de menor costo de acuerdo a los costos de los insumos en el mercado. Para hacer este análisis se tiene un programa en Excel que ayuda obtener las cantidades requeridas de cada insumo y el costo que se va a incurrir.

La planificación de la compra de pollas es uno de los procesos críticos de las operaciones. La programación de las fechas y cantidades a comprar las define el Gerente de Operaciones quien eleva su propuesta a la gerencia general para su aprobación. Una programación errónea podría generar un desabastecimiento de pollas para la producción lo que significaría dejar de atender los compromisos con los clientes.

Las pollas en producción y en crianza tienen unas necesidades de nutrientes estándar que dependen de su semana de vida, con este dato y con la población total de pollas se programan las necesidades de mezcla. El responsable de la molienda recibe un programa de molienda semanal tanto de micronutrientes como de macronutrientes, este programa incluye las cantidades a mezclar por producto por día. El alimento ya mezclado se traslada a las granjas respectivas diariamente. También hay una programación de las vacunas para

garantizar la sanidad y salud de las pollas. Esta programación se realiza a través de un asesor externo, veterinario de profesión, que hace las recomendaciones de las vacunas que se tiene que emplear en cada semana.



Capítulo 2. Análisis externo

2.1. 5 fuerzas de Porter

La industria avícola se encuentra inmersa dentro del subsector pecuario el cual forma parte del sector agropecuario.

Al 2014 el sector agropecuario representaba un mercado de S/ 30,625.7 millones en valor de la producción. De este monto el sub-sector pecuario representaba el 38.7% es decir tiene un valor de S/ 11,864.7 millones. La industria avícola aporta con un 60.3% es decir S/ 7,152.00 millones. Esta producción se subdivide entre el mercado de carne y el mercado del huevo. Los montos de ambos mercados son S/ 6,044.3 millones y S/ 1,107.8 millones respectivamente. (SIEA, 2014)

La Libertad ocupa el tercer lugar en producción de huevo detrás de Lima e Ica y representa aproximadamente 16.3% de la producción del Perú con 58,496.00 toneladas al 2,014 (dato preliminar según SIEA).

2.1.1. Análisis de nuevos entrantes

Las economías de escala de los grandes productores es una limitante para nuevos entrantes, pues si un competidor nuevo no ingresa con una escala competitiva tendrían que manejar costos más elevados. Sin embargo, para productores medianos y pequeños esta limitante se hace moderada o incluso débil ya que los volúmenes están en otra proporción.

Las inversiones requeridas para montar una empresa; del tamaño y facturación de Avikonor, constituyen una barrera de entrada moderada. Sin embargo, cuando los precios suben aparecen nuevos competidores que aprovechan la coyuntura para ofertar sus productos. Muchos de estos competidores son informales y cuando los precios se estabilizan se retiran del mercado. SENASA es la institución encargada de velar por el cumplimiento de las leyes, pero realiza una fiscalización centrada en los productores formales.

Se requieren conocimientos técnicos para la crianza de aves, personal calificado y con experiencia. Esta barrera de entrada también se puede considerar moderada, dado que por el crecimiento que ha tenido el sector en los últimos años muchos profesionales han ingresado al mercado y se han capacitado de manera sostenida. Sin embargo, esta barrera de entrada se vuelve más fuerte a medida que el volumen de población de pollas aumenta, ya que para su correcto manejo no solo hace falta conocimientos técnicos sino también experiencia.

Los canales de distribución son una barrera de entrada débil para el ingreso de nuevos competidores. Esto debido a la informalidad que existe en el sector. Durante los picos de precios que hay en mercado, nuevos competidores en su mayoría informales ingresan al mercado saturando los canales de distribución existentes.

2.1.2. Rivalidad entre competidores en la industria

En el canal mayorista aún se aprecia un carácter genérico en todas sus presentaciones. Producto homogéneo con una competencia centralizada en el precio. No existe ninguna marca en el top-of-mind de los consumidores finales.

En la venta a bodegas existen al menos 3 marcas (Doña Clarita, El Rosadito y Productos Chicama). En el canal de supermercados la empresa La Calera ha logrado posicionar su marca de manera contundente logrando una participación de mercado del 98%, según información de su página web. (La Calera, s.f.)

Existen un gran número de productores (cerca de 90 productores) que abastecen al mercado mayorista en la región norte. Las oportunidades que tienen las empresas para destacar en este sector se pueden encontrar en reducción de precios, disminución de mermas, cumplimiento en las entregas y desarrollo de la relación con los clientes. Quien conjuga mejor estos factores puede tener cierta ventaja sobre el resto; sin embargo, los atributos principales son precio y calidad de producto.

Dado que en este segmento el huevo es un producto bastante homogéneo, con operaciones estándares; los últimos 5 años la orientación ha sido a un manejo

enfocado en mantener el precio y en la optimización de costos por lo que la intensidad de la competencia aumenta.

2.1.3. Poder de negociación de los proveedores

Las variaciones en el precio de los insumos tienen un impacto significativo en la industria avícola; tal es así que el correcto manejo de estas fluctuaciones es una variable clave en el negocio.

Las importaciones de los macronutrientes como el maíz, trigo, soya; van en crecimiento por el dinamismo de la industria avícola. Estos insumos constituyen cerca del 85% en costo del alimento balanceado. Se puede apreciar pocos proveedores concentrados y que además trasladan las variaciones del precio internacional de sus productos a sus clientes de la industria avícola. Para poder acceder a mejores precios por compra por volumen los productores se han asociado formando APROHNOR (Asociación de Productores de Huevos del Norte). Esta asociación consolida los requerimientos de varios productores y hace un solo gran pedido accediendo a un mejor precio. Para estos insumos el poder de negociación de los proveedores es alto.

En el caso de los micronutrientes existen mayor cantidad de proveedores con lo que el poder de negociación de los mismos se debilita. Existen varios proveedores con representaciones de marcas internacionales y también existen ensambles nacionales, hay suficiente disponibilidad de producto, sin embargo, los proveedores trasladan las variaciones de los precios de sus insumos al precio de venta.

Para el caso de las vacunas existen varios proveedores con vacunas de calidad con diferentes precios. Tienen un poder de negociación bajo puesto que hay competencia por precios, productos homogéneos con suficiente disponibilidad para poder elegir.

Para la línea genética el ingreso de varios proveedores ha hecho que el poder de los mismos disminuya. Hay una competencia entre ellos por precios. El poder de

negociación es bajo incluso cuando la línea genética de Avikonor solo la distribuye un solo proveedor.

2.1.4. Poder de negociación de los clientes

Los clientes mayoristas se concentran en los mercados de abastos de cada ciudad y prácticamente se dedican de manera exclusiva a la venta de huevo por lo que son muy sensibles al precio. Por otro lado, en el mercado mayorista el producto no tiene diferenciación. Para los productores de este segmento el canal mayorista representa su única vía de venta.

El poder de negociación de los clientes aumenta cuando hay sobre producción de huevo. Esta sobre producción es consecuencia de los programas de producción de los diferentes productores. En este caso la colocación del huevo a los mayoristas se logra con una reducción del precio. La estacionalidad es también una variable que influye en el poder de negociación de los clientes, ya que cuando aumenta la demanda hay una mayor probabilidad de sobre producción. La estacionalidad se da entre abril y noviembre con un pico en el mes de octubre.

2.1.5. Amenaza de disponibilidad de productos sustitutos

El huevo es un producto con un alto contenido de nutrientes como proteínas, vitaminas, minerales y aminoácidos con una excelente relación valor nutritivo – precio. Es un producto ideal para suministrar proteína. Un producto que puede suministrar los mismos nutrientes podría ser el pescado. Al existir poca disponibilidad de elegir productos alternativos la amenaza de productos sustitutos es baja.

2.2. Principales indicadores

El consumo anual de huevos en el Perú ha ido en incremento en los últimos años. Según una nota publicada en el diario El Comercio el 8 de octubre del 2015: “La producción nacional de huevo crecería en un 5% al cierre del año y totalizaría las 377 mil toneladas, según estimó José Vera, presidente de la Asociación Peruana de Avicultura (APA). El ejecutivo afirmó que, durante el 2014, la producción de huevos totalizó en 359 mil toneladas, un 77% más respecto a las 202 mil toneladas alcanzadas en el 2004 debido a la mayor demanda local, que aún no es tan alta si se compara con otros países de la región”.

Además, señala: “Hemos pasado de consumir anualmente 118 huevos - como se reportó en el 2004 – a 186 huevos en el 2014, un aumento del 57% del consumo, pero que aún es bajo comparado con México, cuyo mercado es líder regional, con la compra de 354 huevos por persona al año”.

Según información del Ministerio de Agricultura (Minagri), en el Perú se come menos huevos al año que en Argentina (230), Brasil (220), El Salvador (207) y Colombia (188). Solo Chile tiene una tasa de consumo similar al Perú con 183 huevos anuales. A nivel nacional es un mercado de aproximadamente S/. 1,650 millones al año y crece en promedio un 5% anual. El precio promedio por kilo de huevo al 2,014 fue de S/. 4.63. Se sabe que la ganancia de un mayorista esta entre 25 y 30 centavos de sol por kilo y que el minorista gana aproximadamente 35 y 45 centavos de sol por kilo, con lo que se tiene:

Tabla 7. Producción de huevo – Precios de transferencia (S/ / Kg.)

<i>Canal</i>	<i>2,014</i>	<i>2,015</i>
De la granja al mayorista	4.33	4.00
Del mayorista al minorista	4.63	4.30
Del minorista al cliente final	5.08	4.75
Margen del mayorista	6.48%	6.98%
Margen del minorista	8.86%	9.48%

Fuente: Datos tomados de la empresa Avikonor SAC. Elaboración propia

Los principales indicadores de este sector se muestran en la tabla 8 Indicadores del sector avícola.

Tabla 8. Principales indicadores de producción avícola en el Perú

Año	Población de gallinas ponedoras (miles de und)	Colocación de pollos (miles de und)	Producción de huevos (miles de ton)	Rendimiento de la gallina (Kg/gall)	Valor de la producción (millones de S/.)	Precio al productor (S/.)	Consumo per cápita (Kg. / hab / año)	Consumo per cápita (und / hab / año)
2,003	13,059.10	10,980.20	198.00	15.10	611.10	2.78	7.29	117.00
2,004	13,362.50	11,171.50	202.00	15.10	625.10	3.07	7.35	118.00
2,005	13,654.70	13,516.70	207.00	15.20	639.70	3.20	7.41	119.00
2,006	15,842.70	14,065.90	245.00	15.50	758.20	3.07	8.66	139.00
2,007	16,572.30	14,622.20	258.00	15.50	795.80	3.09	8.96	143.00
2,008	17,048.87	14,559.60	267.00	15.60	823.30	3.81	9.14	146.00
2,009	17,206.40	15,372.20	269.00	15.60	830.00	3.80	9.09	146.00
2,010	18,156.70	17,802.20	285.00	15.70	880.70	3.74	9.68	154.00
2,011	19,950.70	16,970.50	318.00	15.90	981.20	3.88	10.66	170.00
2,012	19,846.40	19,624.70	314.00	15.80	970.00	4.15	10.42	166.00
2,013	21,805.63	19,794.00	350.00	16.00	1,080.50	4.33	11.48	183.00
2,014	22,353.30		359.00	16.00	1,107.80	4.63	11.65	186.00

Fuente: Gerencias-Direcciones Regionales de Agricultura –Sub Gerencia / Dirección de estadística / DIA / Evaluación Pecuaria Mensual.

Tal como se muestra en la figura 6 las tendencias del rendimiento de la gallina y los precios del productor han ido incrementándose año a año.

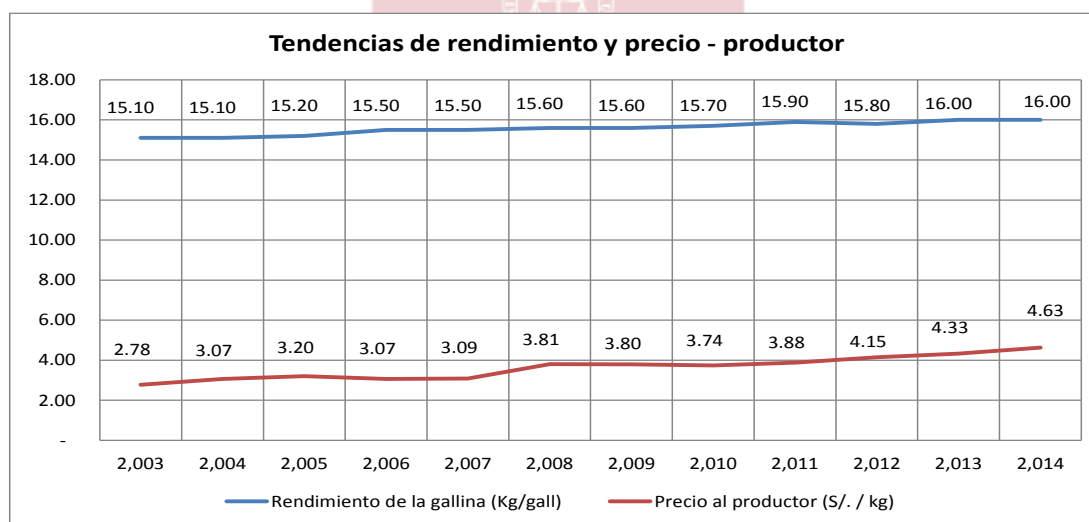


Figura 6. Tendencias de rendimiento y precio del productor

Para Avikonor S.A.C. los indicadores se presentan resumidos en la siguiente tabla:

Tabla 9. Indicadores de Avikonor S.A.C.

Empresa	Población de gallinas ponedoras (miles de und)	Compra de pollas (miles de und)	Producción de huevos (miles de ton)	Rendimiento de la gallina (Kg/gall)	Precio al productor (S/.)
Avikonor S.A.C.	150.00	105.00	2.91	19.40	4.50

Fuente: Datos tomados de la empresa Avikonor SAC. Elaboración propia.

La población de gallinas ponedoras de Avikonor representan el 0.67% de la producción nacional. Además, la compra de pollas es el 0.53% del total nacional y la producción de huevos el 0.81%.

Si nos comparamos con La Calera que es el líder en participación de mercado, de acuerdo a información recabada por nuestros vendedores, tenemos: población de gallinas ponedoras 2.5 millones que representa el 11.27% de la población nacional; compra de gallinas 1.7 millones que equivale al 8.61% del total nacional y la producción de huevos anual es de 84 mil toneladas que es el 23.59% de la producción del país. Con estos datos podemos calcular que el rendimiento de la gallina (kg/gall) es de 17.28 superior al promedio nacional pero inferior al 19.40 que tiene Avikonor.

Esta ventaja en el rendimiento de la gallina de Avikonor se debe a la genética utilizada, a la alimentación y al ambiente donde se desarrollan las pollas. Sin embargo, esta ventaja no ha podido trasladarse al precio del huevo donde Avikonor en el 2014 cerró con precio promedio de S/. 4.50 por kilo de huevo y el promedio de la industria fue de S/. 4.63 por kilo de huevo en el mismo año.

2.3. Principales competidores

Actualmente la participación de mercado global de Avikonor es de aproximadamente 4% considerando la producción de huevo de los departamentos donde Avikonor tiene presencia.

Los competidores que utilizan el canal mayorista se pueden dividir en dos grupos: los formales que son empresas medianas y pequeñas que pagan impuestos y siguen los lineamientos de la autoridad sanitaria; y el otro grupo que son pequeñas empresas informales que no pagan impuestos, no cumplen con las regulaciones de la autoridad sanitaria y compran genética en el mercado negro.

Los indicadores de los principales competidores formales se detallan en la tabla 10.

Tabla 10. Principales competidores

Competidor	Línea genética	Precio huevo S/.	Tecnología	Marca	Produc. huevos (ton al año)	Mercados
Avikonor S.A.C.	Lohman	4.50	Medio tecnificado	No	2,910.00	La Libertad, Piura, Cajamarca, Ancash, Lima
Yema de Oro S.A.C.	Hy Line - Novo Gen	4.53	Tecnificado	No	3,783.00	La Libertad, Piura, Ancash, Lima, Lambayeque
Avícola JB S.A.C.	Hy Line	4.50	Tecnificado	No	3,928.50	La Libertad, Tumbes, Piura, Cajamarca, Ancash, Lima
Avícola Italia S.A.C.	Hy Line	4.45	Sin tecnología	No	2,793.60	La Libertad, Piura, Lima
Agropecuaria San Miguel S.A.C.	Hy Line - Novo Gen	4.48	Tecnificado	Si - El Rosadito	4,074.00	La Libertad, Piura, Ancash, Lima, Lambayeque
Avícola Chicama S.A.	Hy Line - Novo Gen - Lohman	4.55	Sin tecnología	Si - Productos Chicama	11,640.00	La Libertad, Tumbes, Piura, Lambayeque, Amazonas, Loreto, Cajamarca, Ancash, Lima
Avícola Casuarinas S.A.C.	Hy Line	4.53	Sin tecnología	Si - Doña Clarita	2,851.80	La Libertad, Lima

Fuente: Datos tomados de la empresa Avikonor SAC. Elaboración propia.

El competidor más grande en el segmento mayorista (incluyendo el reparto a bodegas) es Avícola Chicama. Esta empresa tiene una producción anual 4 veces más grande que Avikonor, tiene presencia en todo el norte y oriente peruano, cuenta con marca propia (para la venta en bodegas) y utiliza tres líneas genéticas siendo la Lohman una de ellas. Sin embargo, es una empresa con baja inversión tecnológica.

La ventaja que tiene la propuesta de valor de Avikonor es el buen manejo de la línea genética que, con una adecuada alimentación de las pollas, permite tener una mejor calidad de huevo. Sin embargo, el no contar con marca propia, hace que esta ventaja pase desapercibida por el mercado.

Luego tenemos tres empresas que tienen un grado de tecnología superior a Avikonor: Agropecuaria San Miguel, Avícola JB y Yema de Oro. Estas empresas han logrado la automatización de sus galpones logrando abaratar sus costos operativos. Sin embargo, solo San Miguel presenta un precio por kilo de huevo inferior a Avikonor. Además, esta empresa cuenta con marca propia: El Rosadito.

Las otras dos empresas Avícola Italia y Avícola Casuarinas tienen una facturación menor que Avikonor, no tienen tecnología, no tienen marca propia y presentan menos presencia en los mercados mayoristas. La propuesta de Avikonor aventaja a estas dos empresas en calidad de huevo. Avícola Italia tiene un precio por kilo de huevo menor que Avikonor, pero según lo que nos informan nuestros clientes esto se debe a que su huevo no tiene una vida en anaquel muy larga por lo que sacrifican rentabilidad para poder colocar su producto.

Capítulo 3. Análisis interno

3.1. Situación financiera

Para poder realizar un análisis de la situación financiera de la empresa, se solicitó al responsable de la contabilidad, los estados de situación financiera y el estado de resultados de los años 2014 y 2015. Éstos se detallan en las tablas 11 y 12, y no han sido auditados por ninguna empresa externa. Con ellos se procederá a analizar la situación económica-financiera de la empresa.

Tabla 11. Estado de situación financiera al 31 diciembre del 2014 y 2015

ACTIVOS	2014	2015
Efectivo o equivalentes de efectivo	207,976.50	353,812.13
Caja	19,591.60	2,605.80
Bancos	188,384.90	351,206.33
Cuentas por cobrar	172,001.50	-
Productos terminados	19,286.00	23,233.47
Alimento balanceado	10,084.50	10,127.22
Huevos de consumo humano	9,201.50	13,106.25
Materias Primas	253,268.02	503,533.10
Inmuebles, maquinarias y equipos	675,604.00	877,663.48
Vehículos motorizados	131,899.00	131,899.00
Muebles y enseres	417,430.00	417,430.00
Equipos de computo	8,559.00	8,559.00
Otros	117,716.00	319,775.48
Activos biológicos	894,431.00	1,173,279.95
Gallinas ponedoras	894,431.00	1,173,279.95
Depreciación	-188,775.00	-188,775.00
Vehículos motorizados	3,065.00	3,065.00
Muebles y enseres	181,815.00	148,425.00
Otros	3,895.00	37,285.00
Otros	112,829.00	68,590.00
Total Activos	2,146,621.02	2,811,337.13
PASIVOS	2014	2015
Tributos y aportes por pagar	215,579.01	327,162.19
Renta de 4ta	177.69	200.00
ESSALUD	708.19	669.03
ONP	868.70	1,156.92
AFP	1,364.44	991.92
Renta	212,459.99	324,144.09
Cuentas por pagar	161,279.00	300,023.36
Obligaciones financieras	674,023.02	827,815.59
Préstamos	389,724.00	527,699.94
Línea de crédito	284,299.02	300,115.65
Total Pasivos	1,050,881.03	1,455,001.14
PATRIMONIO	2014	2015
Capital	600,000.00	600,000.00
En acciones	600,000.00	600,000.00
Resultados acumulados	495,739.99	756,335.99
Utilidades acumuladas	287,076.29	495,739.99
Resultados del ejercicio	208,663.70	260,596.00
Total Patrimonio	1,095,739.99	1,356,335.99
Total Pasivo + Patrimonio	2,146,621.02	2,811,337.13

Fuente: Datos tomados de la empresa Avikonor SAC. Elaboración propia.

Tabla 12. Estado de resultados al 31 diciembre del 2014 y 2015

	2014		2015	
Ventas	3,934,186.00		4,462,574.00	
Costo de ventas	2,761,030.00		2,901,150.00	
Margen bruto	1,173,156.00	29.8%	1,561,424.00	35.0%
Gastos administrativos	974,229.00		1,437,285.00	
Utilidad operativa	198,927.00	5.1%	124,139.00	2.8%
Otros ingresos	348,241.00		570,528.00	
Otros gastos	240,545.00		254,457.00	
Gastos financieros	8,532.00		67,930.00	
Utilidad antes de impuesto	298,091.00	7.6%	372,280.00	8.3%
Impuestos	89,427.30		111,684.00	
Utilidad después de impuesto	208,663.70	5.3%	260,596.00	5.8%

Fuente: Datos tomados de la empresa Avikonor SAC. Elaboración propia.

Estos resultados permiten elaborar la información que se detalla en la tabla 13 -
Análisis de Ratios – Ciclo de Caja - Origen y Aplicación de Fondos.

Tabla 13. Análisis de ratios – Ciclo de caja – Origen y aplicación de fondos

De Liquidez		2014	2015
Activo Corriente/Pasivo Corriente		0.62	0.61
Plazos de Cobro		15.74	-
Plazos de Almacenamiento		35.54	65.37
Plazos de Pago		19.88	35.49
De Solvencia		2014	2015
Pasivos/Activos		0.49	0.52
Pasivo / Patrimonio		0.96	1.07
De Rentabilidad		2014	2015
Utilidad/Ventas		7.6%	8.3%
Utilidad/Activos		13.9%	13.2%

		2014	2015
Plazo promedio de cobro		15.74	-
Días inventario		35.54	65.37
Plazo promedio de pago		19.88	35.49
Días de caja		25.64	41.86
Ciclo de Caja		31.40	29.87

Aplicaciones - usos de efectivo		Orígenes - fuentes de efectivo	
Dif. Efectivo o equivalentes	145,835.63	Dif. Cuentas por cobrar	172,001.50
Dif. Prodcutos terminados	3,947.47	Dif. Otros activos	44,239.00
Dif. Materias primas	250,265.08	Dif. Tributos y aportes por pagar	111,583.18
Dif. Inmuebles, maquinarias y equipos	202,059.48	Dif. Cuentas por pagar	138,744.36
Dif. Activos biológicos	278,848.95	Dif. Obligaciones financieras	153,792.57
		Dif.Resultados acumulados	260,596.00
Total	880,956.61	Total	880,956.61

Fuente: Datos tomados de la empresa Avikonor SAC. Elaboración propia.

El primer ratio nos hace ver que la empresa no podría cubrir sus deudas de corto plazo pues el ratio de liquidez para el año 2014 y 2015 es de 0.62 y 0.61 respectivamente. Sin embargo, si considerando a las gallinas como un activo corriente que se puede hacer líquido de ser requerido, la empresa tiene un ratio de liquidez de 1.41 en el 2015. Si bien este ratio indica que no habría problemas de liquidez, se tiene que revisar que tan pronto se podrían volver líquidos sus activos biológicos. Como ahora la empresa tiene una política de no otorgar créditos, el plazo promedio de cobro es cero días para todos sus clientes. El plazo de días de almacenamiento, se incremento en un 84% de un año al otro, pasando de 35 días en el 2014 a 65 días en el 2015 esto se debe especialmente por el mayor volumen de stock inmovilizado de materias primas; por otro lado el plazo promedio de pago se incrementó un 79% de un año a otro pasando de 20 días en el 2014 como promedio de pago a 35 días en el 2015 evidenciando un mayor uso de crédito con los proveedores.

La participación de los proveedores y acreedores para el año 2014 es de 49% y para el 2015 de 52% sobre el total de los activos de la empresa, lo cual para una empresa del tamaño de Avikonor es un ratio a tener presente. También es importante indicar que la empresa tiene comprometido su patrimonio 0.96 veces en el 2014 y 1.07 el 2015.

El ciclo de caja en el 2014 fue de 31 días mientras que los días de caja promedio fueron 26 días con lo que se tenía que financiar la diferencia de manera corriente. Sin embargo en el 2015 el ciclo de caja pasa a ser 30 días y los días de caja promedio son 42 días con lo que no se hace necesario el financiamiento corriente.

Las rentabilidades con respecto a las ventas se han mantenido en un 8% y la rentabilidad con respecto a los activos se mantienen en un 13%.

La empresa se ha venido endeudando con líneas de crédito para capital de trabajo, inversiones en equipos y compra de pollas; sin embargo se puede apreciar por los resultados presentados que muchas de esas líneas no eran necesarias ya que el modelo adoptado de pago al contado genera la caja necesaria. A nivel gerencial a pesar de contar con un respaldo financiero propio se decide, por política de la alta dirección, endeudarse con terceros (generalmente bancos) para inversiones. En la tabla 14 se presenta el flujo de fondos para el periodo 2015 y en la tabla 15 el cálculo del Capital de Trabajo.

Tabla 14. Flujo de fondos

AÑO	2014	2015
ORÍGENES DE FONDOS		
Beneficio Neto	208,664	260,596
Depreciación	188,775	188,775
1. FGO	397,439	449,371
TOTAL ORÍGENES	397,439	449,371
APLICACIÓN DE FONDOS		
1. Compras Activo Fijo	-848,052	-625,444
2. Pagos de hipoteca	0	0
3. Dividendos	0	0
TOTAL APLICACIÓN DE FONDOS	-848,052	-625,444
A. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO	-450,613	-176,073
VARIACIÓN DE CUENTAS CORRIENTES		
Aumento en cuentas por pagar	576,343	404,120
Aumento en cuentas a cobrar	-46,959	172,002
Aumento inventario	50,862	-254,213
B. VARIACIÓN EN CUENTAS CORRIENTES	580,246	321,909
Necesidad de fondos Caja (A) - (B)	129,633	145,836
Tesorería Inicial	78,344	207,977
Tesorería Final	207,977	353,812

Fuente: Datos tomados de la empresa Avikonor SAC. Elaboración propia.

Tabla 15. Capital de trabajo

Data	2014	2015
Recursos Permanentes	1,095,739.99	1,356,335.99
Activo Fijo	1,494,089.00	1,930,758.43
Capital de Trabajo	-398,349.01	-574,422.44
Variación Capital Trabajo	-176,073.43	

Fuente: Datos tomados de la empresa Avikonor SAC. Elaboración propia.

Los recursos permanentes son menores que los activos fijos lo que nos da a entender que el crecimiento en activos se está haciendo vía recursos corrientes. Al ser el capital de trabajo negativo la empresa no cuenta con un colchón de excedentes para la operación, por ende, debe recurrir a financiamiento a través de terceros.

Con los fondos generados por las operaciones puedo cubrir las necesidades de activos corrientes (clientes e inventarios). Pero este monto es insuficiente para pagar las deudas corrientes y menos para poder financiar la compra de activos. Las necesidades de activos y deudas corrientes se están financiando vía recursos corrientes.

3.2. Situación por áreas

Gerencia de operaciones: a nivel de gestión de almacenes no se trabajan con buenas prácticas de almacenamiento; los procedimientos de recepción, almacenamiento y despacho no están estandarizados bajo ninguna norma internacional; la saturación de los almacenes ya está por encima del 100% y no se cuenta con un almacén para los huevos fuera de los centros de producción, a pesar de ser un requisito necesario para cuidar la bioseguridad de nuestro producto final.

Si entramos más a fondo se ha evidenciado que el sistema de control de inventarios no es confiable ni oportuno, ha habido casos de sustracciones de granos que no se han podido verificar sino hasta luego del arqueo anual que solicita el área contable para sus estados de fin de año.

No hay un área de aseguramiento de calidad que gestione la implementación de Sistemas Integrados y que a través de auditorías permita la mejora continua de nuestros procesos y procedimientos.

Tampoco hay un responsable de mantenimiento de la infraestructura ni de equipos evidenciándose esta carencia en la situación de la planta y centros de producción. No se tienen programas de mantenimiento preventivos y los correctivos no se trabajan con órdenes de mantenimiento; por lo que no ha sido posible determinar el costo estándar de un mantenimiento correctivo.

No hay una formalización de los procedimientos claves del negocio, el responsable de elaborar el programa de cargas³, en caso se retire de la empresa, se lleva todo el know-how aprendido. La forma de elaborar los programas varía con cada responsable que ingresa a laborar a la empresa poniendo en riesgo la correcta elaboración de las cargas y por ende los programas de venta.

Para el personal operativo tampoco existen procedimientos de operación estandarizados lo que dificulta en algunos casos la inducción del personal que ingresa por primera vez a trabajar.

³ Requerimiento detallado con fechas y cantidad de pollas bebé que se le entrega al proveedor de la línea genética para el abastecimiento oportuno de las mismas

Tecnológicamente la empresa no ha invertido en automatización, existiendo en el mercado soluciones para el ahorro de mano de obra directa y para una correcta gestión de indicadores.

No se cuenta con unidades de transporte suficientes para el correcto despacho de nuestros clientes locales.

Además, la capacidad de procesamiento de alimento balanceado no abastece a la necesidad de producción de las granjas de crianza y postura.

Gerencia de administración y finanzas: no se trabaja con presupuestos por lo que no se fijan metas ni objetivos en el año.

No se realiza una comunicación y presentación formal de los estados financieros de la empresa lo que dificulta la toma de decisiones operativas. Se ha podido evidenciar que se trabajan dos registros contables para controlar el pago de impuestos.

No se cuenta en la organización un directivo a cargo y con las capacidades necesarias para guiar la gestión financiera.

No existe un área de recursos humanos, los perfiles de puestos no están formalizados, no existen procesos de selección de personal, contratación y despido. Se convoca personal operativo y de mantenimiento a través de familiares y conocidos.

Gerencia comercial: no hay un plan de ventas para el año, ni tampoco un plan estratégico de común conocimiento de los directivos; no se trabaja con un presupuesto del área, no se tiene formalizados los procesos del área, no se tiene un sistema de incentivos alineado al sistema de control por lo que se concluye que la gestión comercial no se maneja técnicamente.

La información no es oportuna, con la cual se hace ineficiente, no hay gestión por indicadores en ninguna área. No se cuenta con un sistema integrado que facilite la trazabilidad y seguimiento de actividades.

Desde el 2015 existe una política de no otorgar créditos a los clientes, llegando incluso a condicionar el despacho de los huevos hasta que el cliente confirme el depósito en las cuentas de Avikonor. Esta forma de trabajo ha ocasionado, en algunas oportunidades, que el despacho destinado a un cliente que no pudo cancelar a tiempo se derive a otro que estaba en cola o incluso a otro que no estaba en el programa de esa

semana. Existen bastantes quejas en los clientes por la forma como se programan los despachos, sin embargo, al no contar con un registro de estas quejas no han sido elevadas a instancias superiores.

3.3. Situación por producto

El huevo es el principal producto que la empresa comercializa; sin embargo, no es el único. También se comercializan las gallinas ponedoras que al final de su periodo de producción se venden como gallina de descarte para venta de carne en el mercado mayorista local.

Otro producto que se vende es el guano que se comercializa a pequeños y medianos agricultores de la zona.

A continuación, se detallan los resultados de los productos que se tienen:

Tabla 16. Productos principales y secundarios – resultados en miles de S/

	Huevo			Gallina			Guano ^(*)			Estado de Resultados		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Ventas	2,965.70	3,934.19	4,462.57	278.58	348.24	570.53	82.80	82.80	82.80	2,965.70	3,934.19	4,462.57
Costo de ventas	2,372.30	2,761.03	2,901.15				7.60	7.60	7.60	2,372.30	2,761.03	2,901.15
Margen bruto	593.40	1,173.16	1,561.42	278.58	348.24	570.53	75.20	75.20	75.20	593.40	1,173.16	1,561.42
Gastos administrativos	362.26	895.01	1,274.37	34.03	79.22	162.92	-	-	-	396.29	974.23	1,437.29
Utilidad operativa	231.14	278.15	287.05	244.55	269.02	407.61	75.20	75.20	75.20	197.11	198.93	124.13
Otros ingresos										278.58	348.24	570.53
Otros gastos										265.92	240.55	254.46
Gastos financieros										11.52	8.53	67.93
Utilidad antes de impuesto										198.25	298.09	372.27
Impuesto										59.475	89.427	111.681
Utilidad después de impuesto										138.78	208.66	260.59

(*) Ventas no contabilizadas

	Huevo			Gallina			Guano ^(*)			Totales		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Ventas	2,965.70	3,934.19	4,462.57	278.58	348.24	570.53	82.80	82.80	82.80	3,327.08	4,365.23	5,115.90
Costo de ventas	2,372.30	2,761.03	2,901.15				7.60	7.60	7.60	2,379.90	2,768.63	2,908.75
Margen bruto	593.40	1,173.16	1,561.42	278.58	348.24	570.53	75.20	75.20	75.20	947.18	1,596.60	2,207.15
Gastos administrativos	362.26	895.01	1,274.37	34.03	79.22	162.92	-	-	-	396.29	974.23	1,437.29
Utilidad operativa	231.14	278.15	287.05	244.55	269.02	407.61	75.20	75.20	75.20	550.89	622.37	769.86

(*) Ventas no contabilizadas

	Huevo			Gallina			Guano ^(*)			Totales		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Ventas	89%	90%	87%	8%	8%	11%	2%	2%	2%	100%	100%	100%
Costo de ventas	100%	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	100%
Margen bruto	63%	73%	71%	29%	22%	26%	8%	5%	3%	100%	100%	100%
Gastos administrativos	91%	92%	89%	9%	8%	11%	0%	0%	0%	100%	100%	100%
Utilidad operativa	42%	45%	37%	44%	43%	53%	14%	12%	10%	100%	100%	100%

(*) Ventas no contabilizadas

Fuente: Datos tomados de la empresa Avikonor SAC. Elaboración propia.

De este cuadro se puede apreciar que la participación de la venta de gallina en la utilidad operativa ha pasado de un promedio de 44% en el 2013 y 2014 hasta aportar un 53% del total en el 2015. Por el contrario, el guano ha disminuido de un 14% de participación en el 2013 hasta un 10% en el 2015.

Analizando el comportamiento del huevo se solicitó al área contable nos alcance la cantidad de huevos vendidos por año misma que se presenta a continuación:

- Año 2013: 16'998,172
- Año 2014: 19'452,707
- Año 2015: 19'730,484

Con esta información podemos obtener el siguiente resumen:

Tabla 17. Análisis de la venta de huevo

	Huevo			Variaciones	
	2013	2014	2015	2013-2014	2014-2015
Ventas (miles de S/.)	2,965.70	3,934.19	4,462.57	33%	13%
Costo de ventas (miles de S/.)	2,372.30	2,761.03	2,901.15	16%	5%
Unidades	16,998,172	19,452,707	19,730,484	14%	1%
Precio unitario (S/. / Kg) (*)	2.81	3.26	3.65	16%	12%
Costo unitario (S/. / Kg) (*)	2.25	2.29	2.37	2%	4%

(*) 1 huevo = 0.062 Kg

Fuente: Datos tomados de la empresa Avikonor SAC. Elaboración propia.

Se puede apreciar que para el producto huevos los costos unitarios de ventas han venido en aumento año a año; este efecto pasa desapercibido dado que el precio unitario de venta también ha aumentado.

Sin embargo, mientras que año a año las variaciones de precios unitarios están disminuyendo (de 16% en el 2013-2014 a 12% en el 2014-2015), las variaciones por costos unitarios están aumentando (de 2% en el 2013-2014 a 4% en el 2014-2015).

En este sentido se trabajó la tabla 18 donde se hace un detalle al costo de venta:

Tabla 18. Análisis del costo de venta de huevo

Alimento Balanceado				Alimento Balanceado - S/. / Kg			Variaciones	
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013-2014	2014-2015
Macros	2,081,951.88	2,324,516.12	1,935,107.77	1.98	1.93	1.58	-2.4%	-17.9%
Micros	23,492.27	94,902.11	394,368.71	0.02	0.08	0.32	253.0%	309.7%
MO	99,568.52	113,759.91	224,891.68	0.09	0.09	0.18	-0.2%	94.9%
Otros	13,200.32	15,387.99	25,312.38	0.01	0.01	0.02	1.9%	62.2%
Costo AB S/.	2,218,212.99	2,548,566.13	2,579,680.54	2.10	2.11	2.11	0.4%	-0.2%

Huevo				Huevo - S/. / Kg			Variaciones	
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013-2014	2014-2015
Alimento Balanceado	2,218,212.99	2,548,566.13	2,579,680.54	2.10	2.11	2.11	0.4%	-0.2%
MO	119,575.08	191,734.68	184,246.01	0.11	0.16	0.15	40.1%	-5.3%
Otros	34,511.93	20,729.19	137,223.45	0.03	0.02	0.11	-47.5%	552.7%
Costo Venta S/.	2,372,300.00	2,761,030.00	2,901,150.00	2.25	2.29	2.37	1.7%	3.6%

Costo vs Venta			
	2013	2014	2015
Alimento Balanceado	74.8%	64.8%	57.8%
MO	4.0%	4.9%	4.1%
Otros	1.2%	0.5%	3.1%
Total	80.0%	70.2%	65.0%

Fuente: Datos tomados de la empresa Avikonor SAC. Elaboración propia. (Macros – Micros – MO - Otros ⁴)

En este cuadro, elaborado con el estado de costos del área contable, se puede apreciar que en el costo del alimento balanceado las compras de los micronutrientes y la mano de obra son temas a tratar como oportunidad de mejora. De igual forma el rubro “otros” del costo del huevo.

Sin embargo, gracias a que el precio de los macronutrientes ha estado bajando el impacto negativo de los incrementos no se percibe, incluso el costo de venta en los últimos años ha venido disminuyendo. Así tenemos que para el año 2013 el costo de venta representaba el 80% de la venta mientras que en el año 2015 este porcentaje era de 65%. En la tabla 19 se presentan los precios internacionales del maíz y de la soya en US\$ por tonelada de los últimos años según la base de datos de Agroalimentaria de Venezuela.

Por otro lado, cuando se revisa la utilidad operativa (en el 2014 llega al 5.1% con respecto a las ventas y en el 2015 solo llega al 2.8%), se evidencia un fuerte impacto en los gastos operativos (en el 2014 los gastos operativos fueron el 24.8% de las ventas y en el 2015 el 32.2%). Este impacto se debe principalmente a una regularización de sueldos reflejada en la planilla que se ha venido realizando desde fines del 2014, misma que

⁴ MACROS = Macronutrientes; MICROS = Micronutrientes; ambos son materias primas para la elaboración del alimento balanceado; MO = Mano de obra; Otros = gastos en artículos de limpieza y desinfección, gastos en electricidad, agua, vigilancia, gastos en útiles de escritorio, etc.

también afecta al costo de venta por mano de obra directa. Además, en octubre del 2014 se empezó un programa de mantenimiento en los galpones, mejorando las instalaciones, jaulas y mantas para cortar aire. Algunas partidas que se han considerado como parte de los gastos operativos se muestran en la tabla 20.

Tabla 19. Precios internacionales de maíz y soya (US\$/Ton)

Producto	2013	2014	2015
Maíz	259.39	192.88	169.75
Soya	545.25	527.90	394.75

Fuente: Datos tomados de la empresa Avikonor SAC. Elaboración propia.

Tabla 20. Detalle de gastos operativos – producto: huevo – S/

CONCEPTO	2013	2014	2015	2013-2014	2014-2015
Celda de huevos	137,412	172,807	211,127	25.8%	22.2%
Ferretería y construcción	8,469	93,836	187,938	1007.9%	100.3%
Imprenta, sellos y otros	1,618	1,544	2,278	-4.5%	47.5%
Jaulas, mallas, mantas y otros	6,078	155,610	273,388	2460.4%	75.7%
Lubricantes y combustibles	50,675	95,702	111,979	88.9%	17.0%
Medicina, vacunas y otros	28,506	70,079	103,389	145.8%	47.5%
Útiles de aseo y limpieza	7,653	18,814	27,757	145.8%	47.5%
Útiles de oficina	8,203	10,266	29,751	25.2%	189.8%
Sueldos y salarios	112,533	276,653	358,646	145.8%	29.6%
Fletes y transporte	1,026	17,125	25,265	1569.7%	47.5%
Honorarios	8,749	17,322	25,555	98.0%	47.5%
Energía eléctrica	12,565	11,420	16,848	-9.1%	47.5%
Gas	3,734	9,181	13,545	145.9%	47.5%
Gastos bancarios	2,860	6,867	24,736	140.1%	260.2%
Teléfono, internet y móviles	2,242	7,260	8,133	223.8%	12.0%
Seguros			2,578		
TOTAL	392,323	964,487	1,422,912	145.8%	47.5%
% sobre las ventas	13.2%	24.5%	31.9%		

Fuente: Datos tomados de la empresa Avikonor SAC. Elaboración propia.

De este cuadro también encontramos algunas oportunidades de mejora como, por ejemplo: gastos bancarios, útiles de oficina y ferretería y construcción.

En el caso de la venta de gallinas como descarte contablemente afectan las cuentas de otros ingresos, a estas gallinas no se les asigna costo de venta y los gastos administrativos que se le imputan se han repartido en base a su participación en las ventas (ver tabla 16). Los resultados de la venta de gallina se presentan en la tabla 21.

Tabla 21. Análisis de la venta de gallina

	Gallina			Variaciones	
	2013	2014	2015	2013-2014	2014-2015
Ventas (miles de S/.)	278.58	348.24	570.53	25%	64%
Costo de ventas (miles de S/.)	-	-	-		
Kilos	52,120	55,640	81,350	7%	46%
Precio unitario (S/. / Kg)	5.34	6.26	7.01	17%	12%
Costo unitario (S/. / Kg)	-	-	-		

Fuente: Datos tomados de la empresa Avikonor SAC. Elaboración propia.

Como se puede apreciar los precios unitarios de la venta de la gallina han venido en aumento año a año. El precio unitario del 2014 subió un 17% con respecto al 2013 y el 2015 aumentó un 12% con respecto al 2014 (son precios de mercado). También se observa un incremento de los kilogramos vendidos.

Cuando se solicitó las justificaciones del incremento de los kilos vendidos en el 2015, el responsable del área contable nos explicó que en realidad no se ingresa toda la facturación realizada por la venta de la gallina, solo se contabiliza una parte. No existe un registro físico que nos diga exactamente cuántos kilos se vendieron año a año, pero se sabe que aproximadamente 60,000 gallinas pasan a descarte año tras año y que el peso promedio por gallina es de 2 Kg. Esta información nos sirvió para hacer el siguiente análisis:

Tabla 22. Análisis de la venta de gallina

Venta real	Gallina		
	2013	2014	2015
Ventas (miles de S/.)	641.40	751.06	841.59
Costo de ventas (miles de S/.)	-	-	-
Kilos	120,000	120,000	120,000
	Gallina		
	2013	2014	2015
Impuesto a la Renta Contable	83.57	104.47	171.16
Impuesto a la Renta Real	192.42	225.32	252.48
Ahorro en Impuesto	108.85	120.85	81.32
Diferencia en ventas	362.82	402.82	271.06
Incremento en la utilidad	253.97	281.97	189.74

Fuente: Datos tomados de la empresa Avikonor SAC. Elaboración propia.

Considerando una venta de 120,000 kilos al año y manteniendo los precios de venta unitarios, se puede calcular la venta real para esta cantidad de kilos y como lo indica la tabla 22 el incremento en la utilidad sobrepasa el ahorro que se tiene en impuestos. Con esta información se pueda elaborar un nuevo estado de resultados.

Tabla 23. Estado de resultados modificado 1

	2014		2015	
Ventas	3,934,186.00		4,462,574.00	
Costo de ventas	2,761,030.00		2,901,150.00	
Margen bruto	1,173,156.00	29.8%	1,561,424.00	35.0%
Gastos operativos	974,229.00		1,437,285.00	
Utilidad operativa	198,927.00	5.1%	124,139.00	2.8%
Otros ingresos	751,060.00		841,590.00	
Otros gastos	240,545.00		254,457.00	
Gastos financieros	8,532.00		67,930.00	
Utilidad antes de impuesto	700,910.00	17.8%	643,342.00	14.4%
Impuestos	210,273.00		193,002.60	
Utilidad después de impuesto	490,637.00	12.5%	450,339.40	10.1%

Fuente: Datos tomados de la empresa Avikonor SAC. Elaboración propia.

Las utilidades después de impuestos suben de 5.3% a 12.5% en el 2014 y de 5.8% a 10.1% en el 2015. Se considerará como oportunidad de mejora la formalización de la contabilidad.

La venta de guano no se contabiliza, no se llevan registros de las ventas realizadas ni de los kilos vendidos. Sin embargo, se ha podido determinar que en los últimos años se han vendido aproximadamente 13,800 sacos de 50 kilos por año, aun precio de S/. 6 por saco. Con estos números calculamos que la venta anual es de S/. 82,800 y que se venden 690,000 kilos anuales. Para el análisis de los costos se ha considerado la mano de obra encargada de limpiar los galpones, armar los sacos y el despacho. Son 5 personas que ganan aproximadamente S/. 506 por cada venta (son tres ventas anuales). Con lo que el costo anual es de S/. 7,600. El aporte del guano se puede resumir en el siguiente cuadro:

Tabla 24. Análisis de la venta de guano

Guano	
Ventas (miles de S/.)	82.80
Costo de ventas (miles de S/.)	7.60
Kilos	690,000
Precio unitario (S/. / Kg)	0.12
Costo unitario (S/. / Kg)	0.01
Utilidad Operativa (miles de S/.)	75
Margen Operativo	91%

Fuente: Datos tomados de la empresa Avikonor SAC. Elaboración propia.

Es un producto que por sus características propias es muy rentable, pero que depende de la cantidad de guano que produzca la población de gallinas que se tenga. Al mantener constante la población de gallinas en los últimos años se presume que la venta también ha permanecido constante. Esta venta me genera un incremento en la utilidad después de impuestos de S/ 52,640, que si se suma al efecto que causaría el formalizar la venta de gallina el nuevo estado de resultados sería:

Tabla 25. Estado de resultados modificado 2

	2014		2015	
Ventas	4,016,986.00		4,545,374.00	
Costo de ventas	2,768,630.00		2,908,750.00	
Margen bruto	1,248,356.00	31.1%	1,636,624.00	36.0%
Gastos operativos	974,229.00		1,437,285.00	
Utilidad operativa	274,127.00	6.8%	199,339.00	4.4%
Otros ingresos	751,060.00		841,590.00	
Otros gastos	240,545.00		254,457.00	
Gastos financieros	8,532.00		67,930.00	
Utilidad antes de impuesto	776,110.00	19.3%	718,542.00	15.8%
Impuestos	232,833.00		215,562.60	
Utilidad después de impuesto	543,277.00	13.5%	502,979.40	11.1%

Fuente: Datos tomados de la empresa Avikonor SAC. Elaboración propia.

Se aumenta un 1% con respecto al efecto de formalizar toda la venta de gallina. Al igual que con la gallina se debe considerar como una oportunidad de mejora la formalización de la venta de guano.

3.4. FODA

Fortalezas

- El rendimiento de la gallina es superior al promedio del mercado. El promedio nacional entre los años 2010 al 2014 es de 15.88 kg de huevo/ gallina-día⁵ y en Avikonor es 19.40 kg de huevo/ gallina-día.
- Integración vertical, poseen planta de alimentos balanceados, granjas de crianza y producción.
- Percepción en los clientes mayoristas, con respecto a la calidad del producto principal (huevo), positiva.
- Innovación en las formulaciones para cumplir con los nutrientes requeridos en el alimento balanceado al menor costo.

Oportunidades

- Alianzas comerciales con los proveedores de la línea de micro nutrientes.
- Mejora de la rentabilidad por la formalización de la venta de gallinas y guano en la contabilidad.
- Desarrollo de nuevos productos, incursionando en proyectos innovadores que incrementen el valor agregado. Ejemplo: huevo deshidratado, huevo líquido, yogurt de huevo, ovo productos, etc.
- Tecnología avícola permite la automatización de procesos en las líneas de producción optimizando sus costos.

Debilidades

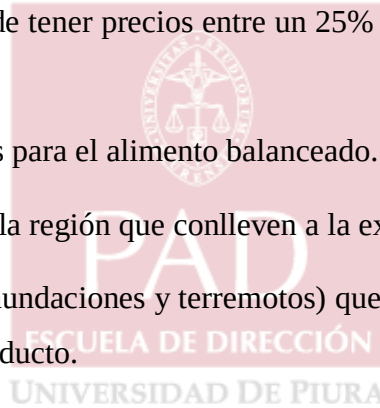
- Falta de integración con empresas vinculadas a la cadena productiva; como por ejemplo canales de distribución.
- No se ha logrado una diferenciación de nuestro producto; en el mercado aún se aprecia un carácter genérico.
- No se cuenta con certificaciones de buenas prácticas de manufactura y de almacenamiento.

⁵ Según las Gerencias y Direcciones Regionales de Agricultura en su Evaluación Pecuaria Mensual

- No se cuenta con ninguna certificación internacional que respalde que nuestros procesos están controlados.
- No hay gestión por indicadores
- Precaria gestión financiera (no hay análisis por producto, visión de corto plazo y netamente operativa).
- Los procesos no se encuentran formalizados.

Amenazas

- Volatilidad en precios de los insumos importados.
- Alta informalidad que permite el ingreso de productores que no cumplen los requerimientos de la entidad gubernamental ingresando con costos más bajos. Un proveedor informal puede tener precios entre un 25% y 30% más bajos que el promedio del mercado.
- Contrabando de insumos para el alimento balanceado.
- Problemas sanitarios en la región que conlleven a la expansión de plagas.
- Fenómenos naturales (inundaciones y terremotos) que puedan afectar las instalaciones o el reparto de nuestro producto.



Capítulo 4. Iniciativas estratégicas

4.1. Revisión de definiciones estratégicas

Según lo presentado en el capítulo 1 la empresa cuenta con una Misión, Visión y Valores aprobados por la gerencia general hace dos años.

Las definiciones vigentes son las siguientes:

Misión: Contribuir al bienestar alimenticio de la región norte con productos avícolas de alta calidad, mediante procesos innovadores y tecnología de punta, para obtener ventajas competitivas y ser rentables.

Visión: Ser la empresa avícola líder de la región y ser competitivos a nivel nacional con productos de valor agregado que alimenten a nuestra población.

Valores: Respeto, Responsabilidad, Integridad, Servicio al cliente

Tanto la Misión como la Visión fueron revisadas para comprobar su consistencia a fin de que sirvan de guía para alinear las iniciativas estratégicas que se plantearán.

La revisión se presenta en la figura 7 y la figura 8 y ambas tienen como definiciones iniciales; Misión: la razón de ser de la empresa, propósitos que nos distinguen de otra institución. Visión: cómo nos vemos en el futuro, descripción del escenario futuro deseado.

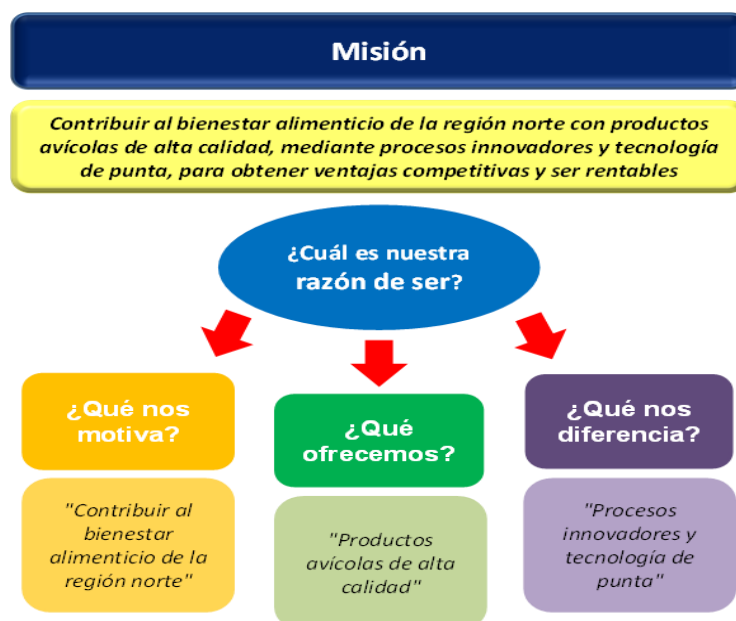


Figura 7. Revisión de la misión
Fuente: Elaboración propia.



Figura 8. Revisión de la visión
Fuente: Elaboración propia.

De estos diagramas podemos concluir que la Misión es consistente con un alineamiento sobre la situación deseada a futuro y los valores de la organización; responde satisfactoriamente a las tres preguntas planteadas en nuestra revisión por lo que puede ser utilizada como guía para orientar las iniciativas estratégicas. Sin embargo, en la Visión podemos hacer algunas observaciones: primero no está enmarcada en un período de tiempo, dado que lo usual es tener planes estratégicos para 3 o 5 años, *decidimos que este plan sea la guía para los próximos 5 años*. La segunda observación es que no definimos en qué queremos ser líderes en el norte: en facturación, en producción de huevos, en innovación, en tecnología. Especificar bien en qué queremos ser líderes es importante para canalizar bien los esfuerzos y evitar frustraciones; por ejemplo, si pensamos ser líderes en producción de huevos tendríamos que crecer por lo menos 4 veces para lograr ser los líderes en la región norte. En tal sentido pensamos que el liderazgo va ser *producto del reconocimiento de nuestros clientes como tal*. La visión quedaría como se muestra en la figura 9.



Figura 9. Revisión de la visión – corregida
Fuente: Elaboración propia.

4.2. Factores críticos de éxito

Con la Misión y Visión ya revisadas y validadas, por cada componente de las mismas, determinamos los factores críticos de éxito necesarios para llegar a nuestros objetivos hacia el 2021. Por definición los factores críticos de éxito vienen a ser las variables que la gerencia puede influenciar a través de sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva.

El resultado de este ejercicio se muestra en la figura 10.

COMPONENTES V/M			FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO
¿Qué?	V1	RECONOCIMIENTO COMO EMPRESA AVÍCOLA LÍDER	1. MARCA AVIKONOR 2. INCREMENTO DE LAS VENTAS 3. PRESENCIA EN MEDIOS - PUBLICIDAD 4. INSTALACIONES DE VANGUARDIA
¿Cómo?	V2	PRODUCTOS DE VALOR AGREGADO QUE ALIMENTEN A LA POBLACIÓN	1. ESTANDARIZACIÓN Y REDISEÑO DE PROCESOS 2. EQUIPO HUMANO CALIFICADO 3. MEJORA CONTINUA 4. INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN
Clientes	M1	PERSONAS - CANAL MAYORISTA (CONSUMIDOR FINAL DE PROTEÍNA)	1. FIDELIZACIÓN DEL CANAL MAYORISTA 2. CUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN Y DESPACHO 3. SELECTIVIDAD DE LA LÍNEA GENÉTICA
Producto	M2	PRODUCTOS AVÍCOLAS DE ALTA CALIDAD	1. MEJORA CONTINUA 2. INSTALACIONES DE VANGUARDIA 3. CERTIFICACIONES 4. INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN 5. EXCELENCIA OPERATIVA
Mercado	M3	ALCANCE: REGIÓN NORTE	1. APERTURA DE CENTROS DE PRODUCCIÓN 2. APERTURA DE CENTROS DE DISTRIBUCIÓN
Tecnología	M4	PROCESOS INNOVADORES Y TECNOLOGÍA DE PUNTA	1. INVERSIÓN EN AUTOMATIZACIÓN 2. INSTALACIONES DE VANGUARDIA 3. GESTIÓN DEL MANTENIMIENTO 4. ERP BACK OFFICE

COMPONENTES V/M			FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO
Crec. y Rent.	M5	VENTAJA COMPETITIVA Y RENTABILIDAD	1. INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN 2. GESTIÓN PRESUPUESTAL 3. GESTIÓN FINANCIERA
Filosofía	M6	COMPETITIVIDAD Y EFICIENCIA	1. ESTANDARIZACIÓN Y REDISEÑO DE PROCESOS 2. MEJORA CONTINUA 3. EQUIPO HUMANO CALIFICADO 4. INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN 5. GESTIÓN PRESUPUESTAL
Capac. Dist.	M7	PRODUCTOS CON VALOR AGREGADO	1. INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN 2. GESTIÓN FINANCIERA 3. ESTANDARIZACIÓN Y REDISEÑO DE PROCESOS 4. CULTURA AVIKONOR
Imagen	M8	RESPONSABILIDAD SOCIAL	1. EQUIPO HUMANO CALIFICADO 2. PRESENCIA EN MEDIOS - PUBLICIDAD 3. CERTIFICACIONES
Empleados	M9	PERSONAL TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO COMPETENTE	1. EQUIPO HUMANO CALIFICADO 2. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN 3. GESTIÓN POR COMPETENCIAS - RRHH

Figura 10. Factores críticos de éxito
Fuente: Elaboración propia.

4.3. Objetivos estratégicos y estrategias

A partir de los factores críticos de éxito (FCE) se identifican las brechas del negocio, que vienen a ser la diferencia entre la situación real de la empresa en relación a los factores críticos de éxito encontrados. Para identificar estas brechas utilizamos los resultados del análisis de las 5 fuerzas de Porter, el análisis FODA, así como del análisis interno y externo.

Con las brechas de negocio identificadas establecemos nuestros objetivos estratégicos que vendrían a ser las metas a alcanzar en el plazo establecido en la visión. Para poder agrupar los objetivos nos apoyamos en el Mapa Estratégico que se muestra en el Anexo N° 2.

A partir de estos objetivos plantearemos las estrategias necesarias para lograr el cumplimiento de los objetivos en los tiempos establecidos.

El resultado se aprecia en la tabla 26.

COMPONENTE VISION/MISIÓN	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	DESCRIPCIÓN DE LA BRECHA	AGRUPADOR	BSC	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS
V1: Reconocimiento de líder M4: Procesos innovadores y tecnología de punta M5: Ventaja competitiva y rentabilidad M6: Competitividad y eficiencia	Incremento de las ventas Inversión en automatización Gestión presupuestal Gestión financiera	Las ventas vienen creciendo pero su incremento a disminuido de 33% del 2013 al 2014 a 13% del 2014 al 2015. En promedio el 90% de los ingresos de la empresa son por la venta de huevo. La utilidad operativa del huevo con respecto a las ventas viene disminuyendo. Los gastos operativos se han incrementado de 24.8% sobre las ventas en el 2014 a 32.2% sobre las ventas en el 2015. No se trabaja con presupuestos. No hay personal técnico para una gestión financiera eficiente. No se ha invertido en automatización. Los almacenes se encuentran saturados. Falta de almacenes pone en riesgo la bioseguridad.		FINANCIERO	Lograr un incremento anual de las ventas no menor de 15% Lograr para el 2021 una utilidad después de impuestos de 10%	1. Definir el plan de negocios y de ventas para cada uno de los productos que se comercializan. 2. Elaborar plan de reducción de costos (control contable y monitoreo de indicadores y ejecución de acciones de ahorro). 3. Identificar procesos críticos de AVKONOR susceptibles a ser automatizados y planificar su automatización. 4. Evaluar nuevas líneas de negocio complementarias. 5. Evaluar incluir en la contabilidad el total de los ingresos por venta de gallina y la venta de guano.
		Planta procesadora de alimento balanceado no abastece las necesidades de producción. No hay programas de mantenimiento. Centros de producción centralizados. No existen centros de distribución. No se ha invertido en automatización. No hay personal técnico para una gestión financiera eficiente.				1. Definir un plan de renovación y mantenimiento de la planta procesadora y de los centros de producción. 2. Definir el plan de inversión de nueva Infraestructura (Plan Maestro).

Tabla 26. Objetivos estratégicos

COMPONENTE VISIÓN/MISIÓN	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	DESCRIPCIÓN DE LA BRECHA	AGRUPADOR	BSC	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS
V2: Productos de valor agregado M2: Productos avícolas de alta calidad M4: Procesos innovadores y tecnología de punta M5: Ventaja competitiva y rentabilidad M6: Competitividad y eficiencia M9: Personal técnico y administrativo competente	Estandarización y rediseño de procesos Excelencia operativa Inversión en automatización ERP back office Gestión presupuestal Equipo humano calificado	No se cuenta con un control presupuestal eficiente. No se tiene un procedimiento de gestión presupuestal, no hay detalle ni rigurosidad en la aprobación. No se cuentan con indicadores de gestión.	Gestión Presupuestal	FINANCIERO	Contar con un proceso eficaz y eficiente de la gestión presupuestal para el 2018	1. Optimizar el proceso de gestión presupuestal (gestión del presupuesto a través de centros de costo, flujo de aprobación del presupuesto, seguimiento y control de la ejecución del presupuesto, redistribución de partidas presupuestales no utilizadas, entre otros). 2. Evaluar la adquisición de un ERP para el soporte a la gestión del backoffice y su integración con el sistema productivo.
V1: Reconocimiento de líder M2: Productos avícolas de calidad	Marca Avikonor Presencia en medios - publicidad Instalaciones de vanguardia Excelencia operativa	Actualmente la marca AVIKONOR no es reconocida en la región. No hay presencia en revistas especializadas. No hay presupuesto para posicionamiento de marca a nivel regional. Contamos con un producto que tiene una percepción en el mercado de buena calidad, sin embargo no aprovecha esta fortaleza. No hay una participación activa en eventos y congresos del sector agropecuario. No se cuenta con página web.		CLIENTES	Recordación de marca de Avikonor del 40% en el canal mayorista	1. Elaborar un plan de marketing con énfasis en posicionamiento de la marca AVIKONOR. 2. Difusión de contenidos técnicos en medios de alcance nacional y/o redes sociales (LinkedIn, Facebook, Youtube, entre otros).

COMPONENTE VISIÓN/MISIÓN	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	DESCRIPCIÓN DE LA BRECHA	AGRUPADOR	BSC	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS
V1: Reconocimiento de líder M1: Personas: Canal Mayorista M4: Proceso Innovadores y tecnología de punta	Presencia en medios - publicidad Fidelización del canal mayorista Cumplimiento en los programas de producción y despacho Inversiones en automatización Instalaciones de vanguardia	No existe presencia en medios, ni en revistas especializadas.	 Fidelización de Clientes	CLIENTES	Lograr un índice de satisfacción de nuestros clientes de 80%	1. Mejorar el proceso de planificación de producción y la distribución de nuestros productos. 2. Establecer campañas de mejora continua con énfasis en atención al cliente.
		Descontento por la forma como se programan los despachos.				
		No se lleva un registro de quejas.				
		No se ha invertido en automatización.				
		Los almacenes se encuentran saturados. Falta de almacenes pone en riesgo la bioseguridad.				
V2: Productos de valor agregado M2: Productos avícolas de alta calidad M4: Procesos Innovadores y tecnología de punta M6: Competitividad y eficiencia M7: Productos con valor agregado	Estandarización y rediseño de procesos Mejora continua Excelencia operativa ERP back office	Planta procesadora de alimento balanceado no abastece las necesidades de producción.	 Estandarización	PROCESOS INTERNOS	BSC implementado para fines del 2018 Políticas, procesos y procedimientos implementados al 2018	1. Rediseñar, documentar y difundir los procesos, procedimientos y políticas. 2. Sistematizar la información de procesos, procedimientos, políticas e indicadores. 3. Redefinir el tablero de comando con los nuevos indicadores estratégicos. 4. Desarrollar el enfoque de gestión de riesgos en los procesos administrativos (Coso ERM)
		No están documentados los procesos clave de la organización.				
		No hay buenas prácticas de almacenamiento.				
		No existen procedimientos de operación estandarizados.				
		Actualmente nuestros procesos internos son lentos y costosos.				

COMPONENTE VISIÓN/MISIÓN	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	DESCRIPCIÓN DE LA BRECHA	AGRUPADOR	BSC	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS
V2: Productos de valor agregado M2: Producto a avícolas de alta calidad M4: Proceso innovadores y tecnología de punta M6: Competitividad y eficiencia M7: Productos con valor agregado	Estandarización y rediseño de procesos Mejora continua Certificaciones Excelencia operativa ERP back office Gestión del mantenimiento	No están documentados los procesos clave de la organización. No existen procedimientos de operación estandarizados. No existe una estructura formal encargada de implementar sistemas integrados de gestión. No contamos con certificaciones de nivel internacional No contamos con certificación ISO 9001 No contamos con certificación ISO 14000 y 26000	Sistemas Integrados - Certificaciones	PROCESOS INTERNOS	Contar con las siguientes certificaciones al 2021: - ISO 9000 - ISO 14000 - ISO 26000	1. Identificar áreas que sean susceptibles de obtener certificaciones ISO 9000/14000 para sus procesos clave. 2. Evaluar la obtención de la certificación ISO 26000 para Avikonor.
V1: Reconocimiento de líder M2: Productos avícolas de calidad M4: Procesos innovadores y tecnología de punta	Instalaciones de vanguardia Inversión en automatización ERP back office	Sistema de soporte backoffice es contable y de proveedor local. No contamos con un BI administrativo. No contamos con aplicaciones móviles.	Tecnología	PROCESOS INTERNOS	Lograr una cobertura tecnológica de procesos internos del 75% de nuestras operaciones	1. Evaluar la adquisición, desarrollo u optimización de una herramienta de gestión de las operaciones. 2. Evaluar la adquisición de un ERP para el soporte a la gestión del backoffice y su integración con el sistema de gestión de las operaciones.
V1: Reconocimiento de líder V2: Productos de valor agregado M2: Productos avícolas de alta calidad M6: Competitividad y eficiencia M7: Productos con valor agregado M9: Persona técnico y administrativo competente	Marca Avikonor Mejora continua Investigación, desarrollo e innovación Cultura Avikonor Gestión por competencias	El personal técnico y administrativo no está identificado con la cultura Avikonor ni con los valores de la empresa. La empresa tiene como valores: respeto, responsabilidad, integridad y servicio al cliente. No se desarrollan eventos de integración. Falta difusión de los planes a largo plazo así como también de la Misión y Visión.	Cultura Avikonor	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Lograr un índice de identificación de nuestro personal técnico y administrativo con la cultura Avikonor del 70% al 2021	1. Desarrollar el plan de comunicación de los valores actuales de la empresa. 2. Desarrollar eventos de integración e identificación con la cultura de la empresa.

COMPONENTE VISION/MISION	FACTORES CRITICOS DE EXITO	DESCRIPCION DE LA BRECHA	AGRUPADOR	BSC	OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS
V2: Productos de valor agregado M2: Productos avícolas de alta calidad M6: Competitividad y eficiencia M8: Responsabilidad Social M9: Personal técnico y administrativo competente	Equipo humano calificado Excelencia operativa Programas de capacitación Gestión por competencias - RRHH	No contamos con políticas institucionales que propicien el desarrollo del personal en Avikonor. No hay un plan de capacitación para personal técnico y administrativo. Tenemos 36 personas en la empresa de las cuales la mayoría está en la operación de la planta de alimento balanceado y en la crianza de aves: 28 personas. No hay escala salariales. No hay bonificaciones por desempeño. La evaluación de desempeño es incipiente. No hay línea de carrera. La gestión de RRHH es básicamente pago de planillas, en el organigrama ni siquiera	Gestión de RRHH 	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Lograr un nivel de satisfacción de clima laboral del 80% al 2021 Para el 2018 contar con una Gestión de RRHH moderna (Evaluación de desempeño, línea de carrera, selección e inducción de personal, capacitaciones, entre otros).	1. Evaluar el proceso de selección e inducción de personal. 2. Programas de capacitación. 3. Redefinir la escala salarial de acuerdo a las condiciones del mercado laboral actual. 4. Definir un sistema de bonificaciones e incentivos para el personal técnico y administrativo por desempeño. 5. Formalizar la creación del área de RRHH en el organigrama.
V2: Productos de valor agregado M1: Personas: Canal Mayorista M2: Productos avícolas de alta calidad M4: Procesos innovadores y tecnología de punta M5: Ventaja competitiva y rentabilidad M6: Competitividad y eficiencia M7: Productos con valor agregado	Investigación, desarrollo e innovación Selectividad de la línea genética Inversión en automatización	La alta dirección hace investigación de las líneas genéticas y de variantes en el uso de insumos para el alimento balanceado La investigación y la innovación no está desplegada en toda la organización. Procesos poco automatizados. No existe una estructura orgánica que investigue formalmente.	Investigación e Innovación	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Lograr que el 80% de nuestros personal técnico se involucren en temas de investigación e innovación. Logra que anualmente el personal técnico y administrativo hagan por lo menos dos propuestas de mejora basadas en la investigación.	1. Programa de capacitación (Personal Técnico y Administrativo): nuevas tecnologías, nuevas metodologías de trabajo, nuevos equipos, líneas de investigación. 3. Establecer las líneas de investigación de interés para la empresa.

Fuente: Elaboración propia

4.4. Proyectos e iniciativas

Las estrategias que se presentan en la tabla 26 nos permiten establecer un listado de proyectos estratégicos y sus iniciativas. A cada estrategia le corresponde un proyecto y una iniciativa. Los proyectos permiten agrupar diferentes estrategias que están asociadas.

El listado completo de proyectos e iniciativas se presenta en el Anexo N° 4, este cuadro incluye también la priorización de las iniciativas según la matriz de Impacto vs Esfuerzo que se presenta en el Anexo N° 3. Con esta priorización se pueden obtener las iniciativas a realizar en el corto, mediano y largo plazo. De esta forma las iniciativas valorizadas con 1 son lo de mayor impacto y menor esfuerzo por lo que podemos empezar ejecutando éstos primero; y se valoriza con 5 las de bajo impacto y alto esfuerzo por lo no es relevante su ejecución por el momento.

Del cuadro de priorización del Anexo N°4 podemos evidenciar lo siguiente:

Iniciativas con prioridad 1: son en total 05 iniciativas

- Mejora de la gestión comercial
- Mejora de la gestión presupuestal
- Plan de reducción de costos
- Mejora de la gestión de mantenimiento
- Potenciar la satisfacción de clientes

Las iniciativas que siguen son:

Iniciativas con prioridad 2: son en total 14 iniciativas

- Automatización
- Capacitación técnica al personal de planta (buenas prácticas de producción, de almacenamiento, gestión de mantenimiento)
- Contenido técnico
- Cultura Avikonor
- Escalas salariales
- Evaluación por desempeño
- Ingeniería de procesos
- Investigación
- Jefatura de RRHH

- Mejora de la gestión de riesgos
- Plan de Marketing
- Reclutamiento y selección
- Sistemas de producción
- Tablero de control

Iniciativas con prioridad 3: son en total 2 iniciativas

- Sistematización de procesos
- Sistema de back office

Iniciativas con prioridad 4: son en total 1 iniciativas

- Obtener Certificaciones ISO

Tentativamente se han establecido las fechas de inicio y fin para cada grupo de iniciativas:

Iniciativas prioridad 1: empezarán a desarrollarse el segundo semestre del 2017 y terminan a fines del 2018 (Tiempo de ejecución: 1 año y 6 meses).

Iniciativas prioridad 2: por ser el grupo que tiene el mayor número de iniciativas, empiezan en el segundo semestre del 2018 y terminan a fines del 2020 (Tiempo de ejecución: 2 años y 6 meses).

Iniciativas prioridad 3: se ejecutarán durante todo el 2021 (Tiempo de ejecución: 1 año)

Iniciativas prioridad 4: se ejecutarán en el segundo semestre del 2021 (Tiempo de ejecución: 6 meses).

En el siguiente capítulo se hará un análisis por cada iniciativa de prioridad 1, se desarrollará su project charter⁶ y su plan de trabajo⁷.

⁶ Project Charter: Llamado también Acta de Constitución del Proyecto, mismo que contiene: responsables del proyecto, objetivos y alcance, beneficios esperados, inversión estimada, gastos operativos estimados, indicadores y riesgos

⁷ Plan de Trabajo: Contiene las actividades a desarrollar para la ejecución del proyecto con los responsables de cada actividad, así como también las fechas de inicio y fin de las mismas.

Capítulo5. Implementación de iniciativas estratégicas

5.1. Análisis por iniciativa estratégica

5.1.1. Mejora de la gestión comercial

Iniciativa que se encuentra dentro del proyecto de “fortalecimiento de resultados” y está asociada a las siguientes estrategias: definir un plan de negocios y de ventas para cada uno de los productos que se comercializan, evaluar nuevas líneas de negocio asociadas y la evaluación de incluir en la contabilidad el total de los ingresos por la venta de gallinas y guano.

Las ventas en los años 2013, 2014, 2015 fueron, S/ 2,965,702.73, S/ 3,934,186.00 y S/4,462,57.00 respectivamente. El crecimiento anual fue de 33% en el periodo 2013-2014 y de 13% en el periodo 2014-2015. La media nos da un promedio de crecimiento de 26%, dado que la tendencia es decreciente, el objetivo estratégico quedó establecido en lograr un crecimiento anual de las ventas no menor de 15%.

La utilidad con respecto a las ventas en los años 2013, 2014, 2015 fueron, 6.7%, 5.3% y 5.8% respectivamente. Puesto que son números bastante estables el objetivo estratégico sería lograr para el 2021 una utilidad después de impuestos de 10%.

Para la definición de un plan de negocios y de ventas para cada producto que se comercializa se ha pensado la contratación de un consultor externo para que ayude en la elaboración de estos planes y a la capacitación del personal del área comercial.

Para la evaluación de invertir en nuevas líneas de negocio asociadas se tiene pensado desarrollar la venta de huevos de codorniz y agregarle valor a la venta de guano con la producción de humus.

El consumo de huevos de codorniz en el Perú es relativamente nuevo. No existe información estadística relevante de su consumo, pero como indica el Ing. Marcial Cumpa, jefe del programa de aves de la Universidad Agraria de La Molina, el consumo en el Perú es aún muy bajo en relación a otros países de la región, pero hay buenas expectativas y se espera un crecimiento en el corto plazo. (Ojo, s.f.) Los huevos frescos de codornices son una rica fuente nutricional, ricos en calcio y bajo en colesterol, orientados a personas de la tercera edad y niños. (Pymex, s.f.). El canal para la venta seguiría siendo el mayorista

primero, para luego ingresar a supermercados. Se proyecta la construcción de una granja para 10,000 codornices con una producción anual aproximada de 2'688,000 huevos para vender en paquetes de 24 unidades. El costo proyectado es de S/ 15.5 por paquete y se vendería a S/ 22.5.

En la venta de humus busca agregar valor a la venta actual de guano. El humus es uno de los abonos orgánicos de mejor calidad ya que aporta nutrientes al suelo mejorando su calidad física, química y biológica aumentando la productividad y producción de los cultivos. Se busca adquirir 2 millares de lombrices (variedad Lombriz Roja de California) para una producción anual de 450,000 Kg de humus al año, con un costo de S/. 2.00 el kilo; para una venta de S/.3.00 el kilo. Se espera atender al sector agrícola (pequeños agricultores) para ser usado como abono. El canal para la comercialización sería la venta directa, ya se ha conversado con el fundo Agroindustrial UPAO (empresa de propiedad de la Universidad Privada Antenor Orrego) cuyo consumo anual podría llegar a los 500,000 kg. Otra alternativa es el canal mayorista, pero a la fecha no se ha encontrado un distribuidor que brinde las garantías para este proyecto.

En cuanto a incluir en la contabilidad el total de ingresos por la venta de gallina y de guano, se programará una reunión con la alta gerencia para evaluar los pros y contras de esta decisión.

El consolidado de esta iniciativa se presenta en el Anexo N° 5 y Anexo N° 6 donde se presentan el Project Charter y Plan de Trabajo respectivamente. La inversión aproximada de esta iniciativa es de US\$ 55,000.00.

5.1.2. Mejora de la gestión presupuestal

Esta iniciativa también se encuentra dentro del proyecto de “fortalecimiento de resultados” y está asociada a las siguientes estrategias: la optimización de la gestión presupuestal y a la evaluación de la adquisición de un ERP para el soporte del back office.

El objetivo estratégico para esta iniciativa es: lograr un proceso eficaz y eficiente de la gestión presupuestal para el 2018.

La optimización de la gestión presupuestal nace por la necesidad de poder proyectar y controlar los gastos e inversiones y tener propuestas para su financiamiento. El proyecto propone una gestión a través de centros de costo, un calendario para el ejercicio

presupuestal, establecer responsables, determinar el flujo de aprobación del presupuesto, un responsable para el seguimiento y control, proyecciones estimadas, acciones de control. Por otro lado, aparecen pequeñas inversiones no contempladas en el ejercicio presupuestal que son aprobadas sin medir el impacto en el presupuesto, ni tampoco evaluando la situación económica financiera de la empresa. Este proyecto será asignado al área de administración y finanzas quienes tienen que evaluar si hay la capacidad técnica para liderar el proyecto o es necesario buscar un profesional externo.

Actualmente la empresa cuenta con un sistema contable hecho en el mercado local y adaptado “a la medida de las necesidades de Avikonor”; este sistema permite la preparación de los estados financieros mensualmente. Sin embargo, este software no permite una retroalimentación oportuna, ni tampoco permite detectar las causas de las desviaciones (por ejemplo, si la desviación es por una variación en el consumo-volumen o en el precio unitario). Se tiene una presentación con un comparativo de lo presupuestado versus el gasto real misma que se trabaja en un Excel aparte con lo que no hay integración en el sistema entre el presupuesto inicial y el gasto (ver Anexo N° 7). En tal sentido es necesaria una evaluación técnica sobre la necesidad de implementar un ERP⁸ (Aner, s.f.) nuevo que integre todas las operaciones de la empresa. El área responsable de esta estrategia sería la alta dirección.

El consolidado de esta iniciativa se presenta en el Anexo N° 8 y Anexo N° 9 donde se presentan el Project Charter y Plan de Trabajo respectivamente. La inversión aproximada de esta iniciativa es de US\$ 20,000.00.

5.1.3. Plan de reducción de costos

Esta iniciativa está incluida en el proyecto de “fortalecimiento de resultados” y asociada con la estrategia de elaborar un plan de reducción de costos.

Los objetivos estratégicos para esta iniciativa son: lograr un crecimiento anual de las ventas no menor de 15% y para el 2021 una utilidad después de impuestos de 10%.

La finalidad de esta iniciativa es poder hacer una revisión de los gastos presentados en el Cuadro N° 20 y hacer propuestas para su reducción. Esta propuesta también incluye

⁸ ERP de las siglas en inglés Enterprise Resource Planning es un conjunto de sistemas de información que permite la integración de ciertas operaciones de la empresa

un mejor control contable, monitoreo de indicadores y la supervisión de las acciones de ahorro. En el último año se aprecia que los gastos bancarios incrementaron en 260% con respecto al año anterior y los gastos en útiles de oficina que en el último año incrementaron en un 190%. Se espera lograr un ahorro de por lo menos 35% al 2,021.

El consolidado de esta iniciativa se presenta en el Anexo N° 10 y Anexo N° 11 donde se presentan el Project Charter y Plan de Trabajo respectivamente. La inversión aproximada de esta iniciativa es de US\$ 9,000.00.

5.1.4. Mejora de la gestión de mantenimiento

Iniciativa incluida en el proyecto de infraestructura y equipos y que está asociada a las siguientes estrategias: definir un plan de renovación y mantenimiento para la planta procesadora y para los centros de producción, así como también; contar con un plan maestro de inversiones.

El objetivo estratégico para esta iniciativa es: planificar las inversiones para que garanticen la continuidad operativa de la empresa.

Con el plan de renovación y mantenimiento se pretende modernizar las líneas de producción, adquirir nuevos equipos, mejorar las instalaciones con la finalidad de tener un mejor rendimiento de los insumos y materias primas en el caso de la planta de alimento balanceado y mejorar la productividad en el caso de los centros de producción. En la actualidad el mantenimiento de los equipos está a cargo de los mismos operarios de producción quienes por experiencia en el manejo de los equipos resuelven los problemas en el día a día. Sin embargo, no hay un personal técnico que lleve el mantenimiento de manera gerencial, por lo que esta propuesta también incluye la creación del área de mantenimiento en el organigrama.

Con el Plan Maestro se espera poder anticipar las necesidades de inversión de acuerdo al crecimiento esperado de las ventas y la producción. Este trabajo si bien es cierto tiene como responsable a la gerencia de operaciones es necesario el apoyo del responsable de mantenimiento que la empresa contrate y se debe evaluar si se requiere la contratación de un tercero con experiencia y que pueda capacitar en temas de planificación maestra de plantas industriales.

Las principales inversiones que se tiene pensadas realizar en el corto plazo son: la ampliación de la capacidad de procesamiento de la planta de alimento balanceado y la compra de un grupo electrógeno que abastezca de energía eléctrica a la planta de alimento balanceado cuando ocurran cortes de energía.

Se tiene una propuesta para ampliar la capacidad de producción de la planta de alimento balanceado de 2.5 toneladas de alimento por hora a 10 toneladas por hora, proyecto que además incluye la recepción de la materia prima en silos de almacenamiento, sistemas de embolsado y despacho a granel. Esta propuesta permitirá un mejor control de los insumos, materias primas y productos terminados logrando eficiencias por un mejor manejo de los desperdicios. También considera las necesidades de alimento balanceado para la producción de huevos de codorniz. La inversión estimada es de US\$ 500,000.00. Esta inversión también incluye la ampliación de los almacenes de insumos y de producto terminado (alimento balanceado).

Por otro lado, también es urgente la instalación de un grupo electrógeno en la planta de alimento balanceado con la finalidad de minimizar el impacto de las paradas por cortes del fluido eléctrico. La instalación del grupo debe incluir también un tablero de transferencia automática; el costo aproximado de esta inversión es de US\$ 75,000.00. Queda pendiente la evaluación si es que la potencia contratada es suficiente para abastecer a esta línea nueva o si es necesario pedir una ampliación de potencia con lo que la inversión podría subir.

El consolidado de esta iniciativa se presenta en el Anexo N° 12 y Anexo N° 13 donde se presentan el Project Charter y Plan de Trabajo respectivamente. La inversión aproximada de esta iniciativa es de US\$ 580,000.00 y además tiene también un gasto operativo de US\$ 15,000.00 anuales por la contratación de dos técnicos de mantenimiento.

5.1.5. Satisfacción de clientes

Incluida en el proyecto de fidelización y que tiene como estrategias asociadas la mejora de los procesos de planificación de la producción y la distribución de nuestros productos.

El objetivo estratégico para esta iniciativa es: lograr un índice de satisfacción de nuestros clientes de 80%.

Parte de esta propuesta incluye la estandarización del proceso de planificación de la producción. A lo largo de los años las distintas personas que se han desempeñado en el puesto de gerente de operaciones han desarrollado diversas metodologías y herramientas para poder planificar la producción y no dejar desabastecidos a sus clientes. Sin embargo, ninguno de ellos ha formalizado el proceso en un documento con lo que el nuevo personal parte de cero y a prueba y error va adaptando las metodologías existentes a la realidad de la empresa. Se debe empezar a documentar las metodologías que se utilizan para planificar la producción y los despachos para así ir adaptando aquella que tenga menos desviaciones.

Para la mejora en la distribución de nuestros productos se ha pensado evaluar la posibilidad de abrir un punto de venta propio. Para esto se tendrá un piloto cerca al pueblo de Simbal, dónde la empresa tiene sus centros de producción y a partir de esta experiencia abrir un punto de venta en el mercado mayorista de Trujillo para la venta directa al público. El costo aproximado de esta propuesta es de US\$ 8,000 para el piloto en Simbal y US\$ 20,000 para el punto de venta en Trujillo.

El consolidado de esta iniciativa se presenta en el Anexo N° 14 y Anexo N° 15 donde se presentan el Project Charter y Plan de Trabajo respectivamente. La inversión aproximada de esta iniciativa es de US\$ 28,000.00 y además tiene también un gasto operativo de US\$ 35,000.00 anuales por la contratación de personal para las tiendas de distribución.

5.2. Impacto financiero conjunto de las iniciativas

Analizando los resultados de cada iniciativa se puede elaborar un cuadro resumen del impacto en el estado de resultados que éstas tendrán en los resultados de la empresa.

Como se puede apreciar las estrategias planteadas en el corto plazo permiten un crecimiento en la utilidad después de impuestos, subiendo de un 5.8% que se tiene a fines del 2015 a un 11.9% a fines del 2020 (lo esperado es llegar a un 10%). Caso similar con las ventas que suben de un 13% del 2014 al 2015 pasando a un promedio de 29% entre el 2016 y el 2020. La inversión total requerida asciende a S/. 2'415,600.

Conclusiones y recomendaciones

1. Con las iniciativas estratégicas de prioridad 1 se logra llegar a una utilidad de 11.9%, pasando de S/. 260,000.00 de utilidad a S/. 1'521,239.00, que es un crecimiento de 480% en 5 años. Además, se tiene un promedio de crecimiento de ventas de 35%. El crecimiento es mayor en el primer año de ejecución de las inversiones, pero luego se mantiene. El proyecto con mayor aporte para este crecimiento es el de las nuevas líneas de negocio: venta de huevos de codorniz y producción de humus; cuyo aporte es de un 47% sobre la utilidad operativa (ver anexo N° 16).

Para una tasa de descuento de 15% los resultados en la TIR y el VAN serían: TIR: 32% y VAN: S/ 1,104,939.00.

En el segmento donde compite Avikonor no hay ningún competidor que haya incursionado en la venta de huevos de codorniz y menos con la venta de humus de lombriz, realizada la inversión hay que estar atento a si alguno de los competidores decide incursionar con alguno de estos nuevos productos (en especial con los huevos de codorniz) y evaluar qué acciones tomar.

En cuanto a la venta de huevos de codorniz, es importante que la percepción de calidad del consumidor final sea alta, para fortalecer las relaciones con nuestros clientes; de igual forma desarrollar una marca ayudaría como medida de fidelización. Este producto se comercializará primero por el canal mayorista para luego analizar la posibilidad de ingreso en supermercados. Un tercer canal con el que se está buscando un aliado es el de venta directa. En el segmento de restaurantes el consumo de huevos de codorniz es constante y es un segmento de interés para la empresa.

Como se menciona líneas arriba la venta de humus iniciaría con la venta directa a un socio estratégico (Agroindustrial UPAO) con el que ya se han tenido conversaciones para que compre el total de la producción anual. Como parte de la alianza Avikonor se compromete a prestar sus instalaciones para visitas guiadas para los estudiantes de la Facultad de Ciencias Agrarias y para la Facultad de Ingeniería. Además, Avikonor se compromete a tomar los servicios de la bolsa de trabajo de UPAO para prácticas pre profesionales y desarrollo de tesis para los estudiantes de las carreras mencionadas.

Existen varios productores del tamaño de Agroindustrial UPAO que también podrían tener interés en el producto y a los que se programarán visitas para conocer sus necesidades y evaluar las posibilidades de atención.

2. En muchas de las iniciativas planteadas se ve la necesidad de contar con asesores externos lo que evidencia que al interior de la empresa hay una oportunidad de mejora relacionada con la profesionalización de sus integrantes. Hay iniciativas de capacitación, evaluación por desempeño que están como prioridad 2, que se podrían revisar a fines del 2018.

Se debe también revisar los perfiles requeridos para los puestos claves. Es urgente revisar los perfiles profesionales del Gerente de Administración y Finanzas, que lidere la gestión de inversiones, finanzas operativas y estructurales de la empresa; y del Gerente Comercial, que sea capaz de liderar las estrategias de comercialización de los productos nuevos, así como también de poder definir los planes de negocio de los productos actuales. Es importante también contar con un profesional en el área de mantenimiento dentro de la Gerencia de Operaciones. Todos estos cambios se van a dar en la medida que el dueño de la empresa acepte la importancia de contar con profesionales que le ayuden a lograr los objetivos planteados para el 2021. Por el temperamento absorbente del Sr. Kong se debe trabajar la importancia de la delegación en cuanto a la eficacia; paralelamente elaborar las políticas y sistemas de control que garanticen un marco regulatorio para la toma de decisiones para ayudar a que el dueño confíe en el proceso de delegación.

3. Se requiere un reordenamiento de la estructura de la empresa, creando áreas que actualmente no existen formalmente o asignando las tareas (procesos) a alguna de las existentes: recursos humanos, mantenimiento, aseguramiento de la calidad.

Se mantienen tres niveles jerárquicos: gerencias, jefaturas y operarios; la gerencia general coordina directamente con las tres gerencias que ya existen; pero se recomienda revisar los perfiles profesionales de los responsables de la Gerencia de Administración y Finanzas y de la Gerencia Comercial, esto como consecuencia de que las nuevas estrategias a desarrollar en el mediano plazo requieren un perfil profesional que parece ser diferente al que actualmente se tiene. El camino a seguir sería: elaborar los nuevos perfiles y procedimientos generales del área, evaluar los

perfiles profesionales y personales de los gerentes actuales y analizar la compatibilidad con el cargo ocupado, evaluar la brecha y definir si procede una capacitación para potenciar su perfil o se inicia la búsqueda de otras opciones en el mercado.

Los reportes de cada gerencia (que se deben presentar mensualmente) deben centrarse en el cumplimiento del presupuesto del año con un análisis de sus desviaciones y una proyección al cierre del año. Se debe informar también el avance de las inversiones y las desviaciones en tiempo y costo. El asistente administrativo de la Gerencia General será el encargado operativo de llevar el seguimiento de las desviaciones de la Gerencia de Operaciones y Comercial.

El organigrama propuesto se encuentra en el Anexo N° 17.

4. Se validó la Misión y Visión de la empresa haciendo algunos ajustes en la Visión, ya que la inicial no era específica en cuanto a dónde se quiere llegar.

La Visión inicial no estaba enmarcada en un período de tiempo, los planteamientos iniciales estaban proyectados a un plan para tres o cinco años; las debilidades planteadas en el análisis interno y el volumen de las oportunidades de mejora definieron que la visión sea enmarcada en un periodo de cinco años. El segundo cambio consiste en especificar qué queremos lograr. La propuesta inicial era ser líderes, pero no indicaban en qué: en facturación, en producción de huevos, en innovación, en tecnología. Esta definición es importante para canalizar adecuadamente los esfuerzos y minimizar los riesgos; por ejemplo, si pensamos ser líderes en la región norte en producción de huevos tendríamos que crecer por lo menos 4 veces. En tal sentido, para la pregunta qué queremos, tenemos: *ser reconocidos como una empresa avícola líder en la región norte*. Este planteamiento obliga a incluir en la propuesta de valor temas como infraestructura, tecnología y calidad que son necesarios para el reconocimiento de líder que la empresa busca.

5. No se ha revisado ningún tema relacionado con la línea de sucesión de la empresa, por lo que se recomienda tratar el tema de manera interna con el asesoramiento de un especialista.

Es importante comentar que se debe empezar por establecer un protocolo familiar que ayude a anticipar y resolver conflictos entre los principales accionistas,

así como también establecer la línea de sucesión adecuada y los requisitos para la misma.

El siguiente paso sería establecer una estructura para el gobierno de la empresa; en el ámbito familiar contar con un consejo familiar (además del protocolo familiar); en el ámbito empresarial el gerente general reportará a este consejo los resultados del plan estratégico y presentará los estados financieros y el análisis respectivo (a futuro podemos pensar en un comité directivo y manuales de buen gobierno corporativo – en tal caso el gerente general le reportará al comité directivo y este al consejo familiar o a una junta de accionistas).

Este protocolo nos debe permitir incluso tener un gerente general que no necesariamente sea miembro de la familia Kong, en caso se cumpla con el perfil requerido.

6. La inversión para las iniciativas de corto plazo asciende a S/. 2'283,600.00. Si bien es cierto el monto puede parecer elevado el financiamiento se puede hacer de tal manera de no comprometer financieramente a la empresa.

La estrategia que más aporta al logro de los objetivos financieros es la implementación de las nuevas líneas de negocio: producción de huevos de codorniz y la producción de humus de lombriz. Estas estrategias son inversiones moderadas, pero de alto impacto en las ventas y en la rentabilidad. La inversión es de US\$35,000.00 que puede ser financiado con recursos propios. Los beneficios esperados bordean el millón de soles por lo que esta estrategia va a coadyuvar a financiar proyectos más costosos como la ampliación de la capacidad de la planta de alimento balanceado.

7. Se recomienda también la creación de un Comité de Directores externo para que orienten a las gerencias en temas operativos, estratégicos y de organización.
8. La metodología empleada nos permitió tener 31 estrategias y 23 iniciativas estratégicas a desarrollar; de las cuales nos enfocamos en 5 de prioridad 1.
9. Un problema que se tuvo durante el desarrollo de la presente tesis es que en el Perú no existe mucha información estadística del sector que esté actualizada. Por otro lado, proyectos como la venta de huevos de codorniz o la producción de humus también tienen serias limitantes en cuanto a información de mercado. Este impase se superó

mediante el uso de herramientas de proyección y sobre todo mediante la consulta a expertos del sector.

10. Si analizamos la propuesta de valor de la empresa, al inicio de este proyecto podríamos decir que estaba basada en la ***producción y venta de huevos de calidad a un precio adecuado***, esta propuesta tiene como procesos claves la investigación que el dueño ha realizado a través de los años en líneas genéticas y en la investigación para la elaboración de alimento balanceado. Estas investigaciones han permitido obtener un producto de calidad a un costo adecuado. La experiencia del gerente general (dueño de la empresa) ha sido un recurso clave en este proceso. Por otro lado, las buenas relaciones que se tiene con los proveedores y con APROHNOR se alinea con la propuesta de valor.

Sin embargo, cuando analizamos la propuesta de valor en cuanto a cómo atendemos a nuestro mercado el contraste es evidente: una comunicación con nuestros clientes directos muy informal y con el consumidor final prácticamente nulo. Además, solo abastecemos al mercado mayorista donde la diferenciación está centrada básicamente en el precio y nuestra propuesta no llega a ser valorada.

Con el plan estratégico presentado se busca mejorar la propuesta existente, en el nuevo modelo de negocio la propuesta sería: ***la producción y distribución de productos avícolas y derivados, contando para ello con una infraestructura moderna y un eficiente soporte tecnológico.***

Como procesos claves se debe reforzar lo que se viene haciendo en investigación, pero ahora formalizando las pruebas y resultados de manera técnica. Esta investigación se debe extender a todos los productos que en adelante formen parte del mix de venta. Es importante resaltar que en el sector (canal mayorista) no hay evidencia que se haga una investigación como la que Avikonor ha venido realizando a lo largo de los años. Para lograr congruencia con el modelo se hace necesario contar con los siguientes recursos claves: experiencia en investigación avícola, moderna infraestructura y adecuado soporte tecnológico. En cuanto a nuestros socios claves no solo serían los proveedores y la asociación APROHNOR sino también clientes estratégicos (como Agroindustrial UPAO) que se convertirán en un canal de distribución importante para nuestros productos.

La relación con nuestros clientes finales se hace más cercana con la apertura de los puntos de venta en Simbal y en Trujillo. En el punto de venta se debe contar la historia de la familia, la investigación en líneas genéticas, las características de la línea genética escogida; la idea es que en estos puntos de venta se viva una experiencia diferente en la compra de huevos y permita vender nuestra marca.

El canal mayorista continuará siendo el principal canal de distribución, pero debemos ir migrando al de venta directa y a partir de ahí analizar dar el paso a supermercados. En resumen, se intenta pasar de un modelo de negocio basado en la calidad del producto y el precio a uno basado en la calidad y la diferenciación.

11. Para el nuevo modelo de negocio existen riesgos que se tienen que considerar para que la implementación sea exitosa.

Un riesgo reiterativo en las estrategias es el no contar con los profesionales adecuados para poder liderar los cambios y propuestas que el plan estratégico plantea. Como se indica en el punto 2 los cambios se van a dar en la medida que el dueño de la empresa acepte la importancia de contar con profesionales que le ayuden a lograr los objetivos planteados para el 2021. Es importante que el dueño gane confianza con el proyecto, lidere y se involucre en el proceso de cambio.

Se debe trabajar haciendo entender la importancia de la delegación en cuanto a la eficacia y además elaborar las políticas y sistemas de control que garanticen un marco regulatorio para la toma de decisiones.

Un riesgo que tiene que ver con las nuevas líneas de negocio (huevos de codorniz y humus de lombriz) es que no se cumplan las proyecciones de venta esperadas y por lo tanto los ingresos disminuyan. En cuanto a los huevos de codorniz se refiere, se está buscando un socio estratégico que compre una parte de la producción, una posibilidad que aún se está revisando es entrar a la distribución de huevos de codorniz para los restaurantes de comida china en Trujillo. Hay algunos contactos de la familia Kong que se dedican a este rubro y que podrían ser potenciales clientes. Es más, se sabe que en este segmento el costo del paquete de 24 huevos se vende a S/. 23.5 con lo que nuestro producto tendría menor precio.

En lo que se refiere a la venta de humus de lombriz, al firmarse el convenio con Agroindustrial UPAO el riesgo de no llegar a la venta esperada se reduce al mínimo, pero de presentarse el caso se recomienda buscar otros fondos de características similares y que estarían interesados en compra de humus.

La iniciativa de mayor inversión es la ampliación de la capacidad de producción de la planta de alimento balanceado; con esta iniciativa existe el riesgo de no contar con el personal adecuado para el proyecto y que por consiguiente se generen retrasos en los tiempos de entrega del mismo y además sobrecostos. Otro riesgo común para este tipo de inversiones es que no se haya definido bien la necesidad, lo cual se ha discutido en los capítulos anteriores evidenciando que actualmente falta capacidad para la elaboración de alimento balanceado y almacenamiento. Se recomienda también la elaboración del Plan Maestro de Producción para evidenciar las necesidades a futuro de acuerdo a las necesidades comerciales y a partir de allí definir anticipadamente las necesidades de infraestructura y equipos, así como también revisar anticipadamente las opciones de financiamiento.

La iniciativa relacionada con abrir puntos de venta pilotos en Simbal y Trujillo tiene como objetivo una mejora en los procesos de distribución, a través de un mejor entendimiento de las necesidades de nuestros clientes, el riesgo que se tiene es que esta inversión no tenga retorno y se convierta en un gasto para la empresa. Para ello, los puntos de venta pilotos deben por lo menos llegar a su punto de equilibrio y deben además promover la marca de la empresa, temas que por lo antes expuesto consideramos factible. El punto de venta debe contar la historia de la familia, la investigación en líneas genéticas, las características de la línea genética escogida; la idea es que permitamos a nuestros clientes una experiencia diferente en la compra de huevos.

12. Reforzando algunos temas del análisis, podemos validar lo siguiente:

Mercado: nuestro producto principal solo se distribuye a través del canal mayorista, que es un canal donde no hay diferenciación y se compite por precios. Creemos que si bien es cierto Avikonor se desenvuelve correctamente generando ganancias en este segmento, no es un canal apropiado para la calidad diferencial de nuestro producto. En tal sentido el plan estratégico propone elaborar un plan de

negocios que permita migrar hacia una venta diferenciada. Algunos puntos a tener en cuenta en este plan es que se debe trabajar una marca propia que gane posición en el canal mayorista y así se fortalezcan los puntos de venta que se piensan abrir en Simbal y Trujillo.

Existe la posibilidad de ingresar al canal de supermercados, el plan de negocios debe incluir la creación de una marca para Avikonor y las presentaciones a posicionar (huevos pardos x 15 unidades o huevos pardos x 6 unidades). Se sabe que La Calera tiene casi el 98% de la participación en este mercado con lo que un ingreso no será una tarea menor, pero consideramos que podemos afrontar. Una alternativa para ingresar a este segmento nació como consecuencia del Fenómeno de El Niño que tuvo el norte peruano este año. En momentos donde empezó a generarse escasez de algunos productos de primera necesidad una familia vecina empezó a comercializar huevos en bandejas de 30 unidades a S/. 9.0 (S/. 0.30 por unidad) cuando el precio de venta en un supermercado es de S/. 5.20 por docena (S/. 0.43 por unidad). La idea es incursionar en la venta directa con pequeños distribuidores (amas de casa) que vendan pequeños lotes a sus vecinos. Se genera un ingreso extra para las amas de casa y la empresa empieza a ganar parte del mercado que normalmente va a un supermercado a comprar. Luego podrían incluirse en estos lotes la marca que se defina, así como también información de la empresa (contar la historia de la familia, la investigación en líneas genéticas, las características de la línea genética escogida). Vamos fidelizando al segmento antes de empezar a vender en algún supermercado.

Estrategia: la estrategia genérica que tenía la empresa no estaba bien definida y resultaba ambigua, por un lado, se buscaba tener costos bajos y por otro tener un producto de calidad. La nueva estrategia genérica será buscar la diferenciación de nuestro producto, la misma que permita incrementar los precios y soporte el ingreso a otros segmentos y canales de distribución. Paralelamente buscamos apalancamiento con otros productos de baja inversión y alta rentabilidad. Este tipo de productos son los que permitirán las inversiones requeridas para el mejoramiento de la planta de procesos y de alimento balanceado, de tal manera que influyan en la percepción de la calidad de nuestro producto principal. Además, encontrar socios estratégicos para garantizar la distribución y venta de estos nuevos productos es un tema que no se debe descuidar. Con Agroindustrial UPAO ya se tiene avanzado un convenio de

cooperación mutua que incluye la venta del humus de lombriz; encontrar este tipo de sociedades que ayude a vender la producción de huevos de codorniz sería importante en caso no podamos vender toda la producción.

Operaciones: existen varias iniciativas que están enfocadas a la mejora de las operaciones de la empresa. Por un tema de bioseguridad se recomienda que los almacenes de producto terminado estén fuera de los centros de producción en tal sentido se hará uso de los puntos de venta como almacenamiento temporal y así disminuir el riesgo. Además, se contempla una inversión para incrementar la capacidad de producción de la planta de alimento balanceado de 2.5 toneladas de alimento por hora a 10 toneladas por hora, proyecto que además incluye la recepción de la materia prima en silos de almacenamiento, sistemas de embolsado y despacho a granel. Esta propuesta permitirá un mejor control de los insumos, materias primas y productos terminados logrando eficiencias por un mejor manejo de los desperdicios. También considera las necesidades de alimento balanceado para la producción de huevos de codorniz. La inversión estimada es de US\$ 500,000.00. Esta inversión también incluye la ampliación de los almacenes de insumos y de producto terminado (alimento balanceado).

Con el plan de renovación y mantenimiento se pretende modernizar las líneas de producción, adquirir nuevos equipos, mejorar las instalaciones con la finalidad de tener un mejor rendimiento de los insumos y materias primas en el caso de la planta de alimento balanceado y mejorar la productividad en el caso de los centros de producción. Por otro lado, también es urgente la instalación de un grupo electrógeno en la planta de alimento balanceado con la finalidad de minimizar el impacto de las paradas por cortes del fluido eléctrico.

Referencias bibliográficas

Aner. (s.f.). Obtenido de www.aner.com/que-es-un-erp.html

Ibertec, & Hyline. (s.f.). <http://ibertec.es/docs/productos/lbcbrown.pdf>. Obtenido de http://www.hyline.com/userdocs/pages/BRN_COM_SPN.pdf:
<http://ibertec.es/docs/productos/lbcbrown.pdf>;
http://images.poultry.com/files/company/1771/21052013_FL_NOVOgen_BrownClassic_SPAANS_06.pdf

INEI. (s.f.). *Menú recursivo*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/cap01.pdf

La Calera. (s.f.). Obtenido de <http://www.lacalera.com.pe/index.php/es/que-hacemos-productos>

Ojo. (s.f.). *Empresa Editora el Comercio*. Obtenido de <http://ojo.pe/familia/producir-huevos-de-codorniz-117605/>

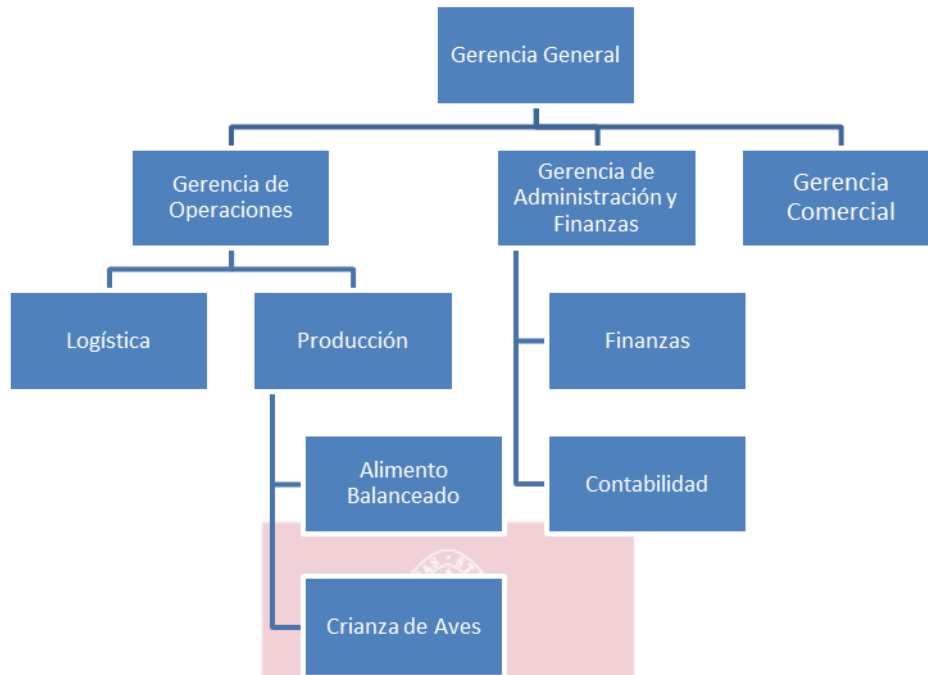
Pymex. (s.f.). *Emprendedores*. Obtenido de <https://pymex.pe/emprendedores/proyectos-de-inversion/ideas-de-negocios-innovadoras-cria-de-codorniz>

SIEA. (2014). Sistema Integrado de Estadística Agraria (SIEA) – información provisional al 2014.

Anexos



Anexo 1. Organigrama de la empresa



Gerencia General: Gerente + 01 asistente HC: 02 personas

Gerencia de Operaciones: 01 persona HC: 28 personas

Logística: 01 persona

Producción: 01 persona

Alimento balanceado: 05 personas + 01 responsable

Crianza de aves: 18 personas + 01 responsable

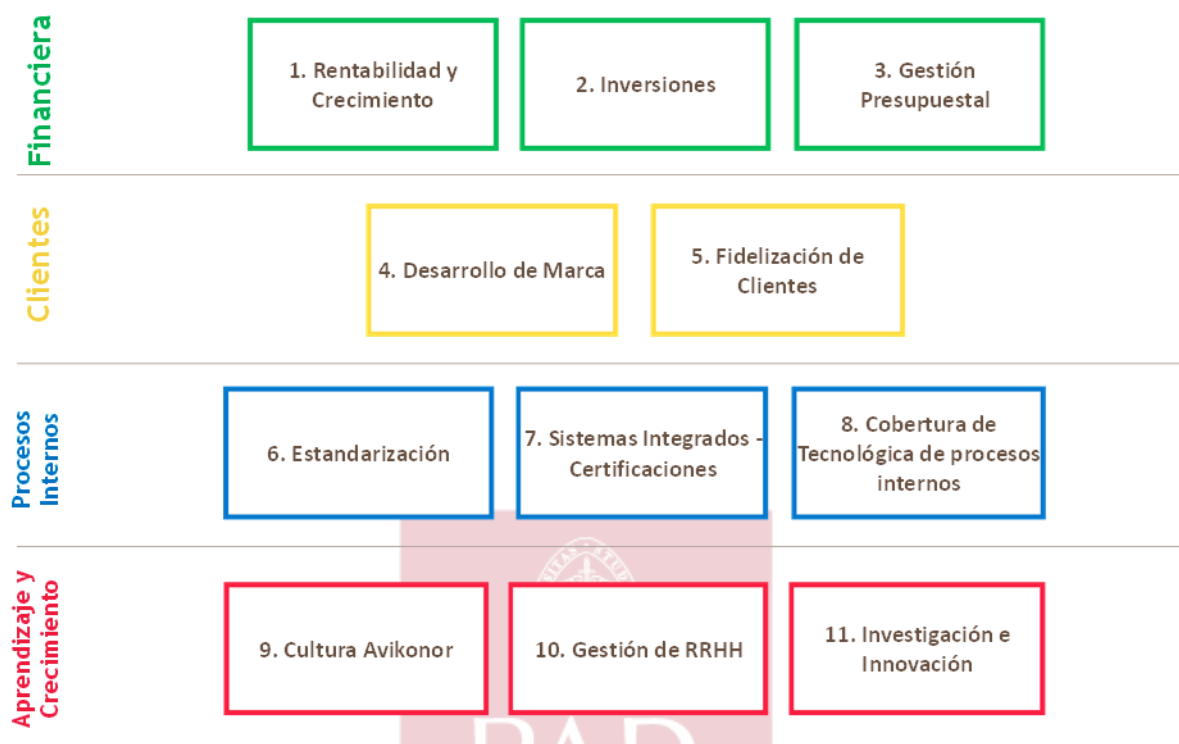
Gerencia de Administración y Finanzas: Gerente + 02 personas HC: 03 personas

Gerencia Comercial: Gerente + 02 personas HC: 03 personas

Total HC: 36 personas

Anexo 2. Mapa estratégico general de Avikonor

MAPA ESTRATÉGICO GENERAL



Anexo 3. Matriz Importancia vs Esfuerzo

		Impacto		
		Alta	Media	Baja
Esfuerzo	Alto	3	4	5
	Medio	2	3	4
	Bajo	1	2	3



Anexo 4. Priorización de iniciativas

COD. ESTRAT.	ESTRATEGIA CONSOLIDADA	PERS PECTIVA	COD. PROYECTO	PROYECTO	COD. INICIATIVAS	INICIATIVAS	IMPORTANCIA	ESFUERZO	IMPLEMENTACIÓN
E01	Definir el plan de negocios y de ventas para cada uno de los productos que se comercializan.	Financiera	P01	Fortalecimiento de los resultados	P01.01	Mejora de la gestión comercial	ALTO	BAJO	1
E02	Elaborar plan de reducción de costos (control contable y monitoreo de indicadores y ejecución de acciones de ahorro).	Financiera	P01	Fortalecimiento de los resultados	P01.02	Plan de reducción de costos	ALTO	BAJO	1
E03	Identificar procesos críticos susceptibles a ser automatizados y planificar su automatización.	Financiera	P07	Soporte tecnológico	P07.03	Automatización	ALTO	MEDIO	2
E04	Evaluar nuevas líneas de negocio complementarias	Financiera	P01	Fortalecimiento de los resultados	P01.01	Mejora de la gestión comercial	ALTO	BAJO	1
E05	Evaluar incluir en la contabilidad el total de los ingresos por venta de gallina y la venta de guano.	Financiera	P01	Fortalecimiento de los resultados	P01.01	Mejora de la gestión comercial	ALTO	BAJO	1
E06	Definir un plan de renovación y mantenimiento de la planta procesadora y de los centros de producción.	Financiera	P02	Infraestructura y equipos	P02.02	Mejora de la gestión de mantenimiento	ALTO	BAJO	1
E07	Definir el plan de inversión de nueva Infraestructura (Plan Maestro).	Financiera	P02	Infraestructura y equipos	P02.02	Mejora de la gestión de mantenimiento	ALTO	BAJO	1
E08	Optimizar el proceso de gestión presupuestal (gestión del presupuesto a través de centros de costo, flujo de aprobación del presupuesto, seguimiento y control de la ejecución del presupuesto, redistribución de partidas presupuestales no utilizadas, entre otros).	Financiera	P01	Fortalecimiento de los resultados	P01.04	Mejora de la gestión presupuestal	ALTO	BAJO	1
E09	Evaluar la adquisición de un ERP para el soporte a la gestión del backoffice y su integración con el sistema productivo.	Financiera	P01	Fortalecimiento de los resultados	P01.04	Mejora de la gestión presupuestal	ALTO	BAJO	1
E10	Elaborar un plan de marketing con énfasis en posicionamiento de la marca AVIKONOR.	Clientes	P03	Marca Avikonor	P03.01	Plan de marketing	ALTO	MEDIO	2
E11	Difusión de contenidos técnicos en medios de alcance nacional y/o redes sociales (LinkedIn, Facebook, Youtube, entre otros).	Clientes	P03	Marca Avikonor	P03.02	Contenido técnico	MEDIO	BAJO	2
E12	Mejorar el proceso de planificación de producción y de distribución	Clientes	P04	Fidelización	P04.01	Satisfacción de clientes	ALTO	BAJO	1
E13	Establecer campañas de mejora continua con énfasis en atención al cliente.	Clientes	P04	Fidelización	P04.01	Satisfacción de clientes	MEDIO	BAJO	2
E14	Rediseñar, documentar y difundir los procesos, procedimientos y políticas.	Procesos internos	P05	Procesos - indicadores	P05.01	Ingeniería de procesos	ALTO	MEDIO	2
E15	Sistematizar la información de procesos, procedimientos, políticas e indicadores.	Procesos internos	P05	Procesos - indicadores	P05.02	Sistematización de procesos	MEDIO	MEDIO	3
E16	Redefinir el tablero de comando con los nuevos indicadores estratégicos.	Procesos internos	P05	Procesos - indicadores	P05.03	Tablero de control	ALTO	MEDIO	2
E17	Desarrollar el enfoque de gestión de riesgos en los procesos administrativos (Coso ERM)	Procesos internos	P05	Procesos - indicadores	P05.04	Mejora de la gestión de riesgos	ALTO	MEDIO	2
E18	Identificar áreas que sean susceptibles de obtener certificaciones ISO 9000/14000 para sus procesos clave.	Procesos internos	P06	Sistemas integrados	P06.01	Certificaciones ISO	MEDIO	ALTO	4
E19	Evaluar la obtención de la certificación ISO 26000 para Avikonor.	Procesos internos	P06	Sistemas integrados	P06.01	Certificaciones ISO	MEDIO	ALTO	4
E20	Evaluar la adquisición, desarrollo u optimización de una herramienta de gestión de las operaciones.	Procesos internos	P07	Soporte tecnológico	P07.01	Sistema de producción	ALTO	MEDIO	2
E21	Evaluar la adquisición de un ERP para el soporte a la gestión del backoffice y su integración con el sistema de gestión de las operaciones.	Procesos internos	P07	Soporte tecnológico	P07.02	Sistema de backoffice	ALTO	ALTO	3
E22	Identificar procesos críticos susceptibles a ser automatizados y plantear automatización.	Procesos internos	P07	Soporte tecnológico	P07.03	Automatización	ALTO	MEDIO	2
E23	Desarrollar el plan de comunicación de los valores actuales de la empresa.	Aprendizaje y crecimiento	P08	Comunicación interna	P08.01	Cultura Avikonor	MEDIO	BAJO	2
E24	Desarrollar eventos de integración e identificación con la cultura de la empresa.	Aprendizaje y crecimiento	P08	Comunicación interna	P08.01	Cultura Avikonor	MEDIO	BAJO	2
E25	Evaluar el proceso de selección e inducción de personal.	Aprendizaje y crecimiento	P09	Gestión de RRHH	P09.01	Reclutamiento y selección	MEDIO	BAJO	2
E26	Programas de capacitación.	Aprendizaje y crecimiento	P10	Gestión de RRHH	P09.02	Capacitación	MEDIO	BAJO	2
E27	Redefinir la escala salarial de acuerdo a las condiciones del mercado laboral actual.	Aprendizaje y crecimiento	P11	Gestión de RRHH	P09.03	Escala salarial	MEDIO	BAJO	2
E28	Definir un sistema de bonificaciones e incentivos para el personal técnico y administrativo por desempeño.	Aprendizaje y crecimiento	P12	Gestión de RRHH	P09.04	Evaluación por desempeño	MEDIO	BAJO	2
E29	Formalizar la creación del área de RRH en el organigrama.	Aprendizaje y crecimiento	P13	Gestión de RRHH	P09.05	Jefatura de RRHH	MEDIO	BAJO	2
E30	Programa de capacitación (Personal Técnico y Administrativo): nuevas tecnologías, nuevas metodologías de trabajo, nuevos equipos, líneas de investigación.	Aprendizaje y crecimiento	P11	Gestión de RRHH	P09.03	Investigación	MEDIO	BAJO	2
E31	Establecer las líneas de investigación de interés para la empresa.	Aprendizaje y crecimiento	P14	Gestión de RRHH	P09.05	Investigación	MEDIO	BAJO	2

Anexo 5. Project Charter: Mejora de la gestión comercial

MEJORA DE LA GESTIÓN COMERCIAL							
Project Charter							
Información Administrativa							
NOMBRE DE LA INICIATIVA	MEJORA DE LA GESTIÓN COMERCIAL			CÓDIGO DEL SUBPROYECTO	P01.01		
ÁREA RESPONSABLE	Gerencia Comercial						
LÍDER DE LA INICIATIVA	Gerente Comercial			GESTORES DE LA INICIATIVA	Asistentes administrativos (02)		
FECHA DE INICIO	1 de Mayo de 2017			FECHA DE TÉRMINO	13 de Setiembre de 2017		
Información General							
OBJETIVO Y ALCANCE	Fortalecimiento económico de la empresa mediante la definición de un plan de negocios para cada producto que comercializa la empresa, la evaluación de nuevas líneas de negocio y la inclusión en la contabilidad del total de ventas por gallina y guano.						
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Lograr un crecimiento anual de las ventas no menor de 15%. Para el 2021 lograr una utilidad después de impuestos de 10%.						
ESTRATEGIAS ASOCIADAS	E01: Definir el plan de negocios y de ventas para cada producto que se comercializa E04: Evaluar nuevas líneas de negocio complementarias E05: Evaluar incluir en la contabilidad el total de ventas por gallina y guano						
PROYECTO ESTRATÉGICO	P01: Fortalecimiento de resultados						
Recursos / Beneficios							
CAPEX	Estrat.	Detalle	Monto (\$)	OPEX	Estrat.	Detalle	Monto (\$) - anual
	E01	Consultor especializado	20,000.00		E01	Personal dedicado	17,500.00
	E04	Granja para 10,000 codornices	20,000.00		E04	Gastos producción	526,000.00
		Producción de humus de lombriz	15,000.00			Gastos producción	275,000.00
					Personal dedicado	35,000.00	
BENEFICIOS CUALITATIVOS ESPERADOS	E01	Asegurar el crecimiento económico de la empresa de manera planificada	BENEFICIOS CUANTITATIVOS ESPERADOS	E01	Incremento de ventas 3%		
	E04	Complementar la oferta al mercado mayorista		E04	Ingresos por ventas - venta de codornices: US\$ 750,000 en el pico de producción		
		Valos agregado a la venta de guano			Ingresos por ventas - venta de humus: US\$ 410,000 en el pico de producción		
	E05	Transparencia para un mejor control		E05	Incremento de la utilidad después de impuestos de 5% aprox.		
Indicadores Asociados							
INDICADORES ESTRATÉGICO		Línea Base		Meta		Frecuencia	
Incremento de las ventas		13.0%		15%		Mensual	
Utilidad después de impuestos		5.8%		10%		Mensual	
Riesgos Asociados							
NRO	ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO				POSIBLE IMPACTO	
1	E01	No se cuente con el profesional necesario				Atraso en el proyecto	
	E04	No se cumpla las proyecciones esperadas				Disminución de los ingresos	
3	E05	No se acepte incluir las ventas reales de gallina y guano				Incumplimiento de los valores de la empresa	

Anexo 6. Plan de trabajo: Mejora de la gestión comercial

MEJORA DE LA GESTIÓN COMERCIAL					
Líder:	Gerente Comercial				
Gestor:	Asistentes administrativos				
Estrategia:	E01-E04-E05				

N°	Est.	Actividad Principal	Responsable	Inicio	Fin
1	E01	Etapas 1: Selección del consultor		01-May-17	01-Jun-17
2	E01	1.1. Preparación del perfil requerido	Gerente Comercial	01-May-17	05-May-17
3	E01	1.2. Convocatoria	Asistente administrativo	08-May-17	12-May-17
4	E01	1.3. Presentación de candidatos	Asistente administrativo	15-May-17	28-May-17
5	E01	1.4. Selección del consultor	Gerente General	29-May-17	01-Jun-17
6	E01	Etapas 2: Entendimiento del entorno		01-Jun-17	29-Jun-17
7	E01	2.1. Entendimiento y diseño del modelo de negocio actual	Consultor	01-Jun-17	08-Jun-17
8	E01	2.2. Descripción de la empresa y sus productos	Consultor	09-Jun-17	16-Jun-17
9	E01	2.3. Análisis de mercado	Consultor	01-Jun-17	29-Jun-17
10	E01	2.3.1. Industria	Consultor	01-Jun-17	08-Jun-17
11	E01	2.3.2. Clientes	Consultor	08-Jun-17	15-Jun-17
12	E01	2.3.1. Competencia	Consultor	15-Jun-17	22-Jun-17
13	E01	2.3.1. Sector	Consultor	22-Jun-17	29-Jun-17
14	E01	Etapas 3: Desarrollo de los planes de negocio		19-Jun-17	21-Jul-17
15	E01	3.1. Plan de marketing	Consultor	19-Jun-17	23-Jun-17
16	E01	3.2. Plan de operaciones	Consultor	26-Jun-17	30-Jun-17
17	E01	3.3. Plan financiero	Consultor	03-Jul-17	07-Jul-17
18	E01	3.4. Plan de desarrollo	Consultor	10-Jul-17	14-Jul-17
19	E01	3.5. Riesgos críticos	Consultor	17-Jul-17	21-Jul-17
20	E01	Etapas 4: Presentación de los resultados		24-Jul-17	04-Ago-17
21	E01	4.1. Revisión y validación del plan	Consultor	24-Jul-17	27-Jul-17
22	E01	4.2. Presentación a la alta gerencia	Consultor	27-Jul-17	28-Jul-17
23	E01	4.3. Capacitación al personal involucrado	Consultor	31-Jul-17	04-Ago-17

24	E04	Etapas 1: Evaluación técnica y económica de las propuestas		03-Jul-17	28-Ago-17
25	E04	1.1. Preparación del perfil para venta de huevos de codorniz	Gerencia comercial	03-Jul-17	31-Jul-17
26	E04	1.1.1. Plan de venta	Gerencia comercial	03-Jul-17	10-Jul-17
27	E04	1.1.2. Plan de operaciones	Gerencia comercial	10-Jul-17	17-Jul-17
28	E04	1.1.3. Plan financiero	Gerencia comercial	17-Jul-17	24-Jul-17
29	E04	1.1.4. Plan de desarrollo	Gerencia comercial	24-Jul-17	31-Jul-17
30	E04	1.2. Preparación del perfil para venta de humus	Gerencia comercial	31-Jul-17	28-Ago-17
31	E04	1.2.1. Plan de venta	Gerencia comercial	31-Jul-17	07-Ago-17
32	E04	1.2.2. Plan de operaciones	Gerencia comercial	07-Ago-17	14-Ago-17
33	E04	1.2.3. Plan financiero	Gerencia comercial	14-Ago-17	21-Ago-17
34	E04	1.2.4. Plan de desarrollo	Gerencia comercial	21-Ago-17	28-Ago-17
35	E04	Etapas 2: Aprobación y desarrollo		28-Ago-17	13-Set-17
36	E04	2.1. Presentación del expediente técnico a la alta dirección	Gerencia comercial	28-Ago-17	30-Ago-17
37	E04	2.2. Aprobación de los proyectos viables	Gerencia General	30-Ago-17	01-Set-17
38	E04	2.3. Preparación del plan de implementación	Gerencia comercial	04-Set-17	08-Set-17
39	E04	2.4. Asignación de responsables	Gerencia comercial	11-Set-17	13-Set-17

40	E05	Etapas 1: Estudio del impacto contable	Gerencia de Adm y Fin	01-Jun-17	07-Jun-17
41	E05	Etapas 2: Presentación a la alta dirección	Gerencia de Adm y Fin	07-Jun-17	09-Jun-17
42	E05	Etapas 3: Decisión final	Gerencia General	12-Jun-17	14-Jun-17

Anexo 7. Presentación comparativo Presupuesto ve Real – Sistema Actual

PRESUPUESTO DE VENTAS - Unidades

Año	2013	2014	2015
Presupuesto	17,892,812	18,697,989	21,397,978
Real	16,998,172	19,452,707	19,730,484

PRESUPUESTO DE VENTAS - Miles de Soles

Año	2013	2014	2015
Presupuesto	2,924.08	3,262.27	4,327.61
Real	2,965.70	3,934.19	4,462.57

PRESUPUESTO DE COSTOS - Alimento Balanceado (Miles de Soles)

Año	2013	2014	2015
Presupuesto	2,067.65	2,440.03	2,803.42
Real	2,218.21	2,548.57	2,579.68

PRESUPUESTO DE COSTOS - Huevos (Miles de Soles)

Año	2013	2014	2015
Presupuesto	2,247.44	2,609.53	3,037.13
Real	2,372.30	2,761.03	2,901.15



Anexo 8. Project Charter: Mejora de la gestión presupuestal

MEJORA DE LA GESTIÓN PRESUPUESTAL							
Project Charter							
Información Administrativa							
NOMBRE DE LA INICIATIVA	MEJORA DE LA GESTIÓN PRESUPUESTAL			CÓDIGO DEL SUBPROYECTO	P01.04		
ÁREA RESPONSABLE	Gerencia de Administración y Finanzas						
LÍDER DE LA INICIATIVA	Gerente de Administración y Finanzas			GESTORES DE LA INICIATIVA	Asistentes administrativos (03)		
FECHA DE INICIO	1 de Mayo de 2017			FECHA DE TÉRMINO	31 de Diciembre de 2017		
Información General							
OBJETIVO Y ALCANCE	Mejora de la gestión presupuestal mediante un rediseño del proceso de presupuestación y la evaluación de una alternativa para el cambio del ERP que actualmente tiene la empresa.						
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Contar con un proceso eficaz y eficiente de la gestión presupuestal para el 2018						
ESTRATEGIAS ASOCIADAS	E08: Optimizar el proceso de gestión presupuestal E09: Evaluar la adquisición de un ERP para el soporte de la gestión de back office y su integración con el proceso productivo						
PROYECTO ESTRATÉGICO	P01: Fortalecimiento de resultados						
Recursos / Beneficios							
CAPEX	Estrat.	Detalle	Monto (\$)	OPEX	Estrat.	Detalle	Monto (\$) - anual
	E08	Consultor especializado	20,000.00		E08	Personal dedicado	9,000.00
	E09	Consultor especializado			E09	Personal dedicado	9,000.00
BENEFICIOS CUALITATIVOS ESPERADOS	E08	Mejora del control administrativo Conocer las desviaciones y su impacto	BENEFICIOS CUANTITATIVOS ESPERADOS	E08	-		
	E09	Conocer los beneficios de la integración Conocer la urgencia de contar con información oportuna		E09	-		
Indicadores Asociados							
INDICADORES ESTRATÉGICO		Línea Base		Meta		Frecuencia	
% de implementación del nuevo proceso		0.0%		100%		Mensual	
Presentación de alternativas para el ERP		0.00		3.00		x Proyecto	
Riesgos Asociados							
NRO	ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO				POSIBLE IMPACTO	
1	E08	Rechazo al cambio por parte de los responsable del presupuesto				Atraso en la implementación	
2	E09	No encontrar propuestas técnicas y económicas que satisfagan las necesidades				Mantener el sistema actual	

Anexo 9. Plan de trabajo: Mejora de la gestión presupuestal

MEJORA DE LA GESTIÓN PRESUPUESTAL					
Líder:	Gerente de Administración y Finanzas				
Gestor:	Asistentes administrativos				
Estrategia:	E08-E09				

N°	Est.	Actividad Principal	Responsable	Inicio	Fin
1	E08	Etapas 1: Diagnóstico del proceso de presupuestación		01-May-17	01-Jun-17
2	E08	1.1. Reuniones de entendimiento	Gerente Adm. y Fin.	01-May-17	05-May-17
3	E08	1.2. Levantamiento del proceso As-Is	Asistente administrativo	08-May-17	19-May-17
4	E08	1.3. Documentación del proceso As-Is (flujogramas)	Asistente administrativo	22-May-17	26-May-17
5	E08	1.4. Validación y ajuste	Gerente General	29-May-17	01-Jun-17
6	E08	Etapas 2: Determinar responsable del análisis		01-Jun-17	09-Jun-17
7	E08	2.1. Presentación de la propuesta para el análisis	Gerente Adm. y Fin.	01-Jun-17	04-Jun-17
8	E08	2.2. Evaluación de la propuesta	Gerencia General	05-Jun-17	07-Jun-17
9	E08	2.3. Selección del responsable del rediseño	Gerencia General	07-Jun-17	09-Jun-17
10	E08	Etapas 3: Análisis del proceso		19-Jun-17	01-Ago-17
11	E08	3.1. Análisis de la operación	Asis. Adm. - Consultor	19-Jun-17	30-Jun-17
12	E08	3.2. Diseño de oportunidades de mejora	Asis. Adm. - Consultor	03-Jul-17	14-Jul-17
13	E08	3.3. Benchmarking con empresas consolidadas	Asis. Adm. - Consultor	10-Jul-17	14-Jul-17
14	E08	3.4. Elaboración del proceso To-Be	Asis. Adm. - Consultor	17-Jul-17	27-Jul-17
15	E08	3.5. Diseño de la estructura organizacional	Asis. Adm. - Consultor	24-Jul-17	27-Jul-17
16	E08	3.6. Presentación del nuevo proceso	Asis. Adm. - Consultor	31-Jul-17	01-Ago-17
20	E08	Etapas 4: Aprobación final		01-Ago-17	31-Dic-17
21	E08	4.1. Presentación a la alta gerencia	Asis. Adm. - Consultor	01-Ago-17	04-Ago-17
22	E08	4.2. Aprobación	Gerencia General	07-Ago-17	10-Ago-17
23	E08	4.3. Implementación	Gerente Adm. y Fin.	21-Ago-17	31-Dic-17
24	E09	Etapas 1: Convocatoria para presentación de propuestas		01-Ago-17	06-Set-17
25	E09	1.1. Preparación del perfil	Gerente Adm. y Fin.	01-Ago-17	04-Ago-17
30	E09	1.2. Convocatoria externa	Gerente Adm. y Fin.	07-Ago-17	18-Ago-17
31	E09	1.3. Recepción de propuestas	Gerente Adm. y Fin.	21-Ago-17	04-Set-17
32	E09	1.4. Evaluación	Gerente Adm. y Fin.	04-Set-17	06-Set-17
35	E09	Etapas 2: Aprobación y desarrollo		06-Set-17	31-Dic-17
36	E09	2.1. Presentación de resultados a la alta gerencia	Gerente Adm. y Fin.	06-Set-17	08-Set-17
37	E09	2.2. Aprobación técnica y económica	Gerencia General	11-Set-17	13-Set-17
38	E09	2.3. Preparación del plan de implementación	Gerente Adm. y Fin.	13-Set-17	20-Set-17
39	E09	2.4. Implementar lo acordado	Gerente Adm. y Fin.	01-Oct-17	31-Dic-17

Anexo 10. Project Charter: Plan de reducción de costos

PLAN DE REDUCCIÓN DE COSTOS							
Project Charter							
Información Administrativa							
NOMBRE DE LA INICIATIVA	PLAN DE REDUCCIÓN DE COSTOS			CÓDIGO DEL SUBPROYECTO	P01.02		
ÁREA RESPONSABLE	Gerencia de Operaciones						
LÍDER DE LA INICIATIVA	Gerente de Operaciones			GESTORES DE LA INICIATIVA	Responsable de Logística Responsable de Producción		
FECHA DE INICIO	5 de Junio de 2017			FECHA DE TÉRMINO	31 de Diciembre de 2017		
Información General							
OBJETIVO Y ALCANCE	Fortalecimiento económico de la empresa mediante un plan de reducción de costos.						
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Lograr un crecimiento anual de las ventas no menor de 15%. Para el 2021 lograr una utilidad después de impuestos de 10%.						
ESTRATEGIAS ASOCIADAS	E02: Elaborar un plan de reducción de costos						
PROYECTO ESTRATÉGICO	P01: Fortalecimiento de resultados						
Recursos / Beneficios							
CAPEX	Estrat.	Detalle	Monto (\$)	OPEX	Estrat.	Detalle	Monto (\$) - anual
	E02	Personal dedicado	9,000.00		E02	Personal dedicado	9,000.00
BENEFICIOS CUALITATIVOS ESPERADOS	E02	Mejora del control administrativo Fortalece la situación económica de la empresa Fomenta la cultura del ahorro		BENEFICIOS CUANTITATIVOS ESPERADOS	E02	Se espera un ahorro de por lo menos del 35% en los gastos operativos al 2021.	
Indicadores Asociados							
INDICADORES ESTRATÉGICO		Línea Base		Meta		Frecuencia	
% de ahorro con respecto al gasto		0.0%		20%		Mensual	
Presentación de propuestas de ahorro		0.00		3.00		Anual	
Riesgos Asociados							
NRO	ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO				POSIBLE IMPACTO	
1	E02	No aprobar el plan de reducción				Atraso en la implementación	

Anexo 11. Plan de trabajo: Plan de reducción de costos

PLAN DE REDUCCIÓN DE COSTOS					
Líder:	Gerente de Operaciones				
Gestor:	Responsable de Logística y Producción				
Estrategia:	E02				
N°	Est.	Actividad Principal	Responsable	Inicio	Fin
1	E02	Etapas 1: Diagnóstico de la situación		05-Jun-17	30-Jun-17
2	E02	1.1. Levantamiento de información pertinente	Gerente de Operaciones	05-Jun-17	19-Jun-17
3	E02	1.2. Análisis de la información encontrada	Gerente de Operaciones	19-Jun-17	23-Jun-17
4	E02	1.3. Documentación relevante	Gerente de Operaciones	26-Jun-17	30-Jun-17
5	E02	Etapas 2: Elaboración de propuestas		03-Jul-17	04-Ago-17
6	E02	2.1. Diseño de oportunidades de mejora	Gerente de Operaciones	03-Jul-17	17-Jul-17
7	E02	2.2. Evaluación de las propuestas	Comité interno	17-Jul-17	21-Jul-17
8	E02	2.3. Validación y ajuste	Comité interno	24-Jul-17	28-Jul-17
9	E02	2.4. Preparación del plan de trabajo	Gerente de Operaciones	31-Jul-17	04-Ago-17
11	E02	Etapas 3: Aprobación final		07-Ago-17	11-Ago-17
12	E02	3.1. Presentación a la alta gerencia	Gerente de Operaciones	07-Ago-17	09-Ago-17
13	E02	3.2. Aprobación	Gerencia General	09-Ago-17	11-Ago-17
15	E02	Etapas 4: Implementación		14-Ago-17	31-Dic-17
16	E02	4.1. Comunicación interna del plan de trabajo	Gerente Adm. y Fin.	14-Ago-17	28-Ago-17
17	E02	4.2. Preparación de los responsables del seguimiento	Gerencia General	28-Ago-17	01-Set-17
18	E02	4.3. Indicadores a medir	Gerente Adm. y Fin.	28-Ago-17	01-Set-17
19	E02	4.4. Seguimiento y retroalimentación	Gerente Adm. y Fin.	01-Set-17	31-Dic-17

Anexo 12. Project Charter: Mejora de la gestión de mantenimiento

MEJORA DE LA GESTIÓN DE MANTENIMIENTO							
Project Charter							
Información Administrativa							
NOMBRE DE LA INICIATIVA	MEJORA DE LA GESTIÓN DE MANTENIMIENTO			CÓDIGO DEL SUBPROYECTO	P02.02		
ÁREA RESPONSABLE	Gerencia de Operaciones						
LÍDER DE LA INICIATIVA	Gerente de Operaciones			GESTORES DE LA INICIATIVA	Responsable de Producción		
FECHA DE INICIO	5 de Junio de 2017			FECHA DE TÉRMINO	5 de Marzo de 2018		
Información General							
OBJETIVO Y ALCANCE	Lograr una inversión en infraestructura y equipos de tal manera que se asegure la continuidad de la operación de acuerdo a la demanda de nuestros clientes.						
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Planificar las inversiones para que garanticen la continuidad operativa de la empresa.						
ESTRATEGIAS ASOCIADAS	E06: Definir el plan de renovación y mantenimiento de la infraestructura de la planta procesadora y de los centros de producción E07: Definir el plan de inversiones para nueva infraestructura (Plan Maestro)						
PROYECTO ESTRATÉGICO	P02: Infraestructura y equipos						
Recursos / Beneficios							
CAPEX	Estrat.	Detalle	Monto (\$)	OPEX	Estrat.	Detalle	Monto (\$) - anual
	E06	Grupo electrógeno	75,000.00		E06 - E07	Personal técnico	15,500.00
	E07	Capacidad de producción AB	500,000.00				
		Consultor Plan Maestro	5,000.00				
BENEFICIOS CUALITATIVOS ESPERADOS	E06 - E07	Lograr un crecimiento planificado en cuanto inversiones en infraestructura Lograr un uso óptimo de los espacios físicos		BENEFICIOS CUANTITATIVOS ESPERADOS	E06 - E07	Menor tiempo de paradas por falta de energía Mejora del rendimiento de los insumos	
Indicadores Asociados							
INDICADORES ESTRATÉGICO		Línea Base		Meta		Frecuencia	
Tiempo (hr) de paradas no programadas		15.00		< 3.0		Semana	
Riesgos Asociados							
NRO	ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO				POSIBLE IMPACTO	
1	E06-E07	No contar con el personal técnico				Atraso en la implementación	

Anexo 13. Plan de trabajo: Mejora en la gestión de mantenimiento I

MEJORA EN LA GESTIÓN DE MANTENIMIENTO					
Líder:	Gerente de Operaciones				
Gestor:	Responsable de Producción				
Estrategia:	E06-E07				
N°	Est.	Actividad Principal	Responsable	Inicio	Fin
1	E06	Etapas 1: Selección del equipo de mantenimiento		05-Jun-17	07-Jul-17
2	E06	1.1. Preparación del perfil requerido	Gerente de Operaciones	05-Jun-17	09-Jun-17
3	E06	1.2. Convocatoria	Asistente administrativo	12-Jun-17	16-Jun-17
4	E06	1.3. Presentación de candidatos	Asistente administrativo	19-Jun-17	03-Jul-17
5	E06	1.4. Selección del equipo (03 personas)	Gerencia General	03-Jul-17	07-Jul-17
6	E06	Etapas 2: Diagnóstico		10-Jul-17	21-Jul-17
7	E06	2.1. Levantamiento de información pertinente	Responsable Mtto	10-Jul-17	14-Jul-17
8	E06	2.2. Listado completo de equipos y áreas de operación	Responsable Mtto	10-Jul-17	14-Jul-17
9	E06	2.3. Análisis de la información encontrada	Gerente de Operaciones	17-Jul-17	21-Jul-17
10	E06	2.4. Documentación relevante	Gerente de Operaciones	17-Jul-17	21-Jul-17
11	E06	Etapas 3: Elaboración de propuestas		24-Jul-17	17-Ago-17
12	E06	3.1. Diseño de oportunidades de mejora	Gerente de Operaciones	24-Jul-17	28-Jul-17
13	E06	3.2. Evaluación de las propuestas	Comité interno	31-Jul-17	04-Ago-17
14	E06	3.3. Validación y ajuste	Comité interno	07-Ago-17	10-Ago-17
15	E06	3.4. Preparación del plan de trabajo	Gerente de Operaciones	10-Ago-17	17-Ago-17
16	E06	Etapas 4: Aprobación final		17-Ago-17	18-Ago-17
17	E06	4.1. Presentación a la alta gerencia	Gerente de Operaciones	17-Ago-17	18-Ago-17
18	E06	4.2. Aprobación	Gerencia General	17-Ago-17	18-Ago-17
19	E06	Etapas 5: Implementación		21-Ago-17	08-Set-17
20	E06	5.1. Comunicación interna del plan de trabajo	Gerente de Operaciones	21-Ago-17	25-Ago-17
21	E06	5.2. Preparación de los responsables del seguimiento	Gerente de Operaciones	28-Ago-17	01-Set-17
22	E06	5.3. Indicadores a medir	Gerente de Operaciones	28-Ago-17	01-Set-17
23	E06	5.5. Seguimiento y retroalimentación	Gerente de Operaciones	04-Set-17	08-Set-17
24	E06	Etapas 6: Grupo electrógeno		05-Jun-17	16-Ago-17
25	E06	6.1. Elaboración del perfil técnico	Gerente de Operaciones	05-Jun-17	09-Jun-17
26	E06	6.2. Solicitud de cotizaciones	Responsable de Logística	12-Jun-17	16-Jun-17
27	E06	6.3. Presentación de propuestas	Responsable de Logística	19-Jun-17	03-Jul-17
28	E06	6.6. Selección del proveedor	Gerente Adm. y Fin.	03-Jul-17	07-Jul-17
29	E06	6.7. Contrato	Gerente Adm. y Fin.	05-Jul-17	07-Jul-17
30	E06	6.8. Ejecución del servicio	Proveedor	10-Jul-17	09-Ago-17
31	E06	6.9. Entrega del servicio	Proveedor	09-Ago-17	16-Ago-17

Anexo 14. Plan de trabajo: Mejora en la gestión de mantenimiento II

MEJORA EN LA GESTIÓN DE MANTENIMIENTO					
Líder:	Gerente de Operaciones				
Gestor:	Responsable de Producción				
Estrategia:	E06-E07				

N°	Est.	Actividad Principal	Responsable	Inicio	Fin
1	E07	Etapas 1: Investigación y Programa de Necesidades		03-Jul-17	04-Ago-17
2	E07	1.1. Formación del comité encargado	Gerencia General	03-Jul-17	07-Jul-17
7	E07	1.2. Elaboración del Programa de Necesidades	Comité Técnico	10-Jul-17	04-Ago-17
8	E07	1.2.1. Análisis de necesidades actuales	Comité Técnico	10-Jul-17	14-Jul-17
9	E07	1.2.2. Análisis de necesidades futuras	Comité Técnico	17-Jul-17	21-Jul-17
10	E07	1.2.3. Análisis utilización / capacidad	Comité Técnico	24-Jul-17	28-Jul-17
11	E07	1.2.4. Programa de necesidades proyectado	Comité Técnico	31-Jul-17	04-Ago-17
12	E07	Etapas 2: Plan Maestro		17-Jul-17	08-Set-17
13	E07	2.1. Elección del consultor de apoyo	Comité Técnico	17-Jul-17	04-Ago-17
14	E07	2.1.1. Convocatoria para elegir al consultor de apoyo	Gerencia Adm y Fin	17-Jul-17	21-Jul-17
15	E07	2.1.2. Recepción de propuestas	Gerencia Adm y Fin	24-Jul-17	28-Jul-17
16	E07	2.1.3. Selección del consultor	Comité Técnico	31-Jul-17	04-Ago-17
17	E07	2.2. Elaboración del Plan Maestro		07-Ago-17	08-Set-17
18	E07	2.2.1. Investigación preliminar	Comité Técnico	07-Ago-17	11-Ago-17
19	E07	2.2.2. Proyecciones iniciales	Comité Técnico	14-Ago-17	18-Ago-17
20	E07	2.2.3. Presentación preliminar del Plan Maestro	Comité Técnico	21-Ago-17	25-Ago-17
21	E07	2.2.4. Presentación final del Plan Maestro	Comité Técnico	28-Ago-17	01-Set-17
22	E07	2.2.5. Aprobación del Plan Maestro	Gerencia General	04-Set-17	08-Set-17
23	E07	Etapas 3: Ejecución y Supervisión		18-Set-17	05-Mar-18
24	E07	3.1. Ampliación de la planta de alimento balanceado	Gerencia de Operaciones	18-Set-17	05-Mar-18
25	E07	3.1.1. Preparación del perfil técnico	Gerencia de Operaciones	18-Set-17	22-Set-17
26	E07	3.1.2. Convocatoria a empresas licitantes	Gerencia de Adm y Fin	25-Set-17	29-Set-17
27	E07	3.1.3. Recepción de propuestas	Gerencia de Adm y Fin	02-Oct-17	14-Oct-17
28	E07	3.1.4. Selección de la empresa ganadora	Gerencia General	16-Oct-17	20-Oct-17
29	E07	3.1.5. Elaboración y firma del contrato	Gerencia de Adm y Fin	23-Oct-17	27-Oct-17
30	E07	3.1.6. Ejecución y supervisión	Contratista	30-Oct-17	29-Ene-18
31	E07	3.1.7. Término de la obra	Contratista	29-Ene-18	02-Feb-18
32	E07	3.1.8. Conformidad y acta de entrega	Gerencia de Operaciones	05-Feb-18	05-Mar-18
33	E07	3.2. Ejecución de acuerdo a plan maestro	Gerencia de Operaciones		
34	E07	3.2.1. Preparación del perfil técnico	Gerencia de Operaciones		
35	E07	3.2.2. Convocatoria a empresas licitantes	Gerencia de Adm y Fin		
36	E07	3.2.3. Recepción de propuestas	Gerencia de Adm y Fin		
37	E07	3.2.4. Selección de la empresa ganadora	Gerencia General		
38	E07	3.2.5. Elaboración y firma del contrato	Gerencia de Adm y Fin		
39	E07	3.2.6. Ejecución y supervisión	Contratista		
40	E07	3.2.7. Término de la obra	Contratista		
41	E07	3.2.8. Conformidad y acta de entrega	Gerencia de Operaciones		

Anexo 15. Project Charter: Satisfacción de clientes

SATISFACCIÓN DE CLIENTES							
Project Charter							
Información Administrativa							
NOMBRE DE LA INICIATIVA	SATISFACCIÓN DE CLIENTES			CÓDIGO DEL SUBPROYECTO	P04.01		
ÁREA RESPONSABLE	Gerencia Comercial						
LÍDER DE LA INICIATIVA	Gerente Comercial			GESTORES DE LA INICIATIVA	Responsable de Ventas		
FECHA DE INICIO	5 de Junio de 2017			FECHA DE TÉRMINO	20 de Octubre de 2017		
Información General							
OBJETIVO Y ALCANCE	Lograr que los procesos de planificación de la producción y de despacho están alineados con las necesidades de nuestros clientes. Éstos deben ser estandarizados y documentados. Se incluye la propuesta de implementar puntos de venta pilotos en Simbal y Trujillo.						
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Lograr un índice de satisfacción de nuestros clientes de 80%						
ESTRATEGIAS ASOCIADAS	E12: Mejora del proceso de planificación y de distribución						
PROYECTO ESTRATÉGICO	P04: Fidelización						
Recursos / Beneficios							
CAPEX	Estrat.	Detalle	Monto (\$)	OPEX	Estrat.	Detalle	Monto (\$) - anual
	E12	PV Simbal	8,000.00		E12	Personal de tienda	35,000.00
		PV Trujillo	20,000.00				
BENEFICIOS CUALITATIVOS ESPERADOS	E12	Mejorar la percepción del cliente. Liberar los almacenes del centro de producción.		BENEFICIOS CUANTITATIVOS ESPERADOS	E12		
Indicadores Asociados							
INDICADORES ESTRATÉGICO		Línea Base		Meta		Frecuencia	
Satisfacción de cliente		0% (*)		80%		Semanal	
		(*) No se tiene medida					
Riesgos Asociados							
NRO	ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO				POSIBLE IMPACTO	
1	E12	Proceso inadecuado				Disminución de la ventas	
2	E12	Inversión sin retorno				Disminución de la utilidad	

Anexo 16. Plan de trabajo: Satisfacción de clientes

SATISFACCIÓN DE CLIENTES					
Líder:	Gerente Comercial				
Gestor:	Responsable de Ventas				
Estrategia:	E12				

N °	Est.	Actividad Principal	Responsable	Inicio	Fin
1	E12	Etapas 1: Diagnóstico del Proceso de Planificación Producción		05-Jun-17	07-Jul-17
2	E12	1.1. Reuniones de entendimiento general	Gerente de Operaciones	05-Jun-17	09-Jun-17
3	E12	1.2. Identificación de los procesos claves	Gerente de Operaciones	12-Jun-17	16-Jun-17
4	E12	1.3. Levantamiento del Proceso As Is	Gerente de Operaciones	19-Jun-17	23-Jun-17
5	E12	1.4. Revisión con los usuarios claves	Gerente de Operaciones	26-Jun-17	30-Jun-17
6	E12	1.5. Documentación As Is (Flujogramas)	Gerente de Operaciones	03-Jul-17	07-Jul-17
7	E12	Etapas 2: Análisis de los procesos		10-Jul-17	04-Ago-17
8	E12	2.1. Análisis de la operación	Gerente de Operaciones	10-Jul-17	14-Jul-17
9	E12	2.2. Diseño de oportunidades de mejora	Responsable de Logística	17-Jul-17	21-Jul-17
10	E12	2.3. Elaboración de los procesos To Be	Responsable de Logística	24-Jul-17	28-Jul-17
11	E12	2.4. Documentación To Be (Flujogramas)	Gerente Adm. y Fin.	31-Jul-17	04-Ago-17
12	E12	Etapas 3: Implementación		07-Ago-17	25-Ago-17
13	E12	3.1. Capacitación áreas de interés	Gerente de Operaciones	07-Ago-17	11-Ago-17
14	E12	3.2. Plan de acción para la implementación	Gerente de Operaciones	14-Ago-17	18-Ago-17
15	E12	3.3. Implementación de los procesos To Be	Gerente de Operaciones	21-Ago-17	25-Ago-17

1	E12	Etapas 1: Diagnóstico del Proceso de Planificación Despachos		05-Jun-17	07-Jul-17
2	E12	1.1. Reuniones de entendimiento general	Gerente de Operaciones	05-Jun-17	09-Jun-17
3	E12	1.2. Identificación de los procesos claves	Gerente de Operaciones	12-Jun-17	16-Jun-17
4	E12	1.3. Levantamiento del Proceso As Is	Gerente de Operaciones	19-Jun-17	23-Jun-17
5	E12	1.4. Revisión con los usuarios claves	Gerente de Operaciones	26-Jun-17	30-Jun-17
6	E12	1.5. Documentación As Is (Flujogramas)	Gerente de Operaciones	03-Jul-17	07-Jul-17
7	E12	Etapas 2: Análisis de los procesos		10-Jul-17	04-Ago-17
8	E12	2.1. Análisis de la operación	Gerente de Operaciones	10-Jul-17	14-Jul-17
9	E12	2.2. Diseño de oportunidades de mejora	Responsable de Logística	17-Jul-17	21-Jul-17
10	E12	2.3. Elaboración de los procesos To Be	Responsable de Logística	24-Jul-17	28-Jul-17
11	E12	2.4. Documentación To Be (Flujogramas)	Gerente Adm. y Fin.	31-Jul-17	04-Ago-17
12	E12	Etapas 3: Implementación		07-Ago-17	25-Ago-17
13	E12	3.1. Capacitación áreas de interés	Gerente de Operaciones	07-Ago-17	11-Ago-17
14	E12	3.2. Plan de acción para la implementación	Gerente de Operaciones	14-Ago-17	18-Ago-17
15	E12	3.3. Implementación de los procesos To Be	Gerente de Operaciones	21-Ago-17	25-Ago-17
16	E12	Etapas 4: Punto de venta piloto - Simbal		28-Ago-17	22-Set-17
17	E12	4.1. Definir local a utilizar	Gerente de Operaciones	28-Ago-17	01-Set-17
18	E12	4.2. Traslado al local	Gerente de Operaciones	04-Set-17	18-Set-17
19	E12	4.3. Implementación y venta	Gerente de Operaciones	18-Set-17	22-Set-17
20	E12	Etapas 5: Punto de venta piloto - Trujillo		25-Set-17	20-Oct-17
21	E12	5.1. Definir local a utilizar	Gerente de Operaciones	25-Set-17	29-Set-17
22	E12	5.2. Traslado al local	Gerente de Operaciones	02-Oct-17	16-Oct-17
23	E12	5.3. Implementación y venta	Gerente de Operaciones	16-Oct-17	20-Oct-17

Anexo 17. Aporte de cada estrategia a la utilidad operativa

Aportes	2016	2017	2018	2019	2020	Promedio
Incremento regular	370,861.88	435,073.64	540,647.41	694,459.40	904,320.42	32%
E01 - Plan de negocios	76,307.22	92,372.49	110,365.58	130,517.85	153,088.40	5%
E04 - Nuevas líneas de negocio	1,062,500.00	1,062,500.00	1,062,500.00	1,062,500.00	1,062,500.00	37%
E05 - Incluir en la contabilidad	446,257.40	499,808.29	559,785.28	626,959.52	702,194.66	25%
E08 - Gestión presupuestal	-29,700.00	-29,700.00	-29,700.00	-29,700.00	-29,700.00	-1%
E09 - Evaluar ERP	-29,700.00	-29,700.00	-29,700.00	-29,700.00	-29,700.00	-1%
E02 - Plan reducción costos	70,909.95	95,298.45	121,150.25	148,553.17	177,600.26	6%
E06 - Plan Mto	-79,418.55	-89,870.76	-100,950.11	-112,694.22	-125,142.97	-4%
E07 - Plan Maestro	-	-	-	-	-	0%
E12 - Mejora Plan Prod y Dist	-3,148.52	7,561.66	19,557.06	32,991.90	48,038.93	1%
Utilidad operativa	1,884,869.38	2,043,343.76	2,253,655.48	2,523,887.63	2,863,199.70	2%

Anexo 18. Organigrama propuesto

