

UNIVERSIDAD ESAN



**PLAN DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA
“AVES CRISTINA S.A.C” DEL AÑO 2021 AL 2025**

Tesis presentada en la satisfacción parcial de los requerimientos
para obtener el grado de Magíster en Gestión Empresarial por:

Fernández Sokolich María Cecilia

(Código: 1809019)

Guillermo Gutiérrez Nérida Cristina

(Código: 1812358)

Malvaceda Leiva Sandra Lizbeth

(Código: 1813227)

Programa Maestría en Gestión Empresarial - MAGEM 05

Surco, 17 de Diciembre del 2020

Esta tesis

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA
“AVES CRISTINA S.A.C” DEL AÑO 2021 AL 2025**

ha sido aprobada.



Jurado: Jorge Baltazar Merzthal Toranzo



Jurado: Jaime Serida Nishimura



Asesor: Aldo De La Cruz González

Universidad ESAN

2020

Dedicatoria

A Dios por brindarnos salud y bienestar en esta nueva coyuntura, a nuestros padres, por su amor y apoyo incondicional, a nuestro asesor Aldo De la Cruz por su tiempo y dirección en el desarrollo del presente Plan de Negocios y al señor Ramiro por su paciencia y colaboración esmerada.

Nérida Guillermo Gutiérrez.

Al Señor Dios por las bendiciones en mis logros y por ayudarme a superar mis propios obstáculos de la vida, a mis padres y a mis amigas del grupo por su paciencia y por su apoyo incondicional en todo momento durante los estudios de la maestría.

María Cecilia Fernández Sokolich.

Agradezco a Dios siempre por guiar y cuidar mi camino y el de mi familia, dedico mi tesis con todo mi amor y cariño a mis padres y hermanas que siempre me han apoyado y acompañado a lo largo de mi vida, mencionando mi admiración y respeto por Pedro Malvaceda, quien es mi padre y el hombre más importante para mí. Agradezco también al señor Ramiro por compartir su conocimiento en el sector avícola con nosotros y al profesor Aldo de la Cruz por toda la paciencia y conocimiento que nos brindó.

Sandra Malvaceda Leiva.

ÍNDICE

CAPITULO I.	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	2
1.3 OBJETIVOS	3
1.3.1 Objetivo General:.....	3
1.3.2 Objetivos Específicos:	3
1.4 ALCANCE, LIMITACIONES, JUSTIFICACIÓN Y CONTRIBUCIÓN.....	3
1.4.1 Alcance:	3
1.4.2 Limitaciones:.....	4
1.4.3 Justificación:	5
1.4.4 Contribución:	5
CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL	6
2.1 Países líderes de producción de pollo a nivel mundial y latinoamericano.....	6
2.2 Cadena de suministro avícola	7
2.2.1 Definición	8
2.2.2 Importancia del nivel de merma en la industria avícola	8
2.2.3 Fases de la Cadena de suministro avícola:.....	10
2.2.4 Actores de la cadena de suministro avícola:	10
CAPITULO III. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	12
3.1 Análisis SEPTEGL	12
3.1.1 Factores Socioculturales	13
3.1.2 Factores Económicos	19
3.1.3 Factores Políticos	28
3.1.4 Factores Tecnológicos.....	30
3.1.5 Factores Ecológicos	35
3.1.6 Factores Geográficos	37
3.1.7 Factores Legales.....	40
3.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	41
1. Amenaza de entrada de nuevos competidores	42
2. Amenazas de Productos Sustitutos	43
3. Rivalidad entre los competidores existentes	46
4. Poder de Negociación de Clientes:	47
5. Poder de Negociación de Proveedores:.....	49
3.3 Matriz EFE: Análisis externo:	55
CAPITULO IV. ANÁLISIS INTERNO.....	57
4.1 Misión, Visión y Valores	58

4.2 Organigrama de la empresa	58
4.3 Business Model Canvas	60
4.4 Gestión y Control de Calidad.....	65
4.5 Cadena de la industria avícola en el país y de la empresa	66
4.6 Mapa de Procesos	70
4.7 Flujo de Trabajo	73
4.8 Impacto del SARS-COV-2 en la empresa	76
4.9 Acceso al crédito del Plan Reactiva Perú.....	79
4.10 Estados Financieros de la empresa	81
4.11 Análisis de los Ratios Financieros	83
4.12 Matriz EFI: Análisis interno:	88
CAPITULO V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	90
5.1 Matriz Externa e Interna (MEI)	91
5.2 Análisis del FODA cruzado	93
CAPÍTULO VI. ESTUDIO DE MERCADO	96
6.1 Diseño General de la Investigación de mercado.....	96
6.2 Metodología de Investigación.....	97
6.2.1 Objetivo general.....	97
6.2.2 Objetivos específicos	97
6.3 Aspectos Metodológicos.....	97
6.3.1 Características Técnicas.....	97
6.3.2 Diseño Muestral	98
6.4 Tipo de Muestreo	98
6.4.1 Procedimiento para selección y registro de las encuestas.....	98
6.4.2 Tamaño de la Muestra.....	99
6.5 Fuentes Primarias.....	99
6.5.1 Información cualitativa:	99
6.5.2 Resultados del estudio cualitativo.....	101
6.5.3 Información cuantitativa:	103
6.5.4 Resultados del estudio cuantitativo.....	105
6.6 Fuentes Secundarias.....	109
CAPÍTULO VII. PROPUESTA DE NUEVO MODELO DE NEGOCIO.....	110
CAPÍTULO VIII. PLAN DE DEMANDA.....	112
8.1 Objetivos	112
8.2 Estimación del mercado potencial, disponible, efectivo y objetivo de la empresa desde el año 2021 al 2025.....	113
8.2.1 Estimación del mercado potencial	113
8.2.2 Estimación del mercado disponible	115
8.2.3 Estimación del mercado efectivo	115
8.2.4 Estimación del mercado objetivo.....	116

8.2.5 Necesidades de aprovisionamiento de pollo en pie local y nacional de los próximos 5 años.	116
8.3 Plan de acción de la empresa	118
8.4 Proyección de la demanda de pollo en pie local desde el año 2021 al 2025	119
8.5 Presupuesto del Plan de demanda del pollo en pie local y nacional desde el año 2021 al 2025.....	120
CAPITULO IX. PLAN DE MARKETING	122
9.1 Objetivos	122
9.2 Segmentación del público objetivo	123
9.3 Publicidad del negocio	123
9.4 Estrategias funcionales.....	123
9.4.1 Estrategias del producto	123
9.4.2 Estrategias de precio	124
9.4.3 Estrategias de distribución	125
9.4.4 Estrategias de promoción y comunicación.....	126
9.5 Plan de acción de la empresa	127
9.6 Presupuesto del Plan de marketing	128
CAPITULO X. PLAN DE OPERACIONES Y LOGISTICA.....	129
10.1 Objetivos	129
10.2 Estudio de la reducción de mermas	129
10.3 Propuesta de mejora de los procesos.....	132
10.4 Plan de acción de la empresa	135
10.5 Presupuesto del Plan de operaciones y logística.....	136
CAPITULO XI. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	137
11.1 Estructura organizacional de la empresa.....	138
11.1.2 Perfil y principales funciones requeridas en el negocio.....	139
11.2 Plan de acción de la empresa	140
11.3 Presupuesto del Plan de recursos humanos.....	141
CAPITULO XII. PLAN FINANCIERO.....	142
12.1 Objetivos	142
12.2 Proyecciones	143
12.2.1 Estado de ganancias y pérdidas del estado inicial (No incluyen las mejoras)	143
12.2.2 Estado de ganancias y pérdidas estado propuesto (Incluyen las mejoras).....	143
12.3 Inversión	143
12.3.1 Activos intangibles.....	143
12.3.2 Activos tangibles.....	144
12.4 Fuentes de financiamiento	144
12.4.1 Financiamiento.....	144
12.4.2 Depreciaciones	144
12.5 Punto de equilibrio.....	145
12.5.1 Punto de equilibrio estado inicial (No incluye las mejoras)	145

12.5.2 Punto de equilibrio estado propuesto (Incluye las mejoras)	145
12.6 Flujo de caja económico y financiero proyectado para AVES CRISTINA S.A.C para el periodo del 2021 al 2025.....	146
12.6.1 Flujo de caja estado inicial (No incluye las mejoras)	146
12.6.2 Flujo de caja estado propuesto (Incluye las mejoras)	147
12.7 Análisis de escenarios de la empresa AVES CRISTINA S.A.C para el periodo del 2021 al 2025.....	148
CAPITULO XIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	149
ANEXOS	151
BIBLIOGRAFIA.....	180

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1. Las 5 empresas líderes de producción de Pollos a nivel mundial	6
Tabla N° 2. Las 5 empresas líderes de producción de Pollos en Latinoamérica	7
Tabla N° 3. Indicadores Estratégicos de Junín del 2017 al 2019.....	24
Tabla N° 4. Valor agregado Bruto de Junín del 2015 al 2018.....	25
Tabla N° 5 Compras de la empresa AVES CRISTINA S.A.C 2019.....	50
Tabla N° 6 Matriz EFE	55
Tabla N° 7 Matriz de Proveedores de la empresa AVES CRISTINA S.A.C	69
Tabla N° 8 Matriz de procesos de la empresa AVES CRISTINA S.A.C	72
Tabla N° 9 Principales áreas afectadas por el SARS-COV-2 en la empresa AVES CRISTINA S.A.C	78
Tabla N° 10 Estados de Resultados de la empresa AVES CRISTINA S.A.C del 2016 al 2019.....	81
Tabla N° 11 Estados de Situación Financiera de la empresa AVES CRISTINA S.A.C del año 2016 al 2019.....	82
Tabla N° 12 Ratios de Liquidez de la empresa AVES CRISTINA S.A.C del año 2016 al 2018.....	83
Tabla N° 13 Ratios de Rentabilidad de la empresa AVES CRISTINA S.A.C del año 2016 al 2018.....	84
Tabla N° 14 Ratio de Endeudamiento de la empresa AVES CRISTINA S.A.C del año 2016 al 2018.....	85
Tabla N° 15 Ratios de Gestión de la empresa AVES CRISTINA S.A.C del año 2016 al 2018.....	86
Tabla N° 16 Análisis EFI.....	88
Tabla N° 17 FODA cruzado de la empresa AVES CRISTINA S.A.C	93
Tabla N° 18 Datos del experto.....	100
Tabla N° 19 Datos de los dueños de la empresa AVES CRISTINA S.A.C	100
Tabla N° 20 Datos de los 30 avícolas minoristas encuestados.	104
Tabla N° 21 Promedio de cuántos pollos compra durante la semana el último mes	105
Tabla N° 22 Aspectos que más valora al momento de la compra de pollo vivo	106
Tabla N° 23 Como Cliente, cómo consideró el precio del producto en comparación con el precio del mercado en el último mes.	106
Tabla N° 24. Percepción de los clientes de las empresas competidoras respecto al precio del producto.	107
Tabla N° 25 Teniendo en cuenta el incremento de la inseguridad, la probabilidad de contagio y el ahorro del tiempo, ¿Pagaría a través de depósitos o transferencias bancarias?	108
Tabla N° 26 Considera que la empresa cumple con los protocolos de seguridad para prevenir el contagio.....	108
Tabla N° 27 Cuadro resumen entre el Business model canvas actual y el propuesto	111
Tabla N° 28 Cuadro resumen de los criterios de segmentación.	113

Tabla N° 29 Cuadro resumen de los datos históricos de la población, el consumo per cápita en kg/hab y la demanda del 2016 al 2019.	114
Tabla N° 30 Cuadro resumen del cálculo del mercado potencial del 2020 al 2025	114
Tabla N° 31 Cuadro resumen de la proyección del mercado disponible del 2020 al 2025	115
Tabla N° 32 Cuadro resumen de la proyección del mercado efectivo del 2020 al 2025.	115
Tabla N° 33 Objetivos de nivel de participación de mercado de la empresa desde el 2021 al 2025.....	116
Tabla N° 34 Proyección del abastecimiento de pollo local del 2021 al 2025.....	117
Tabla N° 35 Proyección del abastecimiento de pollo nacional del 2021 al 2025.....	117
Tabla N° 36 Plan de acción de la empresa AVES CRISTINA S.A.C	118
Tabla N° 37 Proyección de la demanda de pollo en pie local desde el año 2021 al 2025.	119
Tabla N° 38 Proyección de la demanda de pollo en pie nacional desde el año 2021 al 2025.....	119
Tabla N° 39 Presupuesto de la demanda de pollo en pie local desde el año 2021 al 2025.	120
Tabla N° 40 Presupuesto de la demanda de pollo en pie nacional desde el año 2021 al 2025.....	121
Tabla N° 41 Presupuesto de la demanda de pollo en pie nacional desde el año 2021 al 2025.....	127
Tabla N° 42 Presupuesto del Plan de marketing digital de la empresa AVES CRISTINA S.A.C.....	128
Tabla N° 43 Presupuesto del Plan de operaciones y logística de la empresa AVES CRISTINA S.A.C	136
Tabla N° 44 Organigrama horizontal de la empresa AVES CRISTINA S.A.C	¡Error! Marcador no definido.
Tabla N° 45 Plan de acción de la empresa AVES CRISTINA S.A.C	140
Tabla N° 46 Presupuesto del Plan de recursos humanos de AVES CRISTINA S.A.C..	141
Tabla N° 47. Tabla del Estado de ganancias y pérdidas de la empresa AVES CRISTINA S.A.C del periodo 2021 al 2025.....	143
Tabla N° 48. Proyección de las inversiones activos intangibles de la empresa AVES CRISTINA S.A.C del 2021 al 2025.....	143
Tabla N° 49. Proyección de las inversiones activos tangibles de la empresa AVES CRISTINA S.A.C del 2021 al 2025.....	144
Tabla N° 50. Tabla de amortización del préstamo de REACTIVA PERÚ del Banco de Crédito del Perú.	¡Error! Marcador no definido.
Tabla N° 51. Tabla de depreciaciones de los activos de la empresa AVES CRISTINA S.A.C.....	144
Tabla N° 52. Punto de equilibrio para el periodo del 2021 al 2025.....	145

Tabla N° 53. Flujo de caja económico y financiero del estado inicial de la empresa para el periodo del 2021 al 2025.....	146
Tabla N° 54. Flujo de caja económico y financiero del estado propuesto para el periodo del 2021 al 2025.....	147
Tabla N° 55. Cálculo del VAN del estado inicial y el estado propuesto de la empresa AVES CRISTINA S.A.C	147
Tabla N° 56. Análisis del escenario esperado de la empresa AVES CRISTINA S.A.C para el periodo del 2021 al 2025.....	148
Tabla N° 57. Análisis del escenario optimista de la empresa AVES CRISTINA S.A.C para el periodo del 2021 al 2025.....	148
Tabla N° 58. Análisis del escenario pesimista de la empresa AVES CRISTINA S.A.C para el periodo del 2021 al 2025.....	148

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1 Importaciones de maíz amarillo de enero a febrero 2020	21
Figura N° 2. Nivel del consumo de pollo en el país durante los últimos 5 años	22
Figura N° 3. Proyección de Crecimiento Poblacional de Junín del 2020 al 2025	26
Figura N° 4 Producción de pollo en Junín del 2018 al 2019	27
Figura N° 5. Junín: Principales indicadores socioeconómicos en el I Trimestre 2018-2019	44
Figura N° 6. Seguimiento de Precios de Productos Sustitutos a la carne de pollo en Junín	45
Figura N° 7. Participación de mercado durante el año 2019	46
Figura N° 8. Gráfico de Pareto de Clientes.....	48
Figura N° 9 Business Model Canvas de la empresa AVES CRISTINA S.A.C.....	64
Figura N° 10 Cadena de la industria avícola en el país.	67
Figura N° 11 Cadena de valor de la empresa AVES CRISTINA S.A.C	68
Figura N° 12 Mapa de procesos de la empresa AVES CRISTINA S.A.C.	70
Figura N° 13 Flujo de trabajo de la empresa AVES CRISTINA S.A.C.....	73
Figura N° 14 Matriz Externa e Interna (MEI) de la empresa AVES CRISTINA S.A.C...91	
Figura N° 15 Propuesta del Business Model Canvas Post pandemia de la empresa AVES CRISTINA S.A.C.	110
Figura N° 16 Flujo de trabajo propuesto de la empresa AVES CRISTINA S.A.C.	132
Figura N° 17 Plan de acción de la empresa AVES CRISTINA S.A.C.....	135

NÉRIDA GUILLERMO GUTIÉRREZ

Licenciada en Administración de Empresas y estudiante de Maestría en Gestión Empresarial ESAN. Soy una profesional con capacidad para entender, enfrentar y solucionar cualquier tipo de problemas alcanzando soluciones sencillas y con mucho impacto.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

CORPORACIÓN PETER THE GREAT (Julio a Octubre del 2020) Asesor de procesos

Elaboración e implementación de los procesos de gestión de proveedores y gestión de compras y evaluación de proveedores 2020.

DELOITTE (Junio 2019 -Actualidad) Business Analyst Consultant

Liderazgo de proyectos como el diseño de procesos para el cambio de la plataforma informática del Real Club de Lima, optimización de los procesos estratégicos de Redondos, evaluación de proveedores 2019 del Real Club de Lima, implementación del Sistema integrado de calidad de Interbank y entre otros proyectos.

STRATEGIC BUSINESS SOLUTIONS (Enero 2017 a Diciembre del 2018) Asesor de procesos

Liderazgo de proyectos como la elaboración de las estrategias, políticas, indicadores y planes de acción de la empresa Cuerpo Técnico de Tasaciones, rediseño de los procesos de gestión de ventas, caja chica y almacenamiento de la empresa Agropecuaria Roxana, optimización de los procesos de gestión presupuestal, gestión de pagos y gestión de proveedores y entre otros proyectos.

FORMACIÓN PROFESIONAL

PERIODO	ESPECIALIDAD	INSTITUCIÓN
2018-2020	Maestría en Gestión Empresarial	ESAN Business School
2009-2015	Titulada en Administración de Empresa	Universidad San Martín de Porres
2016-2016	Diplomado en Gestión de Procesos	Pacífico Business School
2016-2016	Curso especialista en Excel	IDAT
2015-2015	Curso Diseño, Seguimiento, Control y Auditoría de Procesos	Escuela de la Mejora Continua
2014-2014	Curso de Microsoft Project 2013	Instituto de Estudios Especializados en Calidad y Gestión
2014-2014	Diplomado en Gestión Pública	Universidad Daniel Alcides Carrión

SANDRA LIZBETH MALVACEDA LEIVA

Licenciada en Administración de Empresas y estudiante de Maestría en Gestión Empresarial ESAN. Soy una profesional con capacidad para enfrentar problemas y alcanzar soluciones sencillas.

EXPERIENCIA LABORAL:

- **MUNICIPALIDAD LA VICTORIA**

Cargo: En trámite y archivo documentario

Sector: Servicios Varios

Atención al público en la Municipalidad de la Victoria, a las personas de comercio informal, orientación de acuerdo a su zonificación a quienes necesitaban tramitar sus licencias de funcionamientos y lo referente a afiches o paneles publicitarios, foliar los documentos.

- **EXPRESO SAN MARTIN DE PORRES 2000 SAC**

Cargo: Asistente Administrativo

Sector: Transporte

Es una empresa que brinda servicio de transporte a diferentes empresas como San Fernando, Los Feroles, Avigan, Lomas de Granados, entre otras avícolas. Me encargaba de mantenerme en comunicación constante con los choferes de la empresa para cualquier coordinación necesaria con respecto a los viajes que realizaban, viendo siempre su ubicación por medio del GPS con el que contaban los vehículos. Registrar las compras y las ventas mensuales para poder llevarlas a Contabilidad, hacia las facturas correspondientes a las liquidaciones que me enviaba la empresa San Fernando, adjuntando la orden de compra con su acta, se cobraba y depositaba cheques, que era con lo que nos pagaban algunas empresas, tenía que solicitar mensualmente los SCTR de los trabajadores. Registrar las compras y las

ventas mensuales para poder llevarlas a Contabilidad, entre otras actividades que se me asignaran.

- **CORPORACION LA SIRENA SAC**

Cargo: Asistente del Área de Distribución

Sector: Ferretero

- ✓ Reportando a la Gerencia de Negocio
- ✓ Encargada de la coordinación estrecha con las áreas de apoyo comercial, tales como, almacén, despacho, importaciones y, post venta.
- ✓ Soporte comercial al área de provincia
- ✓ Asistencia a 14 vendedores de Lima y provincias.
- ✓ Cumplir con los indicadores propuestos por la Gerencia General.
- ✓ Revisar y redefinir el mix de artículos a comercializar por parte de la unidad.
- ✓ Coordinar con las otras gerencias las tareas concernientes a las actividades de apoyo al área.
- ✓ Control diario de las actividades de la fuerza de ventas a través del GPS
- ✓ Soporte comercial al área de Lima y provincias.
- ✓ Trámite de facturación, notas de crédito, apoyo en cobranzas; etc

- **CORPORACION LA SIRENA SAC**

Cargo: Jefe del Ventas de Distribución

Sector: Ferretero

- ✓ Reportando a la Gerencia Comercial
- ✓ Responsable de la construcción de una cartera de clientes A1 (constructoras, mineras y entidades del estado).
- ✓ Encargada de la coordinación estrecha con las áreas de apoyo comercial, tales como, almacén, despacho, importaciones y, post venta.
- ✓ Premiada en más de una oportunidad, por la compañía y por los proveedores, por el nivel de venta.
- ✓ Responsable de la búsqueda de proveedores óptimos
- ✓ Cotizaciones, seguimiento; etc
- ✓ Trámite de facturación, notas de crédito, apoyo en cobranzas; etc

- **INVERSIONES GELEMA**

Cargo: Administradora

Sector: Transporte

- ✓ Planifica y controla el presupuesto anual de Transportes por operación
- ✓ Elabora el planeamiento trimestral y mensual del área
- ✓ Mantener actualizadas las funciones y responsabilidades de las diferentes áreas de su dependencia, de acuerdo a los procesos operativos y administrativos en que ellas están involucradas, los que deben estar reconocidos en el Reglamento Interno de Trabajo (R.I.T.), el cual debe ser conocido, comprendido y aplicado por el personal.
- ✓ Administrar los recursos humanos, financieros y materiales que le sean asignados para el cumplimiento de la planificación anual de las operaciones de la Empresa
- ✓ Mantener las mejores relaciones laborales con todo el personal bajo su cargo velando por el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo, Orden, Higiene y Seguridad Industrial y del Código de Conducta de obteniendo el mayor compromiso de dicho personal con la empresa.
- ✓ Vela por la imagen de la empresa a través de los servicios de transporte y distribución
- ✓ Lidera el proceso de selección, evaluación e incorporación de trabajadores nuevos
- ✓ Elabora y lidera la ejecución del plan de capacitación tanto para competencias genéricas como específicas del área de operaciones dentro del marco de la cultura de excelencia operativa de la empresa.
- ✓ Participa en las negociaciones con proveedores de Autopartes y mantenimiento.
- ✓ Revisar los resultados de indicadores, cumplimiento de metas y evaluar la eficacia y oportunidad de las acciones determinadas.
- ✓ Desarrolla el potencial del personal del área para el logro de los objetivos
- ✓ Velar que los productos en proceso estén siempre relacionados a una Orden de Trabajo de ventas y asociados a un Programa formal emitido por el cliente.

- **CORPORACION PETER THE GREAT SAC**

Cargo: Gerente Administrativo

Sector: Transporte

- ✓ Formula y propone a la Gerencia General Normas, políticas y procedimientos para el mejor funcionamiento de las actividades relacionadas con la administración y contabilidad de la organización.
- ✓ Supervisa la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto anual, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.

- ✓ Revisar la documentación referente a pronósticos financieros y el estado de la empresa
- ✓ Revisar los cheques emitidos por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, aportes, asignaciones, avances a justificar, incremento o creación de fondos fijos, fondos especiales y de funcionamiento, alquileres, y otras asignaciones especiales.
- ✓ Aprobar y firmar la emisión de cheques, notas de débito, entre otras, para la adquisición de bienes y servicios.
- ✓ Estimar costos y ganancias para prever el logro de los objetivos establecidos.
- ✓ Utilizar modelos matemáticos y estadísticos para prever las tendencias económicas y financieras.
- ✓ Idear métodos para maximizar las ganancias de la empresa
- ✓ Monitorear las tendencias que afecten el estado financiero de la empresa y planificar nuevas estrategias.
- ✓ Control de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar.
- ✓ Análisis de los Estados Financieros para facilitar la toma de decisiones a la Gerencia.
- ✓ Control de Ingresos y Egresos con el fin de administrar el Capital de Trabajo.
- ✓ Apoyar a la organización en todas las gestiones legales y reglamentarias. (asesorías externas fiscales, contables y/o laborales, etc).
- ✓ Velar por el mejoramiento continuo de los procesos y capacidades de las operaciones bajo su mando, administrativas y operativas.
- ✓ Define las políticas de transporte y distribución en coordinación con el Gerente General
- ✓ Plantea estrategias de Transporte y distribución de acuerdo a las necesidades del mercado
- ✓ Evalúa la incorporación de nuevas tecnologías en todos los procesos de servicios de Transportes, propiciando un ambiente adecuado para la innovación y desarrollo.
- ✓ Define y priorizar las inversiones, que cada una de los procesos requieran, para mejorar sus procesos productivos y administrativos.
- ✓ Analiza las tendencias del mercado, en cuanto a servicios de logística y saca conclusiones relevantes para el negocio y plantea los cambios necesarios
- ✓ Definir estrategias de Desarrollo profesional de todos los colaboradores de la Empresa
- ✓ Planificar y coordinar eventos corporativos, tales como paseos, celebraciones diversas y eventos benéficos.
- ✓ Establece en conjunto con el Administrador las políticas de reclutamiento, selección, entrenamiento y capacitación de las nuevas incorporaciones.
- ✓ Definir las sanciones o amonestaciones a aplicar a empleados, administrativos y operarios.

MARÍA CECILIA FERNÁNDEZ SOKOLICH

Bachiller en Administración y Emprendimiento empresarial por la Universidad San Ignacio de Loyola. Conocimientos de gestión, especialmente en el ámbito del emprendimiento, administración finanzas y de marketing. Conocimientos de inglés en el nivel CPE (hablar y escribir) al haber terminado satisfactoriamente mis estudios en Euroidiomas y en británico. Actualmente soy alumna de la universidad de Esan cursando en la maestría de Gestión Empresarial.

EXPERIENCIA LABORAL:

1. Empresa: **DIAMANTE DEL PACIFICO S.A.**

Prácticas Pre-profesionales en el área de Marketing como asistente, desde el 02 de Enero del 2015 hasta el 31 de Agosto del 2015, demostrando, responsabilidad y eficiencia en las labores encomendadas y desarrolladas, siendo entre éstas las relativas a asistir, reportar e informar las correspondientes a investigación de mercado; comunicación integral (publicidad, comunicación e imagen, marketing directo, promoción, ventas).

Inicio: Enero de 2015

Termino: Agosto de 2015

2. Empresa: **LEGIS CONSULTING GROUP S.A.C**

Área de Trabajo: Administración.

Encargada de las áreas de gestión administrativo para optimizar los niveles de eficiencia en la empresa cuya actividad fundamental es el consultorio legal empresarial.

Inicio: Julio 2016

Fin: Febrero 2018

FORMACION EDUCATIVA:

- **COLEGIO PIO XII**

Primaria y Secundaria
Dirección: Jirón, Pio XII 358, Santiago de Surco
Inicio: Marzo 2002
Fin: Diciembre 2010

- **UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA**
Grado de Bachiller
Fecha: 30 de Junio de 2017
Carrera: Administración y Emprendimiento
Fecha de inicio: Marzo 2011
Fecha Fin: Diciembre 2016

- **UNIVERSIDAD DE ESAN – MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIAL**
Grado de Posgrado
Fecha: Septiembre 2018
Hasta la Actualidad

OTROS ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS:

- **UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA:**
Nivel de inglés: Todo intermedio - FCE
Fecha inicio: Marzo 2011
Fecha fin: Diciembre 2013

- **UNIVERSIDAD FEMENINA DEL SAGRADO CORAZON (UNIFE)**
Nivel de inglés: Intermedio Alto – Avanzado
Full conversation – Clases de inglés personalizadas intensivas.

- **EUROIDIOMAS:**
Nivel de inglés: III fase: Nivel Avanzado – CONCLUIDO
Fecha inicio: 4 de Enero 2017.
Fecha fin: 26 de Junio.
Lima – Peru

- **BRITANICO:**
 - Nivel de inglés: Todo Avanzado
Fecha inicio: Junio 2018
Fecha fin: Diciembre 2018

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Gestión Empresarial

Título de la tesis: Plan de negocio para la empresa “Aves Cristina SAC”
del año 2021 al 2025

Autor(es): Fernández Sokolich María Cecilia
Guillermo Gutiérrez Nérida Cristina
Malvaceda Leiva Sandra Lizbeth

Resumen:

La empresa AVES CRISTINA S.A.C es un negocio familiar que en la actualidad es manejada de forma empírica y cuenta con una limitada profesionalización y sistematización de sus procesos, por ello, el presente estudio plantea como objetivo principal diseñar el Plan de negocio de la empresa “AVES CRISTINA S.A.C” para el periodo del 2021 al 2025.

Cabe mencionar que, se identificó que, entre los principales problemas de la empresa, se encuentra el 25% del nivel de merma, por ello, es fundamental tener un adecuado estudio del nivel de merma porque impacta directamente en los estados financieros y el impuesto a la renta. Asimismo, se debe tener en cuenta los factores críticos como las distancias, el peso de las aves, la temperatura, el número de pollos por cada jaba y la ventilación del vehículo al transportar las aves para poder controlar el incremento del nivel de merma.

Del análisis del entorno se puede mencionar que las oportunidades se deben al crecimiento del consumo de carne de pollo, el crecimiento poblacional, el apoyo económico del gobierno a las micro y pequeñas empresas, la Ley de la Amazonia, los cambios en los hábitos de compra del consumidor post pandemia y las nuevas tecnologías que en el futuro se podrán implementar en el mercado avícola. Por otro lado, las

amenazas corresponden al incremento de la competencia en el mercado, el incremento en los contagios por el virus del COVID-19, el incremento de la inseguridad, la falta de lavaderos de jabas en la zona, las temporadas de frío o calor en la región y el riesgo de que las aves contraigan enfermedades.

Adicionalmente, en el análisis interno se puede mencionar que las fortalezas de la empresa son; el buen historial crediticio y la imagen de buen pagador, la amplia experiencia en el mercado avícola (30 años), una cartera de 28 clientes, la confianza del cliente por la buena calidad, el precio y el peso justo, la capacidad de liquidar sus deudas de corto plazo y su liquidez general de 2.42 veces sobre su pasivo corriente. No obstante, las debilidades que se reflejan en la empresa son; el reducido portafolio de proveedores, el 25% de nivel de merma, vehículos que generan sobre gastos en mantenimiento y reparaciones, la limitada profesionalización de la empresa, la falta de un Sistema de Información y la inadecuada gestión en el control de los gastos de operaciones.

Del análisis estratégico se determinó que la empresa utilizará estrategias intensivas de penetración en el mercado y desarrollo de productos buscando incrementar su participación de mercado de 15% a 43% al cabo de los cinco años, introduciendo un nuevo producto como el pollo local a un precio económico respecto al precio del pollo nacional, incrementando las ventas con los clientes actuales y explorando la viabilidad de ingresar a nuevos mercados.

Del estudio de mercado, en los resultados del estudio cualitativo, el experto considera que el sector avícola en el país en los próximos 2 años tendrá un crecimiento positivo respecto al año 2020 debido a que durante el año 2020 la crisis del canal horecas paso una dura factura al sector avícola, no obstante, el experto opina que se llegará a una recuperación gradual mediante una oferta equilibrada y con la estabilización de los precios del alimento balanceado y que identifica oportunidades para incrementar la rentabilidad de la comercialización de pollo saliendo del concepto commodity y poniendole una marca al pollo beneficiado. Por otro lado, en los resultados del estudio cuantitativo se ha identificado que el 55% de los avícolas clientes consideran que el precio que ofrece la empresa se encuentra muy por encima del mercado y entre los

aspectos que más valoran al momento de hacer la compra de pollos son la seguridad en la distribución (Cumplimiento en la entrega de los pedidos y permanencia en el mercado), la calidad del producto, el precio y la calidad del servicio.

Cabe mencionar, que la nueva propuesta de valor de la empresa será “Seguridad y rapidez en la distribución, confianza y precio accesible” y se podrá cumplir agregando a un nuevo socio clave como la granja local para introducir pollo de precio económico respecto al pollo de la granja nacional. Asimismo, los canales serán a través de la herramienta del WhatsApp business, las recomendaciones de otros clientes y la página web, por ello, se requieren de recursos clave como el personal capacitado para el manejo del ERP de los procesos, vehículos de 16 y 30 toneladas métricas, conductores comprometidos con los objetivos de la empresa, seguros contra terceros y robos y GPS.

En el desarrollo de los Planes se menciona el Plan de Demanda, en el cual se considera que la participación de mercado que se ha fijado como meta alcanzar al término del año 2025 es de 43% , para lograrlo se introducirá la venta de pollo en pie local, donde el volumen de compra a la granja local HERMANOS ORIHUELA S.A.C será del 10% de la compra total durante todo el año, mientras que el volumen de compra de la granja nacional será del 90% y se espera vender 3,767,854 kilogramos al año 2025.

En el desarrollo de los Planes se menciona el Plan de Marketing donde se considera que en las estrategias del producto se desarrollara nuevas líneas de producto y el desarrollo de los mercados, con esto se busca que los clientes destinen un mayor presupuesto de gastos a los productos de la empresa y captar la atención de un nuevo grupo de clientes ubicados en las provincias cercanas a la distribución. Por otro lado, se empleará una estrategia de precios por cartera de productos (con la introducción del pollo en pie de la granja local) y por áreas geográficas en función de los gastos que derive el hecho de acercar el producto al cliente. En la estrategia de distribución se aplicará la estrategia intensiva para que el cliente encuentre el producto en la puerta de su casa o local de faenamiento y finalmente en las estrategias de promoción y comunicación se implementará descuentos y merchandising por objetivos de volúmenes de compras y el desarrollo de capacitaciones para el corte y venta de pollo a las avícolas minoristas.

En el desarrollo de los Planes se menciona el Plan de Operaciones y logística donde se propone principalmente promover la reducción y el control del nivel de mermas, los gastos de distribución, ingresar a nuevos mercados geográficos en la selva central, ampliar la oferta de productos de la cartera actual e integrar los procesos a través de la adquisición de un ERP.

En el desarrollo de los Planes se menciona el Plan de Recursos Humanos se propone dos ejes, el desarrollo del capital humano y organizacional e implementar un protocolo de profesionalización y sucesión familiar.

Finalmente, tras la evaluación del Plan Financiero, en el cual se elaboró un flujo de caja sin las mejoras implementadas y un flujo de caja con las mejoras propuestas en base a los Planes anteriormente mencionados. Del flujo de caja sin las mejoras implementadas se obtuvo un VAN de S/. 1,159,106.67 y del flujo de caja con las mejoras implementadas se obtuvo un VAN de S/.2,912,957 y TIR de 72%. Por otro lado, en los análisis de los escenarios del escenario optimista con el incremento del 1% en el precio de venta, mismo precio de compra en base a lo esperado, el incremento del 5% en el volumen de venta y la reducción del 1% en la merma anual se espera un VAN de S/.6,011,179 y TIR de 123%, mientras que en el escenario pesimista con el mismo precio de venta en base a lo esperado, el incremento del 2% en el precio de compra, la reducción del 2% en el volumen de venta y el mismo porcentaje de merma se espera un VAN de S/.2,006,646 y TIR de 50.70%, por ello, se puede concluir que, al comparar el VAN del estado inicial que equivale a S/1,159,106.67 (el cual no incluye las mejoras) con el VAN del escenario pesimista que equivale a S/2,006,646, la propuesta del Plan de Negocios es viable para su ejecución porque aun así la empresa se encuentre en el escenario pesimista después de implementar las mejoras obtendrá un VAN superior al estado inicial. Por lo tanto, se recomienda la implementación de las mejoras planteadas.

Resumen breve de 200 palabras

Abstract

La empresa AVES CRISTINA S.A.C es un negocio familiar manejada de forma empírica con una limitada profesionalización y sistematización de sus procesos, por ello, el presente Plan de Negocios quiere contribuir con el diseño de un nuevo modelo de negocio ágil y flexible. Para cumplir con este propósito la propuesta de valor de la empresa será “seguridad y rapidez en la distribución, confianza y precio accesible”. Asimismo, la relación con el cliente se basará en el compromiso a incrementar la rentabilidad de los clientes y la empresa principalmente por la reducción de la merma.

Por ello, se enfocarán los esfuerzos en implementar el control y seguimiento de las mermas, considerando que es el principal factor para poder lograr incrementar notablemente la rentabilidad en la empresa. Por otro lado, para que la empresa pueda incrementar su participación de mercado en los próximos 5 años, se introducirá un nuevo producto (pollo en pie de granja local) y se ingresará a mercados cercanos a las provincias donde actualmente se distribuye.

Por último, las estrategias que implementará la empresa son el desarrollo de nuevas líneas de productos, el desarrollo de los mercados, la estrategia de precios para cartera de productos y la estrategia distribución intensiva.

Palabras clave:

- Propuesta de valor
- Rentabilidad
- Estrategias
- Nivel de merma
- Distribución intensiva

CAPITULO I.

1.1 INTRODUCCIÓN

La empresa AVES CRISTINA S.A.C se constituyó en el año 1990. Es una empresa dedicada a la compra y distribución de pollos vivos en Junín (entre las provincias de Tarma, Satipo y Pichanaqui). Es una empresa que tiene una limitada profesionalización, insuficiente monitoreo y control de los gastos de la empresa, no cuenta con un sistema de información en la gestión de la empresa (compras, ventas, cobranzas y administración) que permitan optimizar los procesos de la empresa.

Por otro lado, se estima que la participación de la empresa AVES CRISTINA S.A.C en el mercado avícola de Junín será del 15% al cierre del año 2020. Cabe mencionar que, si bien en el año 2019 y 2020 los resultados del ejercicio fueron negativos, la empresa históricamente ha mantenido una rentabilidad en promedio de 3.7% desde el año 2016 hasta el año 2018. Asimismo, se estima que la rentabilidad promedio del sector avícola en la distribución en Junín equivale a 5.2%, mientras que la rentabilidad a nivel nacional es de 11.4%.

Adicionalmente, la empresa se encuentra en un mercado cada vez más competitivo, lo cual la obliga a replantear su estrategia para poder afrontar las amenazas y oportunidades del mercado avícola. Por ello, el presente Plan de negocios buscará mejorar la posición estratégica y la eficiencia operativa de la empresa en los próximos cinco años.

1.2 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa AVES CRISTINA S.A.C fundada por la familia Guillermo Gutiérrez en el año 1990, se ubica en el distrito de Santa Ana en el departamento de Junín y se dedica a la compra y distribución de pollo en pie entre las provincias de Tarma, Pichanaqui y Satipo.

Asimismo, la empresa cuenta con una cartera de 28 clientes (avícolas minoristas) entre los principales se encuentran: AVICOLA SHANGAI S.A.C, AVICOLA MARCIA S.A.C, GRUPO CARLOS & G.E.I.R.L, INVERSIONES AYMA SEGURA Y OTROS, todos ubicados entre las provincias de Tarma, Pichanaqui y Satipo, Además, se estima que la empresa alcanzará una participación del 15% en el mercado avícola de Junín durante el año 2020.

Por consiguiente, para cumplir con la entrega de los pedidos, la empresa cuenta con reconocidos proveedores de pollo vivo, entre ellos; El Rocío y Los Abedules. De esta manera pueda ofrecer a los clientes productos de óptima calidad y precio competitivo. Por otro lado, la empresa cuenta con un buen respaldo financiero externo e imagen de buen pagador.

Finalmente, es importante mencionar que en la actualidad la empresa es manejada de forma empírica, cuenta con una limitada profesionalización, limitada eficiencia operativa el cual se demuestra con el 25% de nivel de merma en comparación con el 15% con el líder en el mercado y una nula sistematización de sus procesos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General:

Diseñar el Plan de negocio de la empresa “AVES CRISTINA S.A.C” para el periodo del 2021 al 2025.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- ✓ Realizar un análisis interno y externo
- ✓ Realizar una investigación de mercado
- ✓ Definir las estrategias de la empresa
- ✓ Desarrollar los Planes de:
 - Plan de demanda
 - Plan de marketing
 - Plan de operaciones y logística
 - Plan de recursos humanos
 - Plan de finanzas
- ✓ Evaluar la viabilidad técnica y económica del plan propuesto y los riesgos asociados

1.4 ALCANCE, LIMITACIONES, JUSTIFICACIÓN Y CONTRIBUCIÓN

1.4.1 Alcance:

- ✓ **Sectorial/Industria de Alimentos:** El Plan de negocios analizará el sector avícola, específicamente la distribución y beneficio de pollos. Asimismo, hay que analizar a los productos sustitutos del pollo, ya que son competencia directa del negocio avícola.
- ✓ **Geográfico:** Se estudiará a la población de avícolas minoristas ubicados entre las tres provincias seleccionadas en Junín (Tarma, Pichanaqui y Satipo).

- ✓ **Demográfico:** Al tratarse de empresas conformadas por personas naturales y/o jurídicas, este estudio investigará a los avícolas minoristas por ello, se enfocará en recopilar información sobre el tamaño del negocio, el promedio de ventas mensuales, la antigüedad de la empresa, la ubicación del negocio, etc.
- ✓ **Tecnológico:** La propuesta tecnológica del Plan de negocios se basará en la implementación de un Sistema de Información de gestión para MYPES.
- ✓ **Tiempo:** Se analizará la operación con data histórica de los últimos 5 años y el Plan de negocios se proyectará para un periodo de tiempo de 5 años.

1.4.2 Limitaciones:

- ✓ Restricción del tiempo para profundizar en la investigación de mercado debido a la lejanía de la ubicación de los negocios distribuidos entre las provincias de Junín.
- ✓ Dificultad para que las avícolas accedan a responder las preguntas de la encuesta por la informalidad en el mercado y el temor a brindar información.
- ✓ Dificultad para utilizar encuestas virtuales por la escasa utilización de las redes sociales de los propietarios de avícolas minoristas.
- ✓ Insuficiente número de publicaciones de Planes de negocios relacionados a modelos similares de distribución en el sector avícola en el Perú.

1.4.3 Justificación:

Motivación:

Partimos de una premisa, al contar con capital disponible por parte de los integrantes del equipo de tesis para realizar una inversión, se seleccionó invertir en la empresa de compra y distribución de pollos vivos en Junín, porque se aprovechará el Know How de la empresa en el sector avícola, la cartera de clientes y la tendencia del incremento del consumo de pollo en la región. Por ello, se elaborará un Plan de negocios para los próximos cinco años, el cual incluya un modelo de negocio ágil y flexible que pueda responder en menor tiempo a la demanda del mercado avícola.

1.4.4 Contribución:

La contribución del estudio es con el diseño de un modelo de negocio moderno, ágil, flexible, con la incorporación de tecnologías innovadoras de fácil aplicación en MYPES (ERP) que hagan que los procesos de la empresa sea la más eficiente del medio, lo cual se traducirá en ventaja competitiva frente a los competidores en la entrega de pollos de buena calidad a precios competitivos. Asimismo, el presente trabajo busca generar un aporte académico al realizar un estudio de mercado y analizar la oferta y demanda del producto, lo cual podría ser utilizada como fuente de información para futuras investigaciones.

CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL

En el presente capítulo se desarrolló las principales líneas teóricas y de investigación utilizadas a lo largo del Plan de negocios, todos ellos necesarios para una comprensión efectiva del contenido tratado. El marco conceptual está dividido en dos puntos:

En la primera parte trataremos sobre los países líderes de producción de pollo a nivel mundial y latinoamericano y las perspectivas para la primera mitad del 2021 en la industria avícola.

Asimismo, en la segunda parte trataremos conceptos relacionados al modelo del negocio, empezando por la definición de la cadena de suministro, continuando con las fases de la Cadena de suministro avícola y finalizando con la descripción de los actores que participan en la cadena de suministro avícola.

2.1 Países líderes de producción de pollo a nivel mundial y latinoamericano

En la industria avícola mundial, los principales países productores de carne de pollo son países como; Estados Unidos, Brasil, Brasil y China. A continuación, se presenta las 5 empresas líderes de producción de pollos a nivel mundial:

LAS 5 EMPRESAS LIDERES DE PRODUCCION DE POLLOS A NIVEL MUNDIAL			
(En millones)			
Lugar	Empresa	Pollos sacrificados al año	País
1	Empresa JBS S.A.	4036.00	Brasil
2	Typson Foods	1991.60	Estados Unidos
3	BRF	1554.00	Brasil
4	New Hope Liuhe	1300.00	China
5	Wen's Food Group	748.00	China

Tabla N° 1. Las 5 empresas líderes de producción de Pollos a nivel mundial
Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura 2021

En la industria avícola latinoamericana, los principales países productores de carne de pollo son países como; Brasil, México, Perú y Costa Rica. A continuación, se presenta las 5 empresas líderes de producción de pollos a nivel latinoamericano:

LAS 5 EMPRESAS LIDERES DE PRODUCCION DE POLLOS EN LATINOAMERICA			
(En millones)			
Posición	Empresa	Pollos sacrificados al año	País
1	Empresa JBS S.A.	4036.00	Brasil
2	BRF	1554.00	Brasil
3	Industrias Bachoco	622.00	México
4	San Fernando	280.00	Perú
5	División Industrial Pecuaria (DIP-CMI)	748.00	Costa Rica

Tabla N° 2. Las 5 empresas líderes de producción de Pollos en Latinoamérica

Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura 2021

Por otro lado, de acuerdo con los pronósticos de la entidad financiera Rabobank, las perspectivas para la primera mitad del 2021 el sector avícola mundial y latinoamericano se considera que se mantendrá en una incertidumbre, pues la gran interrupción ocasionada por la pandemia hará que se enfrenten varios desafíos, la Covid-19 ejercerá una presión constante sobre el canal foodservice y las exportaciones. Asimismo, los precios de la carne de ave han sido los más afectados entre las proteínas cárnicas, debido a la alta dependencia del servicio de alimentos, la participación de las ventas de carne de ave a través del servicio de alimentos varía desde aproximadamente el 15% (Europa del este) hasta el 45% al 50% (EE.UU./Asia).

2.2 Cadena de suministro avícola

Con el propósito de utilizar estos conceptos en el Plan de negocios más adelante, se empezará por realizar una breve definición de la cadena de suministro, continuando con la descripción de la cadena de suministro avícola, donde se detallarán los eslabones distribuidos entre sus tres fases y finalizando con la descripción de los actores que participan en la cadena de suministro avícola.

2.2.1 Definición

A partir de las décadas de 1980 y 1990 se comenzó a pensar que era necesario analizar el desempeño de las empresas de una manera más completa e integral. Esto se debió a la creciente necesidad de mejorar no solamente de forma aislada cada uno de los sectores que forman parte de una organización sino también a las interrelaciones entre ellos. Empezó a difundirse así una nueva forma de evaluar a las empresas. Y para ello se requería incorporar en sus dos extremos tanto a los proveedores como a los clientes.

Desde una perspectiva teórica, se les consideraba hasta entonces actores externos a la empresa.

“Ahora en cambio, se plantea la obligación de compartir con ellos las decisiones estratégicas y tácticas que se tomen; se exige, además, adaptar la cadena de suministros a la de los proveedores de los que somos clientes y a la de los clientes de los que somos proveedores” (Bendersky, 2019).

Por otro lado, (Beamon, 1998) sostiene que la cadena de suministros es un proceso integrado en el que varias entidades comerciales, es decir (proveedores, fabricantes, distribuidores y minoristas) trabajan juntos en un esfuerzo por primero adquirir materias primas, segundo convertir estas materias primas en productos finales especificados y tercero por entregar estos productos finales a los minoristas; por tanto, esta cadena tiene un flujo hacia delante de materiales, y un flujo hacia atrás, de información.

2.2.2 Importancia del nivel de merma en la industria avícola

En la industria avícola se tiene establecido los parámetros productivos normales (según la zona geográfica o metas de cada empresa avícola). De acuerdo al experto

Onchi, D. afirmó que la merma por transporte desde lima hasta Chanchamayo, como máximo debería registrar entre 170 a 210 gramos por pollo.

Por otro lado, una investigación de (Aquiño Perales & Mamani Yaringaño , 2019) señaló que las mermas influyen en la incidencia de los estados financieros e impuesto a la renta en las empresas del sector avícola. Asimismo, tener los porcentajes de merma controlados desde la saca de las aves de los galpones hasta la entrega a los clientes, es un factor determinante en la rentabilidad afirmó (Azabache Peralta, 2018).

Cabe mencionar que el consumo per cápita de carne de pollo en Perú se incrementó significativamente en la última década, originando un incremento en la producción. De allí la importancia de controlar la merma durante el proceso de despacho y distribución del pollo vivo. De acuerdo a un estudio de (Cuadros Colmenares, 2006) señala que el nivel de merma durante el transporte de las aves de las granjas evaluadas de COOPVENCEDOR a la planta de beneficio se ve drásticamente afectado por variables como distancia, tiempo, condiciones de las vías, entre otros, por ello, el promedio de las mermas de las granjas se comporta de manera diferente. Asimismo, las malas condiciones de las vías conllevan a mayor tiempo de recorrido y estrés de los animales entre las granjas y la planta de beneficio, siendo los factores que más influyen en la pérdida de peso durante el transporte. Dicho estrés se traduce en un conjunto de mecanismos de defensa del animal que se ven reflejadas en las pérdidas de peso, por lo cual se debe prestar especial atención en el bienestar de los animales.

Por otra parte, el comportamiento de los sexos frente a las pérdidas de peso en el transporte también es diferente, siendo los machos los que generalmente tienen mayores mermas que las hembras debido a factores fisiológicos y de comportamiento. Según (Nilipour, 2007) hace referencia a que los pollos machos tienden a perder más peso ya que en los momentos donde deben perder calor requieren de más energía metabólica para cubrir sus requerimientos fisiológicos como digestión, absorción y metabolismo de alimento, todo ello, para cumplir la función de pérdida de calor por evaporación de agua, a su vez las hembras tienen el mismo comportamiento pero ellas son más livianas y sus necesidades energéticas serán proporcionales al peso del cuerpo.

Adicionalmente existen factores críticos que causan pérdidas de peso en el transporte, encontrándose factores controlables como; el manejo y tiempo de la captura de los animales, el número de aves por jaba para ser transportada y la ventilación del camión. Entre los factores no controlables, se encuentran; los factores medio ambientales, las condiciones de las vías de transporte y la distancia de las granjas a la planta de beneficio.

En síntesis, es fundamental el adecuado estudio del nivel de merma en la empresa AVES CRISTINA S.A.C porque impacta directamente en los estados financieros y el impuesto a la renta. Asimismo, se debe tener en cuenta los factores críticos como las distancias, el peso de las aves, la temperatura, el número de pollos por cada jaba y la ventilación del vehículo al transportar las aves para poder controlar el incremento del nivel de merma.

2.2.3 Fases de la Cadena de suministro avícola:

La cadena de suministro avícola juega un rol muy importante en el sector y está integrada por 15 eslabones distribuidos en tres fases: Aprovechamiento, procesamiento y distribución, según (Aponte, Gonzáles , Gonzáles, & Vasquez, 2013). Asimismo, las fases de la cadena de suministro avícola se detallarán en el Anexo N° 1.

En síntesis, la integración de la cadena de suministro avícola, que está aunado a las estrategias aplicadas en las fases de procesamiento y distribución, están dirigidas a las empresas que buscan satisfacer la demanda del mercado y permanecer competitivo.

2.2.4 Actores de la cadena de suministro avícola:

Los actores que participan en la cadena de suministro avícola son:

- a) *Los proveedores de proveedores:* Los proveedores de proveedores son aquellas empresas que abastecen de insumos, genética, vacunas, equipos y servicios necesarios para el correcto funcionamiento de los productores avícolas.

- b) *Los productores avícolas:* Son las empresas productoras que se dedican a la producción, comercialización y distribución de aves de corral, como el pollo en sus diferentes razas.
- c) *Las avícolas mayoristas:* Son las empresas que se dedican al abastecimiento de pollos vivos y la distribución del producto a los avícolas minoristas.
- d) *Las avícolas minoristas:* Son los negocios ubicados en los mercados de abastos que ofrecen los pollos vivos y beneficiados a los consumidores de a pie.
- e) *El cliente:* son los que constantemente hacen la compra en un determinado local o en alguna empresa, estos podrían considerarse o no un usuario final.
- f) *El usuario final:* Son quienes hacen un consumo del producto con el fin de obtener un beneficio principal.

En conclusión, la descripción de los actores en la cadena de suministro avícola obedece a la importancia de entender que siempre debe existir una sinergia en el desarrollo de los procesos de todos los actores, considerándose que la causa de un problema en un determinado actor provoca efectos en los otros actores. Por ello, es relevante su comprensión para gestionar una adecuada planificación de la Cadena de suministro de la empresa.

CAPITULO III. ANÁLISIS DEL ENTORNO

En el presente capítulo se realizará el análisis del entorno, un proceso a través del cual la empresa es capaz de identificar los factores estratégicos del entorno y de diferir entre las oportunidades (factores que influyen positivamente) y las amenazas (factores que influyen negativamente). El análisis del entorno forma parte, junto con el análisis interno, del diagnóstico estratégico de la empresa y del Análisis DAFO.

Para llevar a cabo la evaluación del entorno general, se realizará mediante la utilización de la herramienta SEPTEGL, denominada así por la abreviatura de los cinco factores del entorno sobre el cual recae su análisis: sociocultural, económico, político, ecológico, tecnológico y legal.

Por otro lado, para evaluar el entorno competitivo, se realizará mediante la utilización del análisis de las cinco fuerzas competitivas, con el que analizaremos la rivalidad entre las empresas existentes, la amenaza de nuevos competidores, amenaza de bienes o servicios existentes, así como el poder de negociación de compradores y proveedores.

Con la información obtenida se elaborará la Matriz EFE (Matriz de evaluación de factores externos), es así como concluimos el capítulo con un benchmarking de otras empresas a nivel nacional que han desarrollado un similar Plan de negocio.

3.1 Análisis SEPTEGL

Esta herramienta se enfocará en evaluar los factores externos a la empresa, sobre los que no se tiene influencia, pero al tener información sobre ellas, se conseguirá aminorar los efectos de las amenazas e incrementar los efectos de las oportunidades para la empresa. Cabe resaltar, que este análisis deberá ser actualizado de forma periódica. Por ello, el presente Plan de negocios identificará los factores que afectan en el presente y nos ayuden a visualizar el futuro para prepararnos a la respuesta de los cambios que vendrán mañana.

El análisis SEPT EGL estará compuesto por el análisis de los factores socioculturales, económicos, políticos, tecnológicos, ecológicos, geográficos y legales de la nueva coyuntura que se está atravesando durante y posterior al SARS-COV-2, los cuales formarán parte del análisis externo y que pueden afectar directa o indirectamente a la empresa.

3.1.1 Factores Socioculturales

Para analizar los factores socioculturales se considerarán 5 secciones: En la primera sección se hablará sobre el aislamiento social obligatorio y la toma de algunas medidas como las restricciones al libre tránsito de las personas, a los vehículos particulares y el cierre temporal de las fronteras con los países y los límites regionales.

En la segunda sección se analizará los insights del consumidor de carne de pollo frente al virus del SARS-COV-2 y las amenazas y oportunidades que se desprenden de ella para la empresa en estudio. En la tercera sección se evaluará como podría afectar los hábitos de compra del consumidor de pollo a la empresa después de la pandemia.

En la cuarta sección se discutirá sobre los pronósticos de algunos expertos en el incremento de la delincuencia post SARS-COV-2 en el país y como esto afectará a la empresa. Finalmente se analizarán los patrones socioculturales que afectan el consumo de carne de pollo en Junín, como el número de miembros en el hogar, el precio de los productos complementarios y sustitutos, la lengua materna y el nivel educativo del jefe del hogar.

3.1.1.1 El aislamiento social obligatorio

El decreto supremo (044-2020-PCM) dispuesto por el presidente Vizcarra el domingo 15 de marzo del 2020 a nivel nacional anunciaba a la población el aislamiento social obligatorio. La drástica, pero necesaria medida, incluyó restricciones al libre tránsito de las personas, a los vehículos particulares y el cierre temporal de las fronteras

con los países y los límites regionales, lo cual ha impactado de diversas formas en la población.

En algunas personas ha generado el miedo excesivo a salir a las calles, por lo cual se abastecen de productos de primera necesidad para poder tener stock disponible lo cual le permita permanecer en sus domicilios, en otros ha generado la desesperación por la necesidad de trabajar ya que no tienen los ingresos necesarios para la alimentación de sus hogares.

Por ello, estas medidas fueron consideradas necesarias para el control de dicha pandemia, sin embargo, ha desarrollado en la población el sentimiento de ansiedad por no saber qué ocurrirá después, el miedo por el tiempo incierto que existe en sobrellevar la situación, el temor a terminar contagiados y/o que los hospitales colapsen como se ha visto en países como Francia, España, Italia, Estados Unidos y Ecuador.

Lo anterior implica que el aislamiento social obligatorio fue una medida necesaria para ayudar a combatir la propagación del contagio, sin embargo, al prolongarse esta medida por más de 4 meses resultaría ser una amenaza para la empresa debido a que reduciría el poder adquisitivo de los consumidores.

3.1.1.2 El insight del consumidor de carne de Pollo frente al SARS-COV-2

Debido a lo grave de la situación de la pandemia del SARS-CoV-2, el consumidor tendrá el temor de comer fuera de casa, gastar innecesariamente y contagiarse en restaurantes y/o centros públicos. Por otro lado, la fecha de normalización de las actividades económicas, sociales y el levantamiento de cuarentena aún es incierta. Por ello, aumentará el consumo en los hogares con respecto a las preparaciones de las comidas. En referencia a los avícolas minoristas, seguirán realizando los pedidos a las empresas mayoristas para el abastecimiento.

A su vez, el temor al contagio logrará en ellos seguir con la buena práctica del aseo en general y al uso de mascarillas y guantes durante el tiempo que dure este virus y/o hasta que surja alguna cura para el virus del SARS-CoV-2.

Por otro lado, hasta el momento no se ha desarrollado en gran medida el servicio de delivery en la región. No obstante, Glovo, el aplicativo de delivery, iniciará sus operaciones en Huancayo a partir de octubre del 2020, beneficiando a más de 70,000 usuarios huancaínos que podrán acceder a servicios de mensajería, farmacia, supermercado, centros comerciales y restaurantes, señaló el (El Comercio, 2020). lo cual podría generar una oportunidad con respecto a las entregas de algunos productos de primera necesidad, entre ellas el pollo.

Con todo lo mencionado es pertinente reflexionar, el estudio del insight del consumidor de carne de pollo frente al virus del SARS-COV-2 se considera una oportunidad alta para la empresa ya que influirá en la preferencia de comer en casa por el temor a adquirir el virus, lo cual aumentará la cantidad de las raciones de compra por familia, ya que pasan más tiempo compartiendo en casa y con más disponibilidad al acceso para poder consumir este producto.

3.1.1.3 Los hábitos de compra del consumidor post SARS-COV-2

En base a todo lo que hemos venido atravesando, muchos hábitos de compra cambiarán drásticamente, ya que antes las personas hacían compras en su mayoría de manera diaria, ya sea para sus negocios como para sus hogares.

Los hábitos de compra en el consumidor de Junín después de la cuarentena, se consolidará en la continuidad de la compra masiva, es decir, que las personas prefieran stockearse de productos de primera necesidad que haga que tengan que salir lo menos posible a abastecerse. Eso refleja que los avícolas minoristas seguirán haciendo sus

pedidos para poder tener stock disponible con el cual satisfacer la demanda de sus clientes.

No obstante, las personas desarrollarán el hábito en desinfectar todos los productos que adquieran antes de ser consumidos ya que se estima que el virus del SARS-COV-2 podría estar en cualquier parte, quizás antes no lo hacían de esa manera, después de esta pandemia las personas serán más cuidadosas con lo que llevan a su hogar.

Asimismo, de acuerdo a (Euromonitor, 2020) Las preocupaciones sobre la transmisión del virus llevaron a los minoristas y operadores de servicios de alimentos a adoptar opciones "sin contacto" más agresivas, que afectaron áreas que iban desde los pagos hasta los pedidos y la entrega del producto.

En definitiva, la pandemia del SARS-CoV-2, ha afectado los hábitos de compra del consumidor de pollo, esto representa para la empresa una alta oportunidad, de mejorar u optimizar sus procesos y protocolos de seguridad para diferenciarse de la competencia y generar valor agregado a su producto.

3.1.1.4 Incremento de la delincuencia Post SARS-COV-2

La delincuencia siempre ha existido a lo largo del tiempo, tanto en Lima como en las diversas regiones del Perú. Sin embargo, hoy más que nunca la delincuencia incrementará, ya que las personas se justificaran por el desempleo de los últimos meses y la necesidad de sobrevivencia de los hogares en riesgo de volver a la pobreza tras el virus del SARS-CoV-2.

Asimismo, de acuerdo a los expertos (Gil, Gómez Barrios, & Rospigliosi, 2020) analizaron el incremento de la delincuencia post SARS-COV-2 y todos coincidieron que los residentes peruanos tienen que estar muy preparados para lo que se avecina, un alto incremento en la delincuencia. Por consiguiente, los delincuentes innovarán en nuevas modalidades relacionadas con el virus del SARS-COV-2 para generar temor en los

peruanos, por lo que es importante que las fuerzas del orden trabajen en inteligencia operativa afirmó (Gil, J. 2020).

Asimismo, las formalidades en las comisarías deben ser mejoradas, por ello se requiere un centro de comando y control para enfrentar el incremento de la delincuencia que se aproxima, afirmó (Rospigliosi, F., 2020). Adicionalmente la Policía Nacional y los serenazgos deben trabajar de manera conjunta. Por ello, recomendó a los ciudadanos dejar en sus casas los objetos de valor al momento de salir a las calles afirmó (Gómez, W. 2020).

De ahí que, el incremento de la delincuencia en el país representa una amenaza para la empresa AVES CRISTINA S.A.C debido a que en la actualidad la empresa realiza sus cobranzas en efectivo al momento de la distribución de pollos en pie, llegando a cobrar montos que oscilan entre 60 mil hasta más de 100 mil nuevos soles.

Conforme a lo mencionado, la nueva coyuntura social post- SARS-CoV-2 incrementará la delincuencia, por ello, los ciudadanos deben estar preparados para lo que se viene. Asimismo, la probabilidad del riesgo de robo para la empresa AVES CRISTINA S.A.C se ha incrementado debido a que los clientes pagan en su mayoría en efectivo, lo que representa una amenaza para la empresa.

3.1.1.5 Patrones socioculturales que afectan el consumo de carne de pollo en Junín

De acuerdo a la base de datos de la encuesta nacional de hogares (2014) refieren que el consumo de pollo depende del número de miembros del hogar, el precio de los productos complementarios y sustitutos, la lengua materna y el nivel educativo del jefe del hogar. A continuación, se explican cada una de ellas:

- a) *El número de miembros del hogar*: Resulta una variable que, si afecta las decisiones de consumo de pollo, es decir, que el número de miembros del hogar es una variable significativa y presenta una relación inversa con el consumo (-0.041). Ante un incremento del número de miembros del hogar en una unidad, la demanda de pollo

eviscerado en los hogares disminuye 4.1% el consumo per cápita, pero se incrementa el consumo total. Ejemplo: En una familia de 4 personas consume 1 kilogramo de pollo al día, 250 gramos por persona en el caso que se incremente el número de la familia siendo ahora 5 miembros, el consumo per cápita se podría reducir a 239 gramos al día, pero se incrementa el consumo total a 1 kilogramo con 200 gramos. Esto se convierte en una oportunidad para el negocio porque a medida que crece la población también se incrementa el consumo de carne de pollo en la región.

- b) *El precio de los productos complementarios y sustitutos:* Los productos complementarios (papa y arroz) y el bien sustituto (pescado) afectan las decisiones de consumo de pollo. Asimismo, otro bien sustituto como la carne de res se puede apreciar que ante un incremento de 10% del precio, la demanda de pollo aumentará en 1.21%. Esto se convierte en una amenaza porque a medida que baje el precio de los bienes sustitutos se reducirá el consumo de carne de pollo en la región.
- c) *La lengua materna:* De acuerdo al (Ministerio de Agricultura y Riego, 2018) la lengua materna puede ser considerada como una variable que se aproxima a las preferencias culturales. Se observa que la demanda de pollo disminuye en los hogares cuyos jefes hablan una lengua materna distinta del castellano (quechua, aimara u otras) afirmó el (Ministerio de Agricultura y Riego, 2018). En Junín el 81.23% de la población tiene como lengua materna el castellano, el 13.56% de la población declaró haber aprendido hablar quechua; el 3.23% asháninca y el 0.43% otra lengua nativa u originaria. Esto se convierte en una oportunidad para el negocio debido a que más gente se está occidentalizando y a la vez la tasa de crecimiento del consumo de carne de pollo se está incrementando.

En síntesis, poniendo en el centro al consumidor, se puede observar que los patrones socioculturales mencionados influyen en el crecimiento del consumo de carne de pollo, por ello, se considera como una oportunidad alta para la empresa, ya que la tendencia positiva influirá en la preferencia de los clientes minoristas.

3.1.2 Factores Económicos

El estudio del factor económico ayudará a la empresa a leer y proyectar los escenarios más probables para saber cómo responder. Asimismo, incorporar el análisis económico a entornos muy cambiantes no es una tarea sencilla ni precisa. Por ello, para estudiar los factores económicos, se dividirán en dos secciones.

En la primera sección se presentará la proyección de los indicadores económicos del país como; el nivel del Producto Bruto Interno, el nivel de inflación, el nivel de los precios del maíz y el nivel del consumo per cápita de pollo.

Finalmente, en la segunda sección se analizarán los indicadores económicos de la región de Junín como; el nivel del Producto Bruto Interno de la región, el índice de crecimiento poblacional y la producción de pollo en Junín.

3.1.2.1 Proyección de los indicadores económicos del país.

3.1.2.1 Producto Bruto Interno

La economía peruana registra un momento de crisis desde la última década, ya que el PBI en el 2019 creció un 2.2% por debajo del 4% del 2018, golpeado por la caída pesquera y la tensión entre China y Estados Unidos. Como si fuera poco, el (Banco Central de Reserva del Perú, 2020) proyectó que este año el PBI peruano caería en 12.5% afectado por el impacto de la cuarentena, sin embargo, se espera el repunte en el 2021 con un crecimiento de 11.5%.

Se consideró como principales causas a la paralización entre el 50 y 55 por ciento del PBI durante el periodo de emergencia, el aumento de la incertidumbre externa de EEUU, la desaceleración del crecimiento de China y la caída de la demanda del cobre y del turismo en el país. Asimismo, aún existen muchas interrogantes con respecto al desarrollo

de la pandemia en el Perú y el mundo, por lo que se ha vuelto indispensable que se siga ajustando las proyecciones con más frecuencia que lo usual indicó (Scotiabank, 2020)

En tanto, el (Banco Central de Reserva del Perú, 2020) alertó que todavía no ha terminado el impacto del SARS-CoV-2 y estiman un menor crecimiento de la demanda interna, que explica el 70% del PBI para este año, influenciado por un menor consumo privado. Dependiendo de cómo evolucione el SARS-CoV-2 habrá un cambio de hábitos en los agentes económicos respecto al gasto, afirmó el (Banco Central de Reserva del Perú, 2020).

Por lo tanto, el Perú prepara el mayor Plan económico de América Latina para mitigar el impacto de la crisis del SARS-CoV-2, ascendiendo de momento a 25 mil millones de dólares, el equivalente a un 12% del Producto Bruto Interno del país. Esto es posible al buen colchón de ahorros, escaso endeudamiento, baja inflación y la estabilidad de la moneda nacional afirmó el (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020).

Por otro lado, (ESAN Business School, 2020) estima que la economía peruana se reactivará en el segundo semestre del año, principalmente por el restablecimiento de los niveles de exportación de los minerales debido a que China estaría empezando a recuperar su economía y en un escenario optimista Estados Unidos lo lograría dentro de tres meses.

En consecuencia, el impacto económico del virus del SARS-COV-2 representa una amenaza alta para la empresa, debido a que los expertos pronostican una recesión de la economía y la reducción de los ingresos de las familias peruanas por la paralización de la mayoría de las actividades económicas, estimando que el PBI del año 2020 decrecerá en -12.5%.

3.1.2.2 Nivel de inflación

En síntesis, la variación de los indicadores del mes de marzo se debe al incremento en el grupo de alimentos, sin embargo, los precios del pollo bajaron un 0.4%, esto representaría una oportunidad media para la empresa AVES CRISTINA S.A.C, ya que podrá comprar mayores volúmenes de pollo en pie con una menor inversión. Para profundizar en el tema ver Anexo N°14.

3.1.2.3 Nivel de precios del maíz amarillo duro

La producción del maíz amarillo duro en el país durante los años 2018 y 2019 fue de 1'262,279 y 1'900,000 toneladas respectivamente. Asimismo, las importaciones también se incrementaron, alcanzando durante los mismos años 3'598,371 y 3'985,459 toneladas respectivamente. Por lo que representa un incremento del 9.71% en las importaciones.

Puede agregarse que el precio promedio del maíz amarillo duro importado durante marzo del 2020 fue de 175.8 US\$ CIF/t; mientras que el precio promedio en chacra en nuestro país, fue de 1.15 soles/kg. A continuación, se presenta las importaciones de maíz amarillo durante el primer bimestre del año 2020.

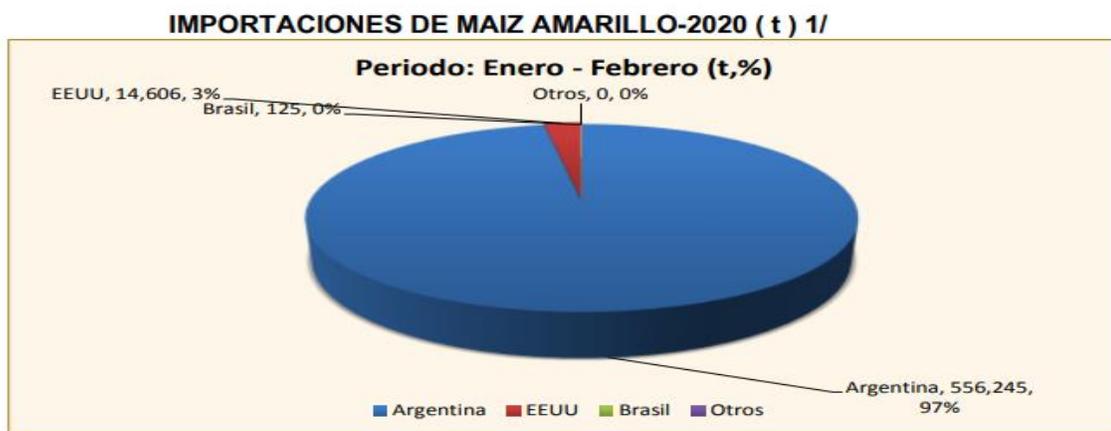


Figura N° 1 Importaciones de maíz amarillo de enero a febrero 2020

Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego

De acuerdo a la Figura N° 1. Las importaciones del maíz amarillo durante el primer bimestre del año 2020 provinieron principalmente de los países de Argentina 97%, EEUU 3%, Brasil 0% y 0% otros. De ahí se deriva que, el maíz representa el 70% de la dieta del pollo, por lo tanto los precios del maíz amarillo duro tiene un gran impacto en los costos de producción de la carne de pollo por lo cual representa una amenaza alta, cualquier incremento en el precio del maíz impacta de forma directa en el costo del pollo en granja y no siempre este costo se traslada al precio de mercado ya que este depende de la oferta y la demanda, generalmente este costo es asumido por las empresas productoras.

3.1.2.4 Nivel de consumo de pollo en el país

De acuerdo al sistema de información de abastecimiento y precios (2019) el nivel del consumo de pollo en el país se incrementó en 18% desde el año 2015 hasta el año 2019. A continuación, se presenta la evolución del nivel de consumo de pollo en el país y el precio promedio por kilogramo en los últimos 5 años.

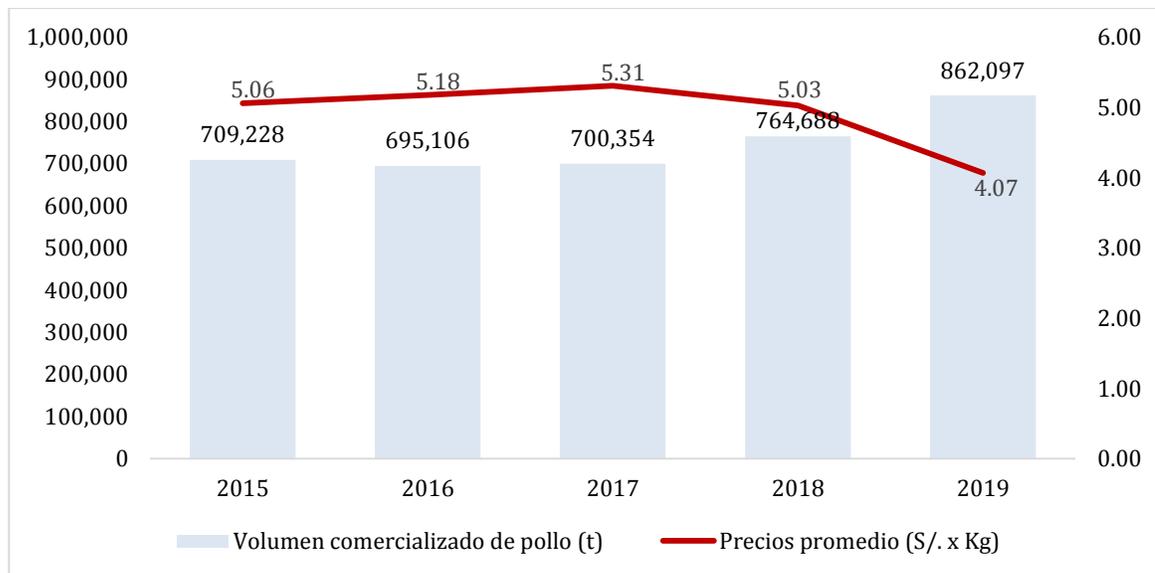


Figura N° 2. Nivel del consumo de pollo en el país durante los últimos 5 años
Fuente: (Sistema de Información de Abastecimiento Precios, 2019)

De acuerdo a la Figura N° 2. el nivel de consumo de pollo en el país durante el año 2019 creció en 11.0% en relación del año anterior, debido en parte, a la mayor demanda de este producto y el incremento del consumo de pollo dentro y fuera del hogar.

Asimismo, el consumo per cápita de pollo para el año 2019 alcanzó en Lima metropolitana los 87 kilogramos y en Provincias los 51 kilogramos por persona, llevando a un incremento del volumen comercializado de 764 mil toneladas a más de 800 mil toneladas de pollos, por ello, si estas proyecciones continúan, en los próximos cinco años se debe estar comercializando 1 millón de toneladas de pollos refirió la (Asociación Peruana de Avicultura, 2019).

En este sentido se comprende que la tendencia del incremento del consumo de pollo en el año 2019 frente al año anterior fue positiva en 11%. Asimismo, los pronósticos del incremento del consumo de pollo para el año 2020 son favorables, lo que representa una oportunidad para la empresa AVES CRISTINA S.A.C. Cabe señalar que las proyecciones de consumo deberán actualizarse tras el virus del SARS-CoV-2, por lo que se espera que no cambien drásticamente la tendencia de consumo de pollo en el país.

3.1.2.2 Proyección de los indicadores económicos de la región de Junín

3.1.2.2.1 Producto Bruto Interno de Junín

La región de Junín tiene poco más de un millón de habitantes (4.3% del total de la población) que contribuyen con 2.9% de la economía (US\$ 6,600 millones). Asimismo, Junín es la 7° región más importante del interior del país. Por otro lado, la economía está vinculada a la minería, el comercio y el agro. En el primer semestre del año 2019, se estima que se exportó US\$ 437 millones, cayendo 18% respecto al 2018, debido a la menor venta de minerales (-18%: zinc, plomo y café), productos agrícolas (-8%: jengibre) y forestales (-63%: madera aserrada).

A continuación, se presenta el resumen de los indicadores estratégicos de Junín desde el año 2017 hasta el primer semestre del 2019.

Variables	Unidad	2017		2018		2019 (Semestre)	
		Junín	Perú	Junín	Perú	Junín	Perú
Superficie	Mil Km ²	44	1,285	44	1,285	44	1,285
Población	Millones Hab.	1,4	32	1,4	32	1,4	32,2
Densidad Poblacional	Hab./ Millones	31	25	31	25	31	25
<u>Crecimiento Promedio (2014-2018)</u>							
Población	%	0,4%	0,5%	0,7%	1,1%	0,7%	1,1
PBI real	%	6,8%	3,6%	6,7%	3,2%	6,7%	3,2
Exportaciones	%	12,6%	-0.90%	(4,1%)	2,4%	(4,7%)	2,4

Tabla N° 3. Indicadores Estratégicos de Junín del 2017 al 2019
Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego.

En la Tabla N° 3. Se puede observar que la población de Junín representa el 4.3 % de la población Nacional, la densidad poblacional de la región Junín es, mayor a la densidad poblacional del País, lo cual significa que hubo una gran migración del campo a las grandes ciudades de la región producto de la época del terrorismo y la búsqueda del sustento económico para las familias.

Asimismo, el PBI de la región viene incrementándose, se observa que en el año 2018 creció en + 5.0% y en el 2019 crece en 0.3%, producto de las exportaciones mineras que están ubicadas en la región y el crecimiento del agro. Por otro lado, la tasa de pobreza y pobreza extrema se ha incrementado principalmente en el campo y familias que migraron del campo a la ciudad y que se han asentado en las periferias de las grandes ciudades de la región, sin los más mínimos servicios de salubridad.

Asimismo, se puede observar que la tasa de pobreza en la región se está incrementando en 23.1% en los últimos dos años respecto a la tasa de pobreza a nivel nacional. Además, la tasa del crecimiento poblacional también refleja un incremento en

0.7% durante el año 2019. A continuación, se presenta el resumen del valor agregado bruto de Junín por actividades económicas del año 2015 al 2018.

Actividades	2015	2016P/	2017P/	2018E/
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1,196,629	1,260,909	1,366,908	1,490,317
Pesca y Acuicultura	6,524	15,807	14,226	14,498
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	4,572,390	4,157,838	4,487,049	4,478,611
Manufactura	932,895	907,702	901,452	931,104
Electricidad, Gas y Agua	365,047	330,265	351,979	388,710
Construcción	973,477	936,360	921,924	949,368
Comercio	1,640,123	1,680,515	1,700,208	1,725,780
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	863,172	900,448	947,457	1,004,318
Alojamiento y Restaurantes	283,137	294,011	296,803	304,040
Telecom. y Otros Serv. de Información	434,544	490,849	544,987	579,725
Administración Pública en Junín y Defensa	777,410	827,456	873,469	925,815
Otros Servicios	2,367,543	2,483,061	2,547,595	2,661,809
Valor Agregado Bruto	14,412,891	14,285,221	14,954,057	15,454,095

Tabla N° 4. Valor agregado Bruto de Junín del 2015 al 2018

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

En la Tabla N° 4. Se puede observar las principales actividades económicas que generan valor agregado al Producto Bruto Interno de Junín en el año 2018 fueron; la extracción de petróleo, gas y minerales (S/.4,478.611), otros servicios (S/.2661.809), comercio (S/.1725.780) y finalmente la agricultura, ganadería y caza (S/.1490.317).

A modo de síntesis, Junín es una de las regiones más importantes del Perú y tiene poco más de un millón de habitantes lo cual representa 2.9% de la economía (US\$ 6,600 millones), esto representa una oportunidad para la empresa AVES CRISTINA S.A.C debido a la tendencia del crecimiento poblacional y el incremento de la actividad económica en la región.

3.1.2.2 Proyección del crecimiento poblacional

La proyección del crecimiento poblacional del departamento de Junín para el año 2025 será de 1'423,587 habitantes, afirmó el (Instituto Nacional de Estadísticas e Informativa, 2001). Asimismo, las provincias de Chanchamayo y Satipo son las que

mayor crecimiento poblacional tienen, con una tasa anual de 4.1%. Cabe señalar, que en Junín se estiman 29,500 nacimientos y 8,000 defunciones anuales. A continuación, se presenta la proyección del crecimiento poblacional de Junín del 2020 al 2025.

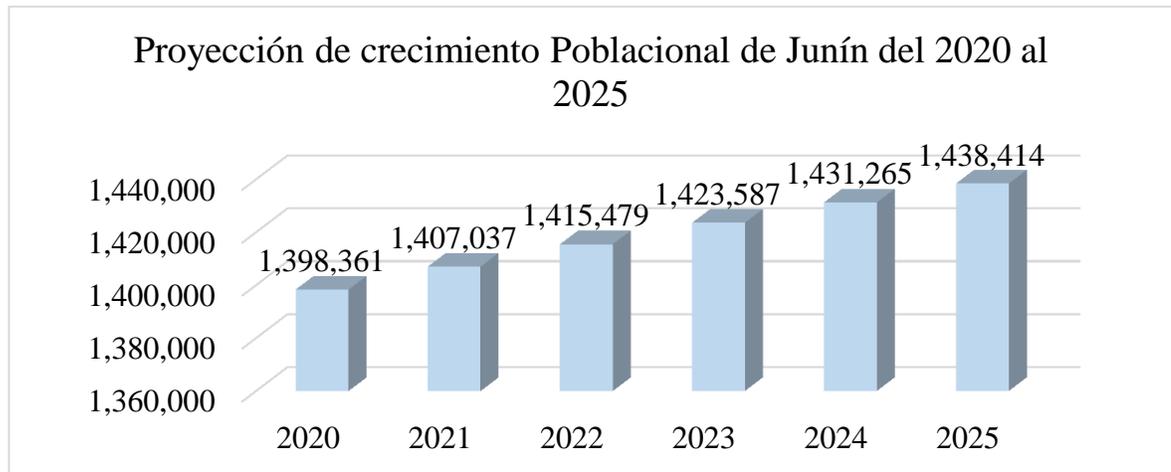


Figura N° 3. Proyección de Crecimiento Poblacional de Junín del 2020 al 2025
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

En la Figura N° 3. Se puede observar que la proyección del crecimiento poblacional de Junín del 2020 al 2025 crece en 40,053 habitantes lo que equivale al 3%. Cabe señalar que las cifras se pueden incrementar debido al retorno de los ciudadanos a sus regiones de origen con motivo de la pandemia del virus del SARS-COV-2 y la pérdida de sus trabajos en la capital.

De acuerdo a la (Dirección Regional de Junín, 2020) se registró que 22,581 personas ingresaron a las regiones del centro del país entre fines de abril y mayo, de los cuales; 220 personas llegaron a Pasco; 2,000 a Junín; 4,200 a Ayacucho; 5,000 a Apurímac y; 11,161 a Huancavelica.

De ahí se deriva que, el mayor crecimiento poblacional lo tienen las regiones de Chanchamayo y Satipo con una tasa anual de 4.1%, lo cual es una oportunidad alta para la empresa AVES CRISTINA S.A.C, ya que son las regiones en donde realiza la distribución de pollos en pie. Asimismo, la proyección del crecimiento poblacional

sumado al retorno de los ciudadanos a la región impulsara el crecimiento del consumo de pollo en Junín.

3.1.2.2.3 Producción de pollo en Junín

El nivel de producción total de pollo en Junín se ha incrementado en 253 toneladas (2.3%) del 2018 al 2019. Asimismo, se observa que los altos niveles de producción se manifiestan entre los meses de marzo y abril esto se puede explicar porque los productores incrementan su producción para atender la demanda de días festivos como el día de la madre en mayo.

Por otro lado, tras la pandemia del virus del SARS-CoV-2, la producción de pollo en pie en Junín se redujo a raíz del incremento de los stocks debido principalmente a la limitante de muchas familias en generar ingresos, sumado a la dificultad de llevar pollos a los mercados de venta y el cierre de comercios donde venden pollos cocinados señaló la Asociación Peruana de Avicultura (2020). A continuación, se muestra la tendencia de la producción de pollo en pie en Junín del 2018 al 2019.

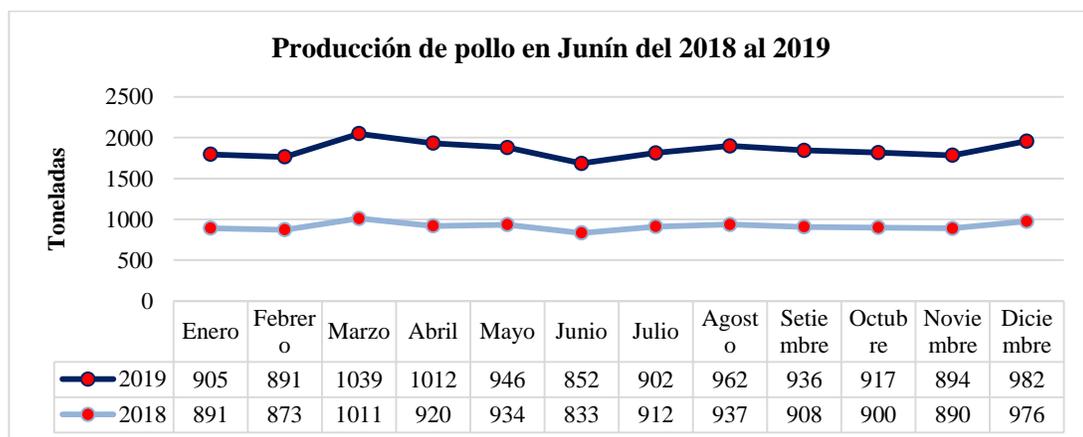


Figura N° 4 Producción de pollo en Junín del 2018 al 2019

Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego.

En la Figura N° 4. Se puede observar que la producción de pollo en Junín del año 2019 fue equivalente a 11,238 toneladas, mientras que en el año anterior se tuvo una producción de 10,985 toneladas, esto quiere decir que la producción de pollo en Junín creció en 2.3%

Por todo lo antes mencionado, el nivel de producción de pollo en Junín se ha incrementado en el año 2019 en comparación al año anterior, sin embargo, debido a la presencia del virus del SARS-CoV-2, la limitante de muchas familias en generar ingresos, sumado a la dificultad de llevar pollos a los mercados de venta y el cierre de comercios donde venden pollos cocinados han incrementado el stock de las empresas productoras de pollo en pie en la región, por ello, se han visto obligados a reducir sus volúmenes de producción para el siguiente trimestre.

3.1.3 Factores Políticos

El estudio del factor político ayudará a evaluar de qué forma la intervención política del gobierno puede impactar a la empresa en estudio. Por otro lado, un análisis de este tipo ayudará a realizar las estrategias para evaluar el impacto de las normas y leyes en la industria avícola y la empresa. Por ello, para estudiar los factores políticos, se dividirán en dos secciones. La primera sección se referirá a las principales medidas implementadas por el gobierno que han impactado en la industria avícola y en la empresa.

Finalmente se mencionará el proyecto de la carretera central (Lima – La Oroya). Asimismo, se evaluará el impacto del proyecto de la carretera central en las operaciones de la empresa en estudio.

3.1.3.1 Principales medidas implementadas por el gobierno que han impactado a la industria avícola y la empresa.

Las medidas que el actual gobierno ha implementado han buscado contribuir en ayudar a las empresas a enfrentar la crisis. Sin embargo, la última encuesta de Datum (2020) reveló que 7 de cada 10 empresas señalaron que las medidas tomadas hasta ahora no son suficientes.

Asimismo, entre las principales medidas implementadas se encuentran: el apoyo económico a las micro y pequeñas empresas a través de la reprogramación en el pago de los créditos (consumo, capital de trabajo, vehicular e hipotecario), la congelación del recargo por impago de las facturas de agua, luz, telefonía e internet en los hogares y el subsidio a los trabajadores de las micro y pequeñas empresas del 35% a 55% de las remuneraciones de los trabajadores que ganen menos de 2,400 nuevos soles.

Por otro lado, el Gobierno ha tomado acciones para evitar el agotamiento de las existencias de productos básicos, es decir se le ha dado mucho énfasis y prioridad a los productos de primera necesidad para no generar incertidumbre, escasez o alza excesiva de precios para la población, eso ha generado que el sector avícola no se vea afectado en gran medida sino por el contrario, que continúe la distribución de pollo en pie a diferentes regiones del país, así como en el departamento de Junín ya que las personas continúan comprando y consumiendo este producto.

Todo lo antes mencionado, a la empresa AVES CRISTINA S.A.C y a sus trabajadores en planilla. Asimismo, la reprogramación del pago en los créditos de 90 días fue el principal alivio para la empresa.

3.1.3.2 Infraestructura: Proyecto de la Carretera Central (Lima – La Oroya)

El proyecto de la carretera central (Lima- La Oroya), servirá para poder facilitar la integración vial de Lima a varias regiones de la Sierra como; Junín, Huancavelica, Pasco, Ucayali y entre otros, reduciendo la distancia en aproximadamente una hora y media, cuando usualmente el tiempo que toma movilizarse por la carretera de Lima a Junín, es de 5 horas aproximadamente.

La nueva carretera central entre Lima - La Oroya contará con la intervención total de 136 kilómetros, incluyendo la construcción de cuatro carriles, túneles y viaductos según el (Ministerio de Transporte y Comunicaciones, 2020).

De llegarse a aprobar este proyecto, será una oportunidad para todas las regiones que estén vinculadas con la integración de esa vía, principalmente para las distribuidoras de pollos en pie ya que mientras se tenga el producto en menor tiempo, equivale a obtener mejores condiciones de la mercadería transportada y la reducción de las mermas.

De esto se puede concluir que, las medidas implementadas van a beneficiar a todo el comercio minorista en la región. Asimismo, dichas medidas serán favorables para la empresa AVES CRISTINA S.A.C reduciendo el tiempo, el costo y el nivel de merma producto del transporte en la distribución.

3.1.4 Factores Tecnológicos

El estudio del factor tecnológico ayudará a la empresa a mejorar sus procesos y mantener la competitividad en el mercado. Por otro lado, el reto que trae el factor tecnológico está en que la empresa sea consciente de que tipo de tecnologías la pueden beneficiar en el futuro. Para ello, se considerarán dos secciones. En la primera sección se presentará las tecnologías que el mercado avícola de Junín podría utilizar en el mediano plazo, así como; sensores con conectividad en tiempo real para la distribución e inteligencia artificial capaz de deshuesar un pollo en dos o tres segundos y sustituir hasta a 30 operarios humanos.

Y finalmente se hablará sobre la tecnología que la empresa requiere implementar en el corto plazo, entre ellas están el sistema de monitoreo (GPS) y la implementación de un Sistema de Información de los principales procesos del negocio (pedidos, pagos y cobranzas).

3.1.4.1 Tecnologías de implementación de mediano plazo: Las ocho tecnologías digitales que mejorarán la industria avícola.

En los próximos 30 años, veremos otros 3,000 millones de personas habitar en la tierra la clase media de habitantes urbanos seguirá aumentando, y los avicultores deben responder. Por otro lado, el crecimiento de la industria avícola ha sido persistente. De hecho, a pesar de la continua preferencia por la carne de cerdo en Asia, el crecimiento actual proyecta que el consumo mundial de carne de pollo superará el de la carne de cerdo para el año 2022 afirmó (Alltech, 2018).

De tal modo, para satisfacer dicho crecimiento se necesitan tecnologías digitales que puedan ofrecer a los productores una enorme ventaja de eficiencia. A continuación, se presentan las ocho tecnologías digitales que sirven de referencia para describir las novedosas tecnologías que llegan al mercado y que pueden ayudar a los productores en el manejo de sus parvadas y a los mayoristas en el control y reducción de sus niveles de merma.

- **Impresión 3D:** Los procesos avícolas podrían beneficiarse de la impresión de piezas de plástico o metal en el sitio, cuando requieran reemplazo, por ejemplo; reproducción de patas, piernas e incluso picos.
- **Robots:** Las tareas repetitivas, como limpiar, desinfectar, enjaular y supervisar las aves, presentan oportunidades para los robots en la industria avícola, ya que serán más precisos y minuciosos sobre el trabajo que hacen en comparación con sus contrapartes humanas. Además, podrán usarse para prevenir y controlar enfermedades e infecciones en las granjas, evaluar factores ambientales como la temperatura, la humedad, el dióxido y serán capaces de deshuesar un pollo en dos o tres segundos y sustituir hasta a 30 operarios humanos.

- Drones: Los drones podrían tener una aplicación en los pollos libres de jaula o camperos que deambulan libremente para supervisarlos.
- Sensores: En el futuro los sensores serán usados en la industria avícola para regular y controlar las condiciones de los pollos en los vehículos, incluye la ventilación y la temperatura, lo cual ayudará a reducir el nivel de merma en la distribución.
- Inteligencia Artificial: Mediante la combinación de inteligencia artificial y robots podrían supervisar y controlar el entorno de la nave a través de datos que recolectan de los sensores. Los sensores recopilan la información, el software la rastrea y la IA ajusta las condiciones de la nave o alerta al avicultor si existe un problema potencial, como un ave enferma. Toda esa información se podría transferir al teléfono inteligente o la tableta del productor.
- Realidad aumentada: El uso de la realidad aumentada en la industria avícola son muy variados, en las plantas de procesamiento, la realidad aumentada permite que las cortadoras en las fábricas vean como cortar el pollo y eliminar con precisión las partes defectuosas de la carne. Además, puede ser utilizada por los consumidores, ya que la transparencia se está convirtiendo en una preocupación cada vez más crítica y la realidad aumentada ofrece la posibilidad de saber dónde y cómo se producen los alimentos. Por ello, la realidad aumentada a través de las aplicaciones para teléfonos inteligentes puede permitir a los consumidores escanear un código en el empaque y descargar información detallada acerca del origen y condiciones de bienestar de las aves.
- Realidad virtual: La realidad virtual podría enseñar a los trabajadores de línea en la planta de procesamiento la manera ideal de cortar la carne de las aves y proporcionar la experiencia de realidad virtual a los pollos, para disfrutar de la experiencia de campo abierto mientras permanecen seguros dentro de la granja avícola.
- Cadena de bloques: La oportunidad para el blockchain en la industria avícola se centra en su capacidad para resolver problemas de seguridad alimentaria y

transparencia. En la actualidad, los grandes minoristas de alimentos están trabajando con IBM utilizando la tecnología de blockchain para proteger los registros digitales y controlar la gestión de la cadena de suministro, asegurando la trazabilidad de los productos avícolas que se venden en las tiendas. Asimismo, el blockchain se puede usar para controlar todos los aspectos de la cadena de suministro, desde la producción hasta la distribución.

Por otro lado, en el caso de las granjas (galpones) se han sistematizando con las tecnologías de información y comunicación (TICS), con equipos de última generación en las plantas de alimentos y plantas de procesamiento (camales). Asimismo, se aplican mejoras continuas con el uso de herramientas de lean manufacturing afirmó (Onchi, 2020).

Cabe mencionar que, en el caso de la distribución de pollos en pie aún nos encontramos con atrasos en la tecnología, la mayoría terceriza con las empresas que le da la mejor tarifa concluyó (Onchi, 2020).

En síntesis, se estima que la producción avícola mundial aumentará un 120 por ciento entre el 2010 y 2050, por ello, para satisfacer esta demanda, las tasas de conversión alimenticia y otras eficiencias de producción deben seguir mejorando a través de la incorporación de tecnologías digitales, tales como; la impresión 3D, robots, drones, sensores, inteligencia artificial, realidad aumentada, realidad virtual y cadena de bloques, de esta manera se podrá ayudar a los avicultores a cumplir con las exigencias y satisfacer las crecientes necesidades de la población mundial afirmó (Alltech, 2018).

No obstante, se considera que estos cambios pueden darse a cabo en un horizonte mayor a 5 años debido a la informalidad del mercado avícola en Junín, las brechas tecnológicas y la falta de capacitación de las personas para utilizar estas nuevas tecnologías.

3.1.4.2 Tecnologías de implementación de corto plazo: Sistema de Monitoreo (GPS) y ERP para MYPES

La necesidad de la implementación de un sistema de monitoreo para las unidades encargadas de realizar dichos servicios (GPS) es importante, ya que permitirá a la empresa no solo llevar un seguimiento en tiempo real del status de la ubicación de sus respectivas unidades, sino que también permitirá visualizar las paradas, el tiempo de demora de dichos eventos, la velocidad con la que se desplaza el vehículo, revisar un historial del desplazamiento en la fecha que se requiera, los kilómetros recorridos y este último ayudará a determinar el rendimiento (km/gl) que obtiene la unidad en cada servicio que realiza.

Cabe señalar que, el combustible debería representar el 30% de gastos en el transporte para ser considerado de una manera eficiente, cuando es mayor a ese porcentaje resulta lo contrario, lo cual ocurre muchas veces cuando no hay un buen control por parte de los empleadores, así que es un factor que debería estar controlado ya que es un gasto importante dentro de las operaciones de transporte y distribución.

Por otro lado, cada vez se vuelve más importante el control de las operaciones del negocio de forma sistemática, por ello, la empresa AVES CRISTINA S.A.C requiere de un sistema sencillo y potente que sea capaz de integrar las operaciones de las principales áreas de la empresa y generar reportes básicos para ayudar en la toma de decisiones.

Para concluir, se considera que la implementación de un ERP será una oportunidad alta para la empresa, permitirá recopilar la información de los clientes sobre el comportamiento de pago, el historial de ventas, reportes específicos por cada cliente y tendrán funciones como el envío de la factura al cliente por correo con un solo click desde el dispositivo móvil. Adicionalmente, la empresa debe capacitar a sus colaboradores en la utilización de este ERP, así como también contar con colaboradores capacitados para utilizar las herramientas de office y explotar la utilización de esta tecnología, por ello, se deberá tener en cuenta esta inversión en el Plan de negocios.

3.1.5 Factores Ecológicos

El estudio del factor ecológico ayudará a evaluar de qué forma el medio ambiente afecta a la empresa en estudio y como el virus del SARS-COV-2 ha afectado el transporte y distribución de pollos en el país. Por otro lado, el análisis del factor ecológico proveerá una comprensión efectiva para formular las estrategias de la empresa en línea con el cuidado y respeto por la salud y el medio ambiente.

Por consiguiente, para el estudio del factor ecológico, se dividirá en dos secciones. La primera sección se referirá al protocolo sanitario sectorial para la prevención del SARS-COV-2 en el transporte terrestre de carga y mercancías y actividad conexas de ámbito nacional. Finalmente, la segunda sección se referirá al lavado de jabas en la provincia de Chanchamayo y como este servicio influye en las operaciones de la empresa en estudio.

3.1.5.1 Protocolo sanitario sectorial para la prevención del SARS-COV-2 en el transporte terrestre de carga y mercancías y actividad conexas de ámbito nacional.

El objetivo del Protocolo es definir los lineamientos de obligatorio cumplimiento en el servicio de transporte terrestre y ferroviario de carga de mercancías y actividades conexas de ámbito nacional para asegurar y proteger la salud frente al riesgo de contagio del SARS-CoV-2. Las principales medidas que todas las empresas de distribución deben cumplir, se detallarán en el Anexo N° 2.

3.1.5.2 Lavado de Jabas

Las jabas de transporte de pollos son la fuente de contaminación presente en los canales de distribución. Asimismo, el papel de las jabas de transporte de pollos es

importante debido a los diversos virus como por ejemplo el *Campylobacter*, que sea la causa principal de enfermedades de transmisión alimentaria bacteriana humana y ha sido epidemiológicamente relacionado con las aves y los productos avícolas.

Por otro lado, un estudio demostró que las heces de una bandada positiva pueden realmente originar la contaminación de las superficies externas de las aves de una bandada negativa transportada más tarde en el mismo medio sin limpiar. Por ello, el estudio representa el peor de los escenarios en el caso de que las jaulas no se limpien de ninguna forma y se reutilicen inmediatamente después de retirar las aves positivas a *Campylobacter*.

Adicionalmente, el inmunólogo y profesor de la Universidad del Melbourne, Peter Doherty, realizó estudios y confirmó que el virus SARS-CoV-2, puede vivir en superficies de acero inoxidable por hasta 72 horas, cartón por hasta 24 horas, en cobre por 4 horas y en el plástico por hasta 9 días, dependiendo de muchos factores como la temperatura del clima, la humedad y el tipo del material de cierto objeto.

Por esa misma razón, el Ministerio de Salud ha brindado instrucciones esenciales de limpieza de recipientes de plásticos como jabas que transporta alimentos y/o animales para atender a las primeras necesidades del mercado peruano. Se aconseja limpiar las jabas de plástico con alcohol de 70% o con lejía para matar el virus, así como también se recomienda el uso de guantes para los trabajadores que se encargan de distribución de alimentos y el lavado frecuente de manos con agua y jabón.

Cabe señalar que, en una operación comercial típica, los pollos son capturados en la granja, mecánicamente o a mano, y se colocan en las jaulas de transporte que, una vez llenas, se suben al vehículo de la empresa y se emprende el viaje hasta llevarlas a los clientes, donde se vacían y se ponen de nuevo en servicio.

Por otro lado, vale la pena decir que hasta el momento la empresa en estudio no cuenta con un manejo eficiente del lavado de jabas, tiene dificultad para encontrar un lavadero de jabas disponible debido a su alta demanda en la zona. Por todo ello, la

empresa incrementa el nivel de riesgo de que las aves contraigan algunos de los virus ya mencionados y eleve la mortandad de las aves e incrementa el deterioro de la carrocería del vehículo.

Ello autoriza a concluir que el factor ecológico es considerado como una amenaza alta debido a que hasta el momento la empresa no gestiona adecuadamente el lavado de las jabas de transporte de pollo, lo cual podría incrementar el riesgo de las enfermedades aviales y el nivel de mortandad de las aves.

3.1.6 Factores Geográficos

El estudio del factor geográfico tiene un papel importante en la determinación de las oportunidades y amenazas para la empresa en estudio. Asimismo, su estudio contribuirá con el diseño de las estrategias para el presente Plan de negocios.

Por ello, el factor geográfico se dividirá en dos secciones. En la primera sección se estudiará las características del clima y el nivel de conectividad en los puntos de distribución de la empresa (Tarma, Pichanaqui y Satipo).

Finalmente, en la segunda sección se estudiarán los principales desastres naturales en la región y su impacto en la empresa.

3.1.6.1 El Clima y el nivel de conectividad en la región de Junín

3.1.6.1.1 El Clima en la región de Junín

En síntesis, de acuerdo al Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (2020) la temporada más calurosa de los climas de Tarma, Pichanaqui y Satipo se encuentra entre los meses de agosto a octubre y la temporada más fría y con lluvias se manifiestan entre los meses de diciembre a marzo. Por ello, el estudio del clima se considera una oportunidad para el Plan de negocios debido a que la empresa podrá tomar

las medidas necesarias para reducir la mortalidad de los pollos principalmente en esos meses.

3.1.6.1.2 Nivel de conectividad en la región de Junín

La situación actual del acceso a internet de banda ancha en la región de Junín muestra que el porcentaje de penetración de banda ancha fija más móvil se encuentra en 1.86%. Dicha situación se presenta debido a las barreras para el despliegue de infraestructura como, la limitada competencia interplataforma, la incertidumbre de la demanda de banda ancha a nivel departamental y provincial, la limitada regulación que incentive el uso compartido de infraestructura (principalmente fibra óptica oscura), restricciones de gobiernos locales para el despliegue de infraestructura a nivel nacional, las restricciones en la disponibilidad de espectro para banda ancha móvil y la carencia de habilidades y capacidades de la población para el mejor aprovechamiento de las potencialidades de la banda ancha, debido a una falta de formación y capacitación a nivel educativo.

Por otro lado, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) informó a través del Programa Nacional de Telecomunicaciones (PRONATEL), la implementación de proyectos de internet de banda ancha en la región de Junín y otras regiones, mediante el cual se instalará internet de alta velocidad en 7,658 entidades públicas, entre colegios, centros de salud y comisarias, en el marco de las fases 1 y 2 de la reactivación económica.

De este modo, la situación actual en el departamento de Junín refleja que existe un deficiente acceso al internet de banda ancha a causa de las barreras para el despliegue de la infraestructura y la carencia de habilidades y capacidades de la población para el mejor aprovechamiento de las potencialidades de la banda ancha, por ello, se considera una amenaza para el presente Plan de negocios.

3.1.6.2 Principales desastres naturales

Los pronósticos de los especialistas advierten que el fenómeno del niño afectaría considerablemente a la región, por el exceso de lluvias que pueden generar deslizamientos, huacos e inundaciones en la Sierra y Selva central de Junín SENAMHI (2020).

Por otro lado, el fenómeno del niño no solamente afectaría a la siembra del maíz y otros productos sino también al normal desarrollo de las actividades de distribución de pollos en la región.

Asimismo, se identificaron que las lluvias torrenciales de larga duración ocurren entre los meses de noviembre a marzo. Cabe mencionar que durante esos meses la Sierra y la Selva Central de Junín se ven inundadas con lodo y troncos de árboles, que dificultan el pase vehicular en las carreteras, lo que retrasa la distribución de pollos de la empresa.

Por lo anterior, las empresas que se ubican en zonas de riesgo han obtenido pólizas contra desastres naturales para evitar generar mayores pérdidas financieras, así como también proteger a los colaboradores y sus mercaderías.

Además de la póliza que MAPFRE emite a las empresas, se les recomienda implementar un GPS a los transportes para encontrar nuevas rutas de acceso rápido y de circulación libre.

Lo anterior implica que, ante la amenaza del fenómeno del niño y las lluvias torrenciales en la Sierra y Selva central de Junín, es importante que la empresa tenga un Plan de acción para contrarrestar los efectos del incremento de las lluvias entre los periodos de noviembre a marzo, lo cual representa una amenaza alta para la organización ya que dificulta el pase vehicular en las carreteras, lo que retrasa la distribución de pollos de la empresa AVES CRISTINA S.A.C en las tres provincias donde realiza el reparto.

3.1.7 Factores Legales

Para el análisis de los factores legales se considerarán 3 secciones. La primera sección corresponde al Plan Reactiva Perú que fue otorgado a las MYPES que no estuvieran registradas en la central de riesgo en los últimos meses del presente año. La segunda sección comprende el subsidio en las planillas de las MYPES, el cual fue de 35% para aquellos que percibieran un sueldo con un máximo de S/. 1500 nuevos soles.

Finalmente, se analizará la Ley de la Amazonia, el cual considera el pago del 1.5% en comparación al 18% del Impuesto General a las Ventas de otras regiones en el país.

3.1.7.1 Plan Reactiva Perú

El Plan Reactiva Perú fue creado como una medida para inyectar liquidez a las empresas que han sido afectadas por la crisis del SARS-CoV-2, de esta manera el gobierno busca impulsar que la cadena de pagos no se rompa. Para ello, el Estado peruano destinará S/. 30 mil millones como garantía crediticia.

Asimismo, los créditos tienen una cobertura que va desde el 80% hasta el 98%. La garantía cubre como máximo el monto que equivale a tres veces la aportación a EsSalud en el 2019, o dos meses de ventas promedio mensual obtenido en el 2019. Sumado a esto, el Ministerio de Economía y Finanzas (2020) afirmó que los bancos son únicamente vehículos para que los créditos lleguen a las empresas.

3.1.7.2 Subsidio en las planillas de las MYPES

El presidente de la República dispuso el subsidio del 35% para los colaboradores que se encuentren en planilla, lo cual forma parte del paquete de ayuda financiera para que las MYPES no quiebren en el intento de seguir pagando a sus colaboradores, mantener los

empleos y la cadena de pagos activa. Cabe mencionar que solo se consideran a los trabajadores que ganan hasta un máximo de ingresos mensuales de S/. 1500 nuevos soles.

3.1.7.3 Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía

Ley N° 27037: (30 de diciembre del 1998) Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonia (en adelante Ley de Amazonia), por medio de la que se otorgaron algunos beneficios tributarios, especialmente en materia de Impuesto a la Renta (IR) e Impuesto General a las Ventas (IGV), a los contribuyentes ubicados en la región de Amazonia, por un periodo de 50 años.

De ello resulta necesario decir que, el factor legal representa una oportunidad alta para la empresa debido a que la Ley de la Amazonia promueve el desarrollo sostenible e integral de la región y brinda exoneración de impuestos que favorece a la organización. Asimismo, se ha dispuesto el subsidio del 35% en las planillas de las MYPES, así como el apoyo para las empresas con el préstamo del Plan Reactiva Perú con una tasa de interés efectiva anual menor al 2% a un plazo de 36 meses, incluido 12 meses de periodo de gracia. Con todo lo anterior mencionado, dicho apoyo económico representa una oportunidad alta para la organización.

3.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Continuando con el análisis del entorno externo de esta nueva coyuntura, se ha realizado un análisis aplicando las 05 Fuerzas de Porter al modelo del negocio de la empresa “AVES CRISTINA S.A.C” con el fin de identificar las potenciales oportunidades y amenazas para el negocio.

Para ello, el análisis de las 05 Fuerzas de Porter se desarrollará de la siguiente manera:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

2. Amenaza de productos sustitutos
3. Rivalidad entre los competidores existentes
4. Poder de negociación con los clientes
5. Poder de negociación con los proveedores

Asimismo, cada una de las 05 Fuerzas de Porter obtendrá una calificación entre las escalas de bajo, medio y alto. Dicha calificación se asignará para determinar el grado de impacto que las 05 Fuerzas de Porter pueden influir a la empresa.

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

En el primer punto de las 05 Fuerzas de Porter, se hará referencia a las amenazas que ocurren cuando nuevos competidores ingresan y obtienen una participación del mercado avícola en Junín. En ocasiones utilizando estrategias de liderazgo en precios o de diferenciación en sus productos y/o servicios. Por ello, los nuevos competidores deberán enfrentar lo siguiente:

- ✓ **Barreras de Requisitos de Capital:** Las empresas con mayor capacidad de compra de pollo vivo para la distribución son las que pueden obtener mayores beneficios, para lo cual se requiere en promedio entre 600 a 700 mil nuevos soles. Por ello, se evalúa que las empresas competidoras tendrán un nivel **MEDIO** de barreras de Requisitos de Capital en gran medida por el mayor acceso a capital de trabajo externo y a la reducción de los intereses de préstamos para las MYPES, ello debido a las acciones que ha tomado el sector financiero frente a la crisis de la pandemia del SARS-CoV-2. Entre las principales acciones se encuentran:
 - Reducción de las tasas de interés de préstamos para PYMES
 - Reprogramación de préstamos desde 30 días hasta por 90 días
 - Condonación de comisiones de mora para todas las operaciones que solicitan reprogramación.

Por otro lado, el Ministerio de Economía y Finanzas a través del Banco Central de Reserva del Perú ha activado un plan de rescate económico que inyectará S/ 30 mil millones para beneficiar a unas 350 mil empresas, en su mayoría pequeñas y medianas empresas de menos de 10 colaboradores.

- ✓ **Barreras legales:** Se considera que las empresas competidoras tendrán un nivel **BAJO** de barreras legales, debido a que el Estado promueve la inversión en la región amazónica a través de la Ley de la Amazonia. Por ello, las nuevas empresas que ingresen a una de las provincias de Tarma, Pichanaqui o Satipo, son exoneradas del pago del impuesto a la renta y el impuesto general a las ventas.

- ✓ **Barreras de Acceso a los Canales de distribución:** Se determina que las empresas competidoras tendrán un nivel **MEDIO** de barreras de acceso a los canales de distribución debido al porcentaje de mortandad en la etapa de la distribución y a las compras de pollo vivo por economía de escala que necesitan para poder negociar precios competitivos con los productores de pollo.

Con todo lo mencionado es pertinente indicar, el resultado del análisis de la primera Fuerza de Porter refleja que el ingreso de nuevos competidores al mercado avícola de Junín se caracteriza por un nivel **ALTO** debido principalmente al mayor acceso a capital de trabajo externo, la necesidad de cambiar de rubro económico para subsistir, el bajo nivel de las barreras legales y la promoción de la inversión en Junín por la Ley de la Amazonia.

2. Amenazas de Productos Sustitutos

Prosiguiendo con el análisis en la segunda fuerza de Porter, se hará referencia a los productos sustitutos. De acuerdo a Chirinos, O y autores (2008) Las carnes que más se consumen en el Perú son de cuatro tipos: pollo, pescado, vacuno y cuy. En el caso de la carne de pollo merece especial atención porque representa el 50% del consumo nacional de carnes. Su consumo per cápita se ha incrementado en los últimos 10 años y esto se

explica por su mayor oferta, la facilidad de su preparación y su menor costo de producción. Asimismo, la aplicación de tecnología en este producto y la fuerte demanda han logrado que su precio de venta sea la cuarta parte del valor que representa la carne de cuy.

Por otro lado, las preferencias de consumo de la población de Junín difieren respecto a la población de otros departamentos del Perú, se ha identificado que entre los principales productos sustitutos se encuentran: la carne ovina, la trucha, el cuy, la carne porcina, el huevo y entre otros. Los cuales compiten por ganar participación frente a la carne de pollo en el mercado de consumo de Junín.

A continuación, se muestra los indicadores de la producción de los principales productos pecuarios en Junín durante el primer trimestre del 2018 y el 2019.

Sector	Unidad de Medida	2018 P/	2019 P/	Variación %
		Ene. - Mar.	Ene. - Mar.	2019/2018
Ave	Tonelada	3,385	3,457	2.1
Truchas	Tonelada	23.70	16.57	-30.1
Ovino	Tonelada	2,037	2,036	-0.05
Porcino	Tonelada	1,480	1,422	-3.9
Vacuno	Tonelada	4,288	4,680	9.1
Caprino	Tonelada	32	40	24.7
Alpaca	Tonelada	167	211	26.4
Llama	Tonelada	167	198	19.0
Huevos	Tonelada	308	291	-5.5
Total Producción Productos Pecuarios	Tonelada	11,888	12,352	3.90

Figura N° 5. Junín: Principales indicadores socioeconómicos en el I Trimestre 2018-2019
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

En la Figura N° 5. Se puede observar que los indicadores de la producción de los principales productos pecuarios en Junín durante el primer trimestre del 2019 son la carne

la carne de pollo (3,457 toneladas), la trucha (16.57 toneladas), la carne de ovino (2,036 toneladas) y la carne de porcino (1,422 toneladas).

Asimismo, de acuerdo al Ministerio de Agricultura y Riego (2020) identifica que los precios de los productos sustitutos de la carne de pollo, como: la trucha, la carne de ovino, el porcino, el vacuno y los huevos han incrementado sus precios en los últimos días del mes de abril a diferencia de la carne de pollo que ha sufrido un decrecimiento del precio, alcanzado los S/.5.30 por kilogramo de pollo vivo para el consumidor. A continuación, se presenta el seguimiento de precios de los productos sustitutos de la carne de pollo en el departamento de Junín:

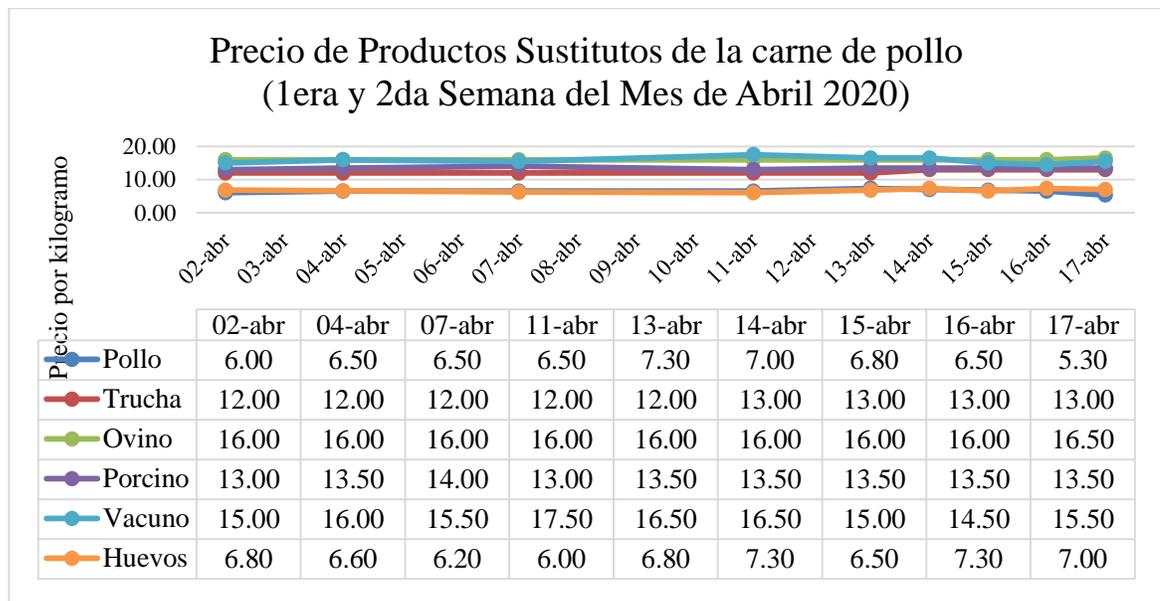


Figura N° 6. Seguimiento de Precios de Productos Sustitutos a la carne de pollo en Junín
Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego.

En la Figura N° 6. Se puede observar que los precios de los productos sustitutos de la carne de pollo en Junín muestran que en el mes de abril, el precio de la trucha fue de S/13 el kilogramo, la carne de ovino S/.16.50 el kilogramo, la carne de porcino S/.13.50, la carne de vacuno S/.15.50 y los huevos S/.7.00 el kilogramo frente al precio de la carne de pollo de S/.5.30 el kilogramo.

Por otro lado, el Sistema Integrado de Estadística Agraria (2019) informó que, en el primer semestre, la producción nacional de huevos alcanzó las 322.899 toneladas, mostrando un incremento de 10.2% frente a las 293.060 toneladas producidas en igual periodo del año anterior. Asimismo, los peruanos comemos el doble de huevo que hace diez años, de cada 100 por persona, hoy consumimos 236 unidades al año. Sin embargo, en el Perú aún no ha llegado a su techo en lo que a consumo de huevo refiere, informo la Asociación Peruana de Avicultura (2020).

Conforme a lo mencionado, el resultado del análisis de la segunda fuerza de Porter refleja que la amenaza de productos sustitutos en el mercado de Junín se caracteriza por un nivel **MEDIO** debido al incremento de la demanda de productos sustitutos como la trucha y la carne de ovino en la región.

3. Rivalidad entre los competidores existentes

Existe una competencia intensa en el mercado avícola de Junín, por ello la empresa AVES CRISTINA S.A.C ha identificado a sus principales competidores son: LA ESPAÑOLA S.A.C, HERMANOS ORIHUELA S.A.C, LA GRANJITA S.A.C, LA CHACRA S.A.C y OTROS los cuales poseen el 85% de participación de mercado.

A continuación, se presenta la participación de mercado de los principales competidores de la empresa:

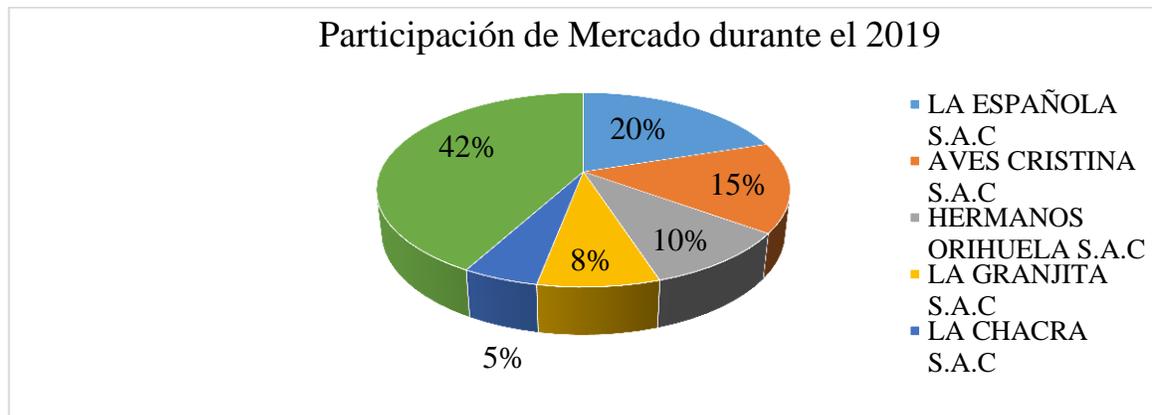


Figura N° 7. Participación de mercado durante el año 2019

Fuente: Información basada en los datos de la empresa AVES CRISTINA S.A.C

En la Figura N° 7. Se puede observar que el principal competidor de la empresa es LA ESPAÑOLA S.A.C que tiene un 20% mientras que la empresa AVES CRISTINA S.A.C cuenta con el 15% de participación de mercado, mientras que HERMANOS ORIHUELA S.A.C tiene el 10% de participación, LA GRANJITA S.A.C el 8% y LA CHACRA S.A.C el 5%.

Asimismo, la empresa LA ESPAÑOLA S.A.C tiene una frecuencia de ventas de alrededor de 25,000 pollos vivos por semana, mientras que AVES CRISTINA S.A.C distribuye aproximadamente 14,000 pollos vivos por semana. Otra variable a tener en cuenta en la rivalidad entre competidores son los activos de trabajo (vehículos, infraestructura y maquinarias). En el caso de la empresa LA ESPAÑOLA S.A.C cuenta con 04 vehículos para la distribución de pollos vivos frente a los 02 vehículos de la empresa AVES CRISTINA S.A.C.

Para dar por finalizado, el resultado del análisis de la tercera Fuerza de Porter refleja que la Rivalidad entre competidores existentes se caracteriza por una amenaza con un nivel **ALTO**, debido a que los competidores cuentan con mayor capacidad de transporte y pueden comprar altos volúmenes de pollo en pie logrando ofrecer menores precios que la empresa AVES CRISTINA S.A.C.

4. Poder de Negociación de Clientes:

De acuerdo al último censo del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019) el mercado avícola de Junín cuenta con 300 avícolas minoristas ubicados entre las provincias de Tarma, Pichanaqui y Satipo, cada provincia tiene 110, 90 y 100 avícolas minoristas respectivamente. La empresa AVES CRISTINA S.A.C posee una cartera de 28 clientes entre las tres provincias con los que tiene una relación comercial de más de 8 años. Entre los clientes se encuentran: AVICOLA SHANGAI S.A.C, AVICOLA

MARCIA S.A.C, GRUPO CARLOS & G.E.I.R.L, INVERSIONES AYMA SEGURA Y OTROS. A continuación, se presenta el diagrama de Pareto de los principales clientes de enero a junio del 2020 de la empresa AVES CRISTINA S.A.C:

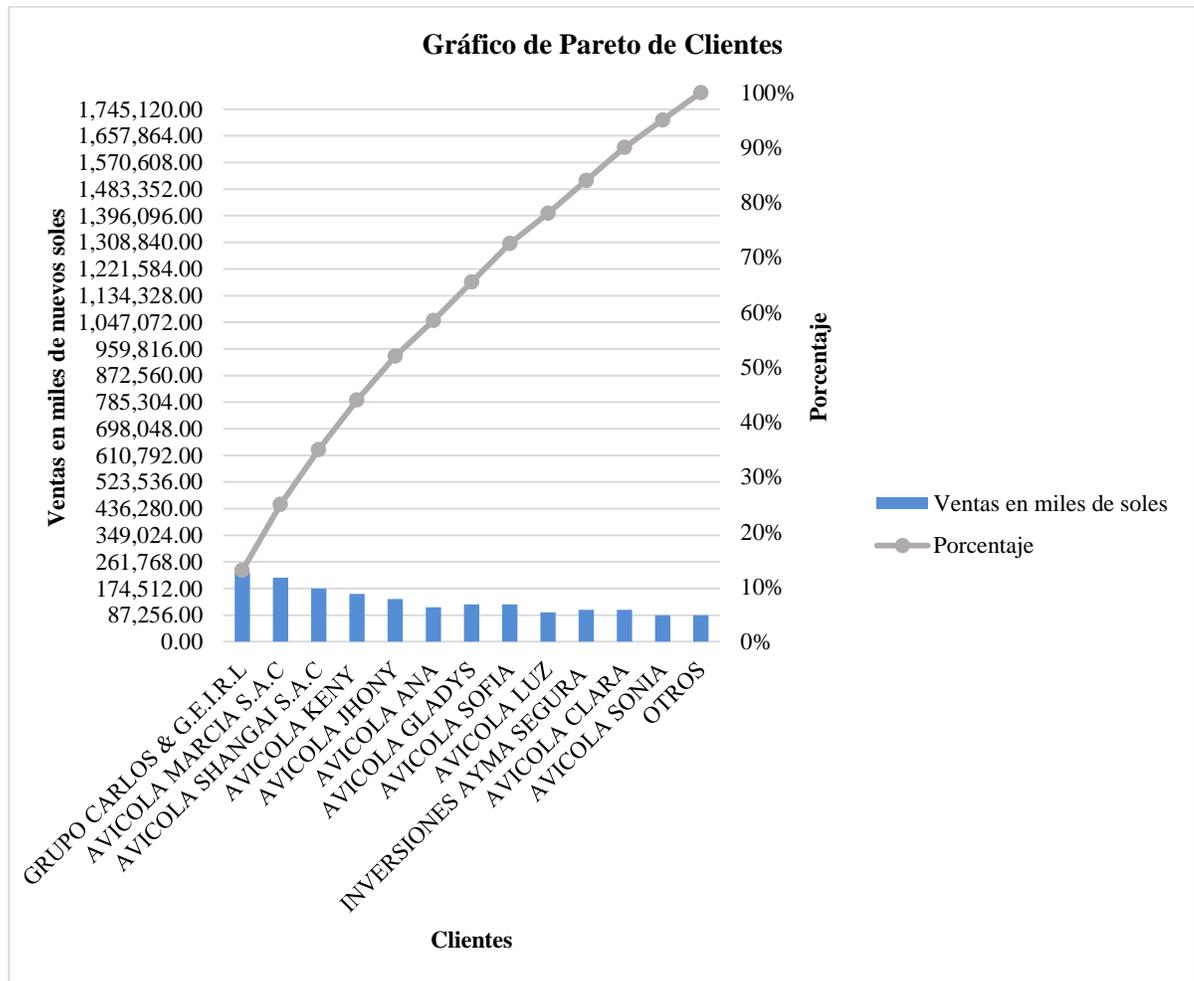


Figura N° 8. Gráfico de Pareto de Clientes

Fuente: Reporte de ventas de enero a junio del 2020 de la empresa AVES CRISTINA S.A.C

En la figura N° 8. En estos resultados, se puede observar que el 84% de todas las ventas de enero a junio del 2020 provienen de 10 clientes, estos son; GRUPO CARLOS & G.E.I.R., AVICOLA MARCIA S.A.C, AVICOLA SHANGAI S.A.C, AVICOLA KENY AVICOLA JHONY, AVICOLA ANA, AVICOLA GLADY, AVICOLA SOFIA, AVICOLA LUZ e INVERSIONES AYMA SEGURA.

Asimismo, se observa que las ventas de la empresa AVES CRISTINA S.A.C se han incrementado en 32.4% el 2019 respecto al año 2016. Cabe mencionar que los clientes tienen una frecuencia de compra entre 3 a 4 veces por semana. Además, el volumen de la compra se incrementa entre las festividades del día de la madre, el día de la independencia, navidad y año nuevo. Por otro lado, las características del producto que los clientes valoran principalmente son: La calidad, el precio, el color de la piel, el peso y la entrega a tiempo.

A modo de síntesis, el resultado del análisis de la cuarta Fuerza de Porter refleja que el poder de negociación de los clientes se caracteriza por un nivel **MEDIO** debido a que el 84% de las ventas se encuentran distribuidas entre 10 clientes que representa el 35% del total de la cartera de clientes. Además, el tamaño del mercado es de 300 avícolas minoristas y actualmente solo se cuenta con una cartera de 28 clientes, por ello, existe un amplio número de avícolas minoristas que son potenciales clientes de la empresa.

5. Poder de Negociación de Proveedores:

En el Perú, el mercado avícola concentra al menos 130 empresas avícolas, de las cuales 12 serían grandes empresas y el resto estaría entre medianas y pequeñas empresas, según la Asociación Peruana de Avicultura (2019). Asimismo, las principales zonas productoras de pollo son Lima (55%), La Libertad (19%) y Arequipa (9%), afirmó el Ministerio de Agricultura (2019).

No obstante, se estima que el 60% de la oferta nacional se concentra en seis empresas, que son las más importantes productoras de pollo, ellas son: San Fernando (30%), Agropecuaria Chimú que está asociada a San Fernando (9%), Redondos (7%), Rico Pollo (6%), Avinka (5%) y Santa Elena (5%), según Apoyo y Asociados (2019).

Por otro lado, de acuerdo a (Guillermo, 2018) los mayoristas del mercado avícola de Junín enfrentan una dificultad debido a que existen pocas empresas que se dedican a la

producción de pollos en la región. Por ello, la empresa AVES CRISTINA S.A.C compra el pollo producido en Lima y sus 2 proveedores son: EL ROCÍO S.A Y AGRO INVERSIONES LOS ABEDULES S.A.C.

A continuación, se presentan las compras del año 2019 a estas empresas.

Mes	Total Compras en S/.	Proveedor	Importe de la Compra en S/.
Enero	141,069.33	EL ROCIO S.A	82,557.11
		AGRO INVERSIONES LOS ABEDULES S.A.C.	58,512.22
Febrero	113,571.86	EL ROCIO S.A	53,072.23
		AGRO INVERSIONES LOS ABEDULES S.A.C.	60,499.62
Marzo	343,293.93	EL ROCIO S.A	192,130.74
		AGRO INVERSIONES LOS ABEDULES S.A.C.	151,163.19
Abril	492,569.52	EL ROCIO S.A	206,968.07
		AGRO INVERSIONES LOS ABEDULES S.A.C.	285,601.45
Mayo	226,427.34	EL ROCIO S.A	91,422.07
		AGRO INVERSIONES LOS ABEDULES S.A.C.	135,005.27
Junio	622,192.81	EL ROCIO S.A	591,691.62
		AGRO INVERSIONES LOS ABEDULES S.A.C.	30,501.19
Julio	335,809.35	EL ROCIO S.A	212,664.18
		AGRO INVERSIONES LOS ABEDULES S.A.C.	123,145.17
Agosto	660,173.82	EL ROCIO S.A	102,747.65
		AGRO INVERSIONES LOS ABEDULES S.A.C.	557,426.18
Setiembre	511,873.30	EL ROCIO S.A	192,045.20
		AGRO INVERSIONES LOS ABEDULES S.A.C.	319,828.10
Octubre	365,373.93	EL ROCIO S.A	228,403.46
		AGRO INVERSIONES LOS ABEDULES S.A.C.	136,970.47
Noviembre	294,071.63	EL ROCIO S.A	294,071.63
		AGRO INVERSIONES LOS ABEDULES S.A.C.	0.00
Diciembre	895,182.42	EL ROCIO S.A	537,109.45
		AGRO INVERSIONES LOS ABEDULES S.A.C.	358,072.97
Total			5,001,609.24

Tabla N° 5 Compras de la empresa AVES CRISTINA S.A.C 2019

Fuente: Reporte de compras de enero a diciembre del 2019 de la empresa AVES CRISTINA S.A.C.

En la tabla N° 5. En estos resultados, se puede observar que la empresa AVES CRISTINA S.A.C compro a la empresa EL ROCIO S.A.C por el monto de S/.2'784,883.41 (56%) y a la empresa AGRO INVERSIONES LOS ABEDULES S.A.C por el monto de S/.2'216,725.83 (44%) durante el año 2019.

Asimismo, se puede determinar que durante el año 2019 la empresa AVES CRISTINA S.A.C realizó ventas por S/.5'194,495.73 y compras por el monto de S/.5'001,609.24, obteniendo una utilidad operativa de S/.192,886.49. Además, se observa que existe dependencia de los proveedores debido a su reducido número. Cabe mencionar que el precio de los proveedores productores de pollos está regido por la oferta y demanda del producto en el mercado.

Por todo lo antes mencionado, el resultado del análisis de la quinta Fuerza de Porter refleja que el poder de negociación de los proveedores en el mercado avícola se caracteriza por un nivel **ALTO**, debido a que la empresa solo trabaja con dos proveedores en la actualidad, a pesar que en el mercado existe una amplia oferta de productores avícolas (130) y el 70 por ciento se encuentra concentrado en la costa del país. Asimismo, la empresa AVES CRISTINA S.A.C tiene la oportunidad de incrementar su cartera de proveedores o negociar con los proveedores compras por periodos de 3 meses, con contratos de precios definidos para evitar las subidas bruscas del precio del pollo cuando el maíz suba de precio.

3.3 Matriz EFE: Análisis externo:

El análisis tendrá una calificación del 1 al 5 donde:

Irrelevante	Poco importante	Muy importante	Extremadamente Importante
1	2	3	4

A continuación, se presentan la Matriz EFE:

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1. Crecimiento poblacional en Junín del año 2020 al 2025 en 3% - (Análisis SEPTEGL-Factores Económicos)	0.05	3	0.15
2. Incremento del consumo per cápita de pollo en Junín del año 2020 al 2025 en 12% - (Análisis SEPTEGL-Factores Económicos)	0.06	4	0.24
3. Acceso al programa de crédito de Reactiva Perú. (Análisis SEPTEGL-Factores Legales).	0.06	4	0.24
4. Cambio en el insight de los consumidores (frecuencia, cantidad y elección del lugar) por el temor al contagio. (Análisis SEPTEGL-Factor Sociocultural).	0.06	4	0.24
5. Incremento de los consumos en los hogares con respecto a las preparaciones de comidas debido al temor de contagio (Análisis SEPTEGL-Factor Sociocultural).	0.06	3	0.18
6. Aprobación del Proyecto de construcción de la Carretera Central Lima-La Oroya e (Análisis SEPTEGL-Factores Políticos).	0.04	3	0.12
7. Amplia oferta de empresas de soluciones tecnológicas que brindan servicios de ERP para MYPES. (Análisis SEPTEGL-Factor Tecnológico).	0.04	3	0.12
8. 130 granjas que producen pollo vivo en el Perú con el 60% de la producción ubicada en la costa del país.	0.06	4	0.24
9. Reducción del Impuesto General a las Ventas por la Ley de la Amazonia peruana hasta el año 2048 (Análisis SEPTEGL-Factor Legal).	0.05	4	0.2
10. Implementación de un servicio de lavado de jabas y vehículos en la zona (Análisis SEPTEGL - Factores Ecológicos)	0.04	3	0.12
Total	0.52		1.85
AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1. Aumento de la inseguridad ciudadana, debido al potencial riesgo de asaltos y robo de las cobranzas de la empresa. (Análisis SEPTEGL-Factor Sociocultural).	0.06	4	0.24
2. Incremento de la informalidad, lo cual genera que los clientes paguen en su mayoría en efectivo, y se nieguen a la bancarización por temor al control de la SUNAT. (Análisis SEPTEGL-Factor Sociocultural).	0.04	3	
3. Recesión de la economía y reducción de los ingresos de las familias peruanas debido a los efectos de la pandemia del SARS-COV-2. (Análisis SEPTEGL-Factor Económico).	0.06	4	0.24
4. Aumento de los costos de producción de la carne de pollo debido al alza de precio del maíz amarillo duro. (Análisis SEPTEGL-Factor Económico).	0.05	4	0.2
5. Riesgo de contraer enfermedades aviarias debido a la falta de limpieza oportuna en el lavado de jabas (Análisis SEPTEGL - Factores Ecológicos)	0.04	3	0.12
6. Riesgo de contaminación del personal y del cliente debido a que el virus del SARS-COV-2 puede sobrevivir en superficies de plástico por hasta 9 días (Análisis SEPTEGL-Factores Ecológicos).	0.05	4	0.2
7. Desastres naturales que podrían afectar la distribución de los pollos en pie (Análisis SEPTEGL - Factores Geográfico)	0.04	3	0.12
8. Ingreso de nuevos competidores debido al mayor acceso a capital de trabajo externo (05 Fuerzas de Porter- Amenaza de entrada de nuevos competidores).	0.04	3	0.12
9. Incremento de la demanda de productos sustitutos (5 Fuerzas de Porter- Amenaza de productos sustitutos)	0.04	3	0.12
10. Competidores con bajos precios (5 Fuerzas de Porter- Rivalidad entre los competidores existentes)	0.06	4	0.24
Total	0.48		1.60
Puntaje Total	1.00		3.45

Tabla N° 6 Matriz EFE

Fuente: Información basada en la empresa AVES CRISTINA S.A.C

En la Tabla N° 6. En estos resultados, se puede observar que la empresa AVES CRISTINA S.A.C al evaluar el peso ponderado total de las oportunidades se obtuvo como resultado un puntaje de 1.85, lo cual establece que el medio ambiente externo es bastante favorable para la organización.

Por otro lado, al evaluar el peso ponderado total de las amenazas se obtuvo como resultado un puntaje de 1.60, lo cual establece que las amenazas del medio ambiente externo son bastante fuertes para la organización.

En síntesis, se determina que al evaluar el peso ponderado total de las oportunidades (1.85) es mayor al peso ponderado de las amenazas (1.60), lo cual establece que el medio ambiente externo ofrece mayores oportunidades que amenazas para la organización.

CAPITULO IV. ANÁLISIS INTERNO

En el presente capítulo se presentará la información de los factores internos de la empresa AVES CRISTINA S.A.C, todos ellos necesarios para una comprensión efectiva del contenido tratado. El análisis interno está dividido en tres puntos:

En la primera parte trataremos las bases teóricas de la organización como la misión, visión y valores organizacionales, las cuales permitirán definir los objetivos de la empresa más adelante, la forma en que se acercará a su público y las estrategias a utilizar para crecer de manera consistente en el tiempo.

En la segunda parte se utilizarán herramientas visuales para comprender y estudiar el modelo de negocio de la empresa AVES CRISTINA S.A.C, por ello, se empezará por elaborar el Business Model Canvas, continuando con la descripción de la Cadena de valor, prosiguiendo con la descripción del Mapa de procesos y terminando con la elaboración del Flujo de trabajo.

En la tercera parte se estudiarán los Estados Financieros de los últimos 4 años de la empresa. Asimismo, se analizarán las ratios de gestión, rentabilidad, liquidez, solvencia y endeudamiento.

Con todo lo mencionado, se podrá determinar si los recursos de la empresa constituyen puntos fuertes, que como consecuencia aporten beneficios, o si, por el contrario, constituyen puntos débiles, y por lo tanto deben buscarse soluciones pertinentes. Con la información obtenida se elaborará la Matriz EFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos), es así como concluimos el capítulo.

4.1 Misión, Visión y Valores

4.1.1 Misión

“Contribuir al bienestar de la comunidad abasteciendo pollos de consumo diario en el mercado de Junín”.

4.1.2 Visión

“Ser líderes en el mercado avícola de la selva central suministrando pollos a precios competitivos y de excelente calidad para la alimentación de la comunidad”.

4.1.3 Valores

Compromiso: ¡Todos somos AVES CRISTINA!

Respeto: Promover el respeto en todos los niveles de la organización entre los colaboradores, clientes, proveedores, entidades estatales y sociedad.

Integridad: Predicar con el ejemplo desde los dueños hasta los puestos operativos de la empresa.

Pasión por la mejora continua: Impulsar la satisfacción que brinda la mejora continua de manera organizacional, familiar y personal.

4.2 Organigrama de la empresa

La empresa AVES CRISTINA S.A.C no cuenta con un organigrama formal que refleje de forma clara la división del trabajo, las posiciones dentro de la organización, las distintas áreas o departamentos, las relaciones entre áreas y los flujos de información.

Asimismo, todas las tareas sobre la toma de decisiones están centralizadas en los fundadores de la empresa. Cabe mencionar que las tareas del área de contabilidad son a través de una empresa sub contratada y las tareas netamente operativas están ocupadas por dos conductores y seis estibadores.

Por lo tanto, la investigación permite concluir que la estructura organizacional de la empresa en sus inicios compuesta solamente por los miembros de la familia constituyo una fortaleza debido al mayor nivel de compromiso y el control del efectivo, sin embargo, actualmente dicha situación se ha convertido en una debilidad porque tras el crecimiento de la empresa y al no contar con un organigrama formal y una división clara de las tareas de acuerdo a las necesidades de la empresa, los fundadores de la empresa manejan el control de sus operaciones de forma genérica y subjetiva.

Por otro lado, las tareas que requieren de capacidades en office son poco exploradas debido a que se cuentan con colaboradores que tienen poco conocimiento y manejo de herramientas básicas de office.

Podemos concluir que, la empresa AVES CRISTINA S.A.C no cuenta con un organigrama formal que ayude impulsar la toma de decisiones efectivas., así como también no tienen un Protocolo de sucesión familiar, sumado a esto, la empresa no cuenta con personal que tenga destrezas en el manejo de herramientas básicas de office, todo ello, representa una debilidad para la empresa.

4.3 Business Model Canvas

4.3.1 Descripción del modelo del negocio

En el presente capítulo se desarrollará el análisis del modelo de negocio de la empresa AVES CRISTINA S.A.C, el cual ha sido realizado a través de la metodología Business model canvas. Asimismo, se resumen los nueve módulos y se menciona el nuevo modelo de negocio, el cual se caracteriza por ser ágil, flexible, con la incorporación de tecnologías innovadoras de fácil aplicación en MYPES (ERP) que hagan que los procesos de la empresa sea la más eficiente del medio, es decir, que incremente el retorno de los accionistas.

4.3.2 Segmento de mercado

El modelo de negocio de la empresa AVES CRISTINA S.A.C está dirigido a un target B2B, definido por los siguientes criterios:

- ✓ Personas naturales y/o jurídicas con negocios avícolas.
- ✓ Tiempo mínimo en el mercado de 1 año
- ✓ Ubicados entre las provincias de Tarma, Pichanaqui y Satipo
- ✓ Promedio de ventas mensuales de las avícolas minoristas desde S/.1,500 a más

4.3.3 Propuesta de valor

La propuesta de valor de la empresa gira en torno a sus 3 pilares “peso justo, calidad y confianza”. El primer pilar “peso justo” se refiere a que la empresa se encuentra continuamente calibrando sus balanzas para entregar los pedidos con el peso exacto.

Por otro lado, el segundo pilar “calidad” se refiere a seleccionar el pollo en pie de acuerdo a las características más apreciadas por el cliente (color amarillo, peso y sabor).

En cuanto al tercer pilar “confianza” se refiere a los 30 años que la empresa le ha brindado al cliente la seguridad y continuidad de abastecimiento todo el año.

4.3.4 Canales

A continuación, se presentan los tipos de canales utilizados en las siguientes fases de la empresa AVES CRISTINA S.A.C:

- a) Informativa: La empresa fomenta sus pedidos promocionando su producto a través de las recomendaciones de boca a boca y algunas redes sociales como el Facebook.
- b) Evaluación: En la actualidad la empresa no mide el nivel de satisfacción de los clientes en estos criterios: calidad del producto, calidad del servicio, precio, seguridad en la entrega del pedido, cumplimiento de la entrega en el tiempo estimado, etc.
- c) Pedido: La programación de pedidos se realiza por vía telefónica y/o WhatsApp.
- d) Entrega: La entrega de los pollos es a domicilio, al local de venta o al lugar que se coordine con el cliente.
- e) Cobranza: La cobranza se realiza presencialmente en el domicilio o local de venta del cliente, así como a través de depósitos en una cuenta recaudadora de la empresa.

4.3.5 Relación con los clientes

La relación con los clientes gira en torno a dos valores importantes para la empresa “confianza y cercanía”. Por ello, la empresa trabaja para incrementar la confianza de los clientes con un abastecimiento continuo, producto de calidad y peso justo. Así como también crear nuevas estrategias que nos permitan mantener la cercanía con los clientes y mejorar las relaciones en el tiempo.

4.3.6 Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos establecidas en este modelo de negocio son a través del pago en efectivo y crédito entre 1 a 3 días.

4.3.7 Recursos clave

Nuestros recursos clave están conformados por los siguientes activos:

✓ **Activos tangibles e intangibles**

- a) Capital para la compra de la mercadería: Entre S/.50,000 a S/.60,000
- b) Costo de las jabas transportadoras de pollos: Entre S/.18,000 a S/.20,000
- c) Equipamiento para la alimentación de pollos: Entre S/.10,000 a S/.15,000
- d) Vehículo: Entre S/.350,000 a S/.420,000
- e) Carrocería de madera: Entre S/. 20,000 a S/. 25,000

✓ **Activos humanos:**

- a) Conductores: S/. 350 por viaje a cada uno (2 conductores)
- b) Personal administrativo: S/.1,500 por personal (4 personas)
- c) Estibadores: S/.50 por viaje a cada uno (4)

4.3.8 Actividades clave

Nuestro modelo de negocio se soporta sobre las siguientes actividades clave:

- a) Selección del proveedor: La empresa cuenta con 2 proveedores (AGRO INVERSIONES LOS ABEDULES Y EL ROCIO S.A, por ello, al momento de escoger al proveedor se escoge en función al precio, el peso y la ubicación de la granja.
- b) Depósito al proveedor: Una vez seleccionado al proveedor se realiza el depósito revisando previamente el estado de cuenta de la empresa.
- c) Envío del vehículo a la granja: En comunicación con el conductor se coordina la hora de salida del vehículo dependiendo de la ubicación de la granja y del estado técnico del vehículo.

- d) Programación de pedidos: La programación de pedidos se realiza en las primeras horas de la mañana vía telefónica y/o WhatsApp, para consolidar los pedidos se utiliza una lista manual de programación de pedidos.
- e) Distribución de los pollos: Esta actividad empieza desde la salida del vehículo con la mercadería realizando paradas para la entrega del pollo en pie en Tarma, Pichanaqui y Satipo.
- f) Cobranzas: Las cobranzas se realizan a través de la modalidad presencial, enviando al coordinador de ventas y cobranzas a recaudar el dinero en efectivo. Asimismo, las cobranzas se manejan con pagos al crédito de 1 a 3 días.

4.3.9 Estructura de costos

Nuestra estructura de costos corresponde al valor de nuestro servicio.

Costos Fijos:

- ✓ Materia Prima (Pollo en pie)
- ✓ Mano de Obra (Personal administrativo y operativo)
- ✓ Servicios Directos (Viáticos, peajes y reparaciones vehiculares)

Costos Variables:

- ✓ Infraestructura y equipos
- ✓ Tecnología
- ✓ Mano de Obra (Conductores y estibadores)

A continuación, se presenta el Business Model Canvas de la empresa AVES CRISTINA S.A.C:

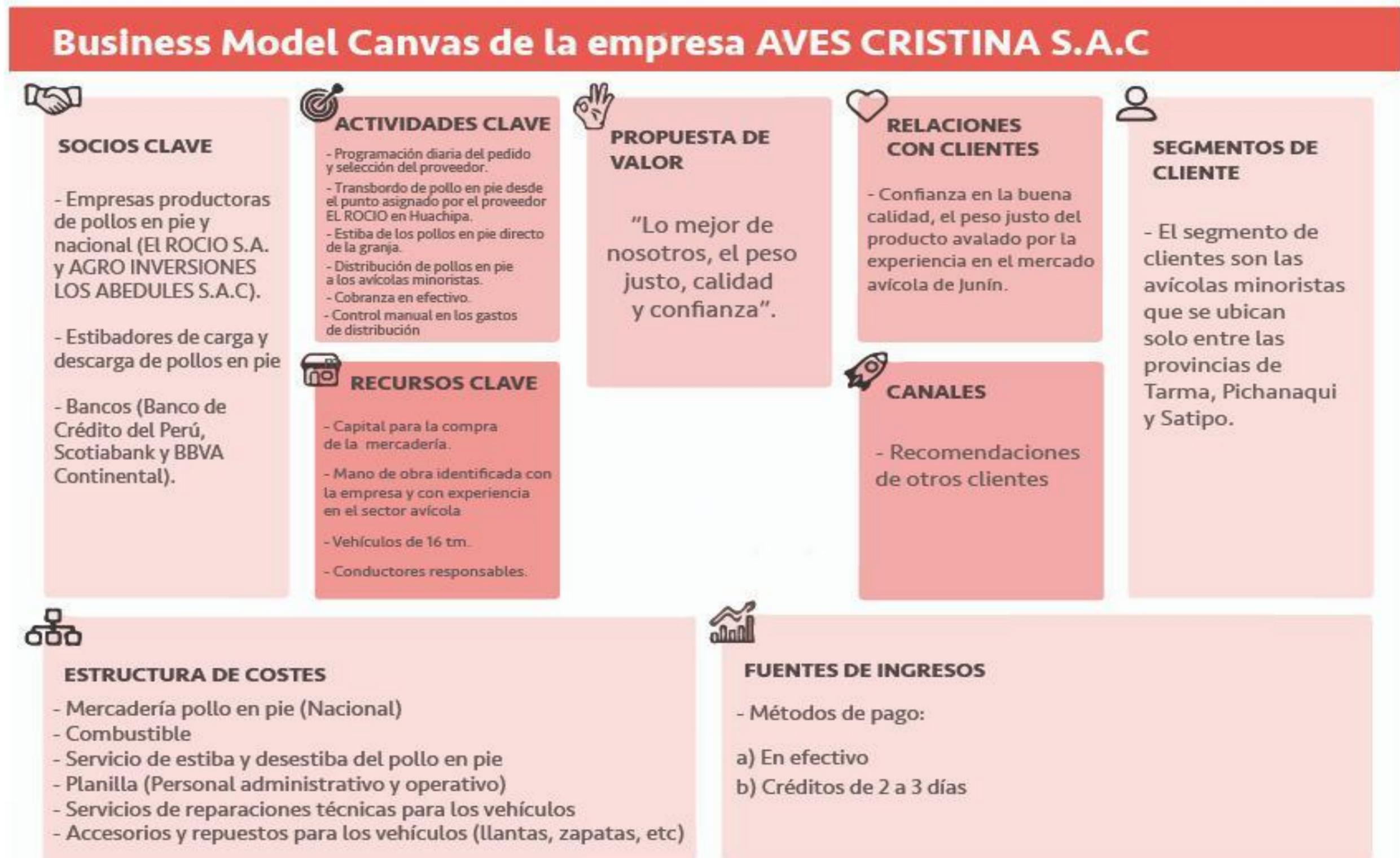


Figura N° 9 Business Model Canvas de la empresa AVES CRISTINA S.A.C.
Fuente: Información basada en la empresa AVES CRISTINA S.A.C

En la figura N° 9. Se puede observar, que el análisis del Business Model Canvas los socios clave de la empresa son principalmente los dos proveedores de pollo en pie El ROCIO S.A Y AGRO INVERSIONES LOS ABEDULES S.A.C pese a que en el mercado avícola existen 130 productores de pollo y el 90% se encuentra concentrado en la costa de Lima.

Como breve conclusión, se puede determinar que el análisis del Business Model Canvas representa una fortaleza para la empresa debido a que la empresa ha ganado la confianza del cliente por el abastecimiento continua, la calidad y el peso justo del producto durante todos los años de vida empresarial. Además, cuenta con mano de obra identificada con la empresa y con experiencia en el sector avícola.

4.4 Gestión y Control de Calidad

La empresa AVES CRISTINA S.A.C cuenta con un procedimiento de prevención y cuidado ante el SARS-COV-2 en los servicios de transporte de mercancías, el cual garantiza que todo el personal preste los servicios de transporte y distribución de los pollos de manera segura y responsable en el cumplimiento de las medidas de prevención y control de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición al SARS-COV-19.

Asimismo, se estableció que la limpieza y desinfección aplica a ambientes, vehículos, herramientas, equipos y útiles de escritorio con la metodología y los procedimientos adecuados. Con ello, se busca asegurar superficies libres de SARS-CoV-2, por lo que el proceso de limpieza y desinfección deberá ser verificado su cumplimiento previo al inicio de las labores diarias.

Por otro lado, las medidas de protección personal como la disponibilidad de los equipos de protección deberán ser aseguradas por la empresa, así como su uso correcto y obligatorio.

De modo que, la vigilancia de la salud de los trabajadores, es una práctica necesaria ante el riesgo de exposición al SARS-COV-2 y debe realizarse de forma permanente durante el tiempo que establezca el Ministerio de Salud.

Cabe mencionar que, los fundadores de la empresa consideran que la gestión y el control de la calidad es un costo necesario y suman sus esfuerzos para su ejecución y control.

Con todo lo antes mencionado, se puede inferir que la empresa invierte en una adecuada gestión y control de calidad para la seguridad y el bienestar de los colaboradores de la empresa y sus clientes, no obstante, la empresa tiene un largo camino para desarrollar una gestión de calidad poniendo al cliente primero. Por todo ello, se considera una alta oportunidad para que la empresa pueda diferenciarse y lograr mejores resultados en la participación de mercado.

4.5 Cadena de la industria avícola en el país y de la empresa

La cadena avícola juega un rol fundamental para los resultados de la empresa AVES CRISTINA S.A.C, por lo tanto, nuestros proveedores y clientes terminan siendo socios fundamentales para la definición de nuestras fortalezas y debilidades. En ese sentido mostraremos un mapa general de la Cadena de valor de la industria avícola en el país y luego procederemos al análisis de la Cadena de valor de la empresa en estudio.

A continuación, se presenta la Cadena de valor de la industria avícola en el país.

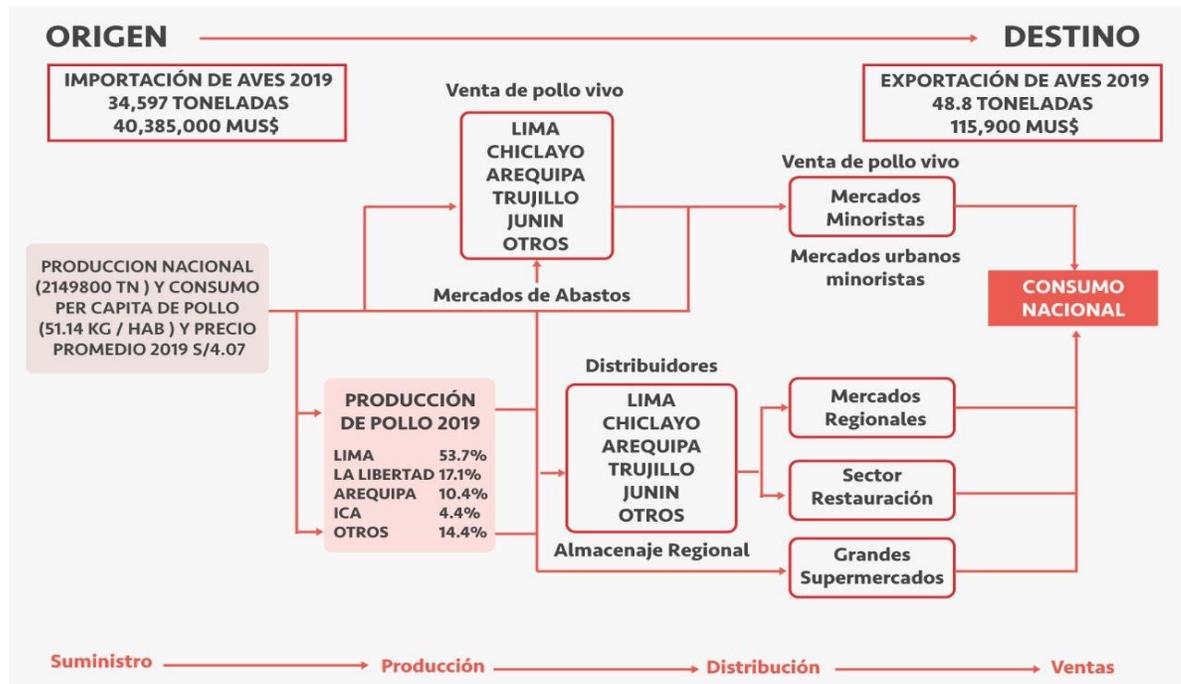


Figura N° 10 Cadena de la industria avícola en el país.

Fuente: Ministerio de Transportes y Comunicaciones 2019

En la figura N° 10. Se puede observar que, el análisis efectuado de la Cadena de valor de la industria avícola, se realizó a través de dos diferentes niveles, el nivel funcional y el nivel geográfico-territorial que permite identificar los distintos componentes y actores que intervienen en la Cadena de valor. Asimismo, la Cadena de valor de la industria avícola incluye el componente de importaciones, el consumo nacional, así como la exportación de los productos avícolas. Además, en el 2019 se importó 34,597 toneladas y se exportó 48.8 toneladas de productos avícolas en el país.

Por otro lado, en la Cadena de valor de la empresa procederemos a analizar los valores monetarios y porcentuales repartidos en la Cadena de valor e identificar los problemas de los principales stakeholders que impactan directamente en los resultados de la empresa en estudio. De esta manera permitirá una visión global de la ejecución del planeamiento empresarial en la generación de valor.

A continuación, mostraremos el mapa de la Cadena de valor de la empresa AVES CRISTINA S.A.C.



Figura N° 11 Cadena de valor de la empresa AVES CRISTINA S.A.C

Fuente: Información basada en los Estados Financieros de la empresa AVES CRISTINA S.A.C

En la figura N° 11. Se puede observar que, la Cadena de valor de la empresa para el año 2019 refleja una pérdida de S/.23,144.00 (-0.45%). Cabe señalar que, si bien en el año 2019 los resultados del ejercicio fueron negativos, la empresa históricamente ha mantenido una rentabilidad en promedio de 3.7% desde el año 2016 hasta el año 2018.

Por otro lado, se identificó a los principales proveedores y los problemas que impactan directamente en los resultados de la empresa AVES CRISTINA S.A.C. A continuación, se presenta la matriz de proveedores de la empresa AVES CRISTINA S.A.C:

N°	Rubro	Proveedor	Problema	Causas
1	Granjas avícolas	1. El Rocío S.A.C	Reducida cartera de proveedores y falta de negociación para obtener precios competitivos o descuentos por volúmenes.	Difícil acceso a nuevos proveedores
		2. Los Abedules S.A.C		Reducción de la producción de pollo en pie a nivel nacional debido al virus del SARS-COV-2
2	Fábricas de jabas	1. Basa S.A.C	Demora en la entrega del producto	No contar con el producto en stock
		2. Aviplast S.A.C		Falta de mano de obra para cumplir con el tiempo estimado
3	Servicios técnicos de reparación y mantenimiento de camiones	1. Mecánica Puchoc	Demora en el servicio de reparación.	Falta de mano de obra para cumplir con el tiempo estimado
		2. Mecánica Macuri		No contar con una sucursal en Junín
		3. Reparaciones y mantenimiento Scania Perú		
4	Estibadores	1. Servicio de Estibadores del Perú	Robos y maltrato en el traslado de las aves al vehículo	Falta de filtros adecuados al momento de contratar al personal
5	Alimentos balanceados	1. Corina alimentos S.A.C	Proveedores mayoristas con precios elevados	Falta de Planificación mensual de las compras de alimentos de la empresa en estudio
		2. Molinorte S.A.C		
6	Repuestos de vehículos	1. Ostin S.A	Demora en la entrega de los repuestos	No contar con el producto en stock
		2. Repuestos Robal S.A.C		
		3. Repuestos Marco Polo S.A		
7	Vehículos	1. Volvo	Precios por encima del promedio del mercado y difícil acceso a la compra de repuestos de la marca en Junín.	Falta de negociación con los proveedores de vehículos
		2. International		
8	Combustibles	1. Primax	Sin acceso a un crédito mínimo de 15 días y precios corporativos	Falta de selección y negociación de proveedores de combustibles
		2. Grifo Los Andes		
		3. Grifo Petroperú "Señor de Muruhuay"		

Tabla N° 7 Matriz de Proveedores de la empresa AVES CRISTINA S.A.C

Fuente: Información basada en la empresa AVES CRISTINA S.A.C

En la Tabla N° 7. Se puede observar que, la matriz muestra los principales proveedores de la empresa AVES CRISTINA S.A.C con los problemas y causas identificados por cada rubro. Asimismo, se identifica que el problema con el rubro de granjas avícolas se debe a la reducida cartera de proveedores y la falta de negociación para obtener precios competitivos o descuentos por volúmenes. Por otro lado, se puede observar que, en el rubro de la fabricación de jabas transportadoras de pollos vivos y los servicios de reparación y repuestos de vehículos la principal dificultad que se enfrenta la empresa es la demora en la entrega del producto o servicio. Mientras que, en el rubro de los estibadores, los principales problemas corresponden a los robos y el maltrato en el traslado de los pollos al vehículo.

Además, se puede observar que en el rubro de los proveedores de combustibles no se cuenta con acceso a una línea de crédito ni tampoco a precios corporativos. De ahí que deba arribarse a la conclusión que la empresa requiere esforzarse por mejorar la gestión de proveedores.

4.6 Mapa de Procesos

A continuación, se presenta el Mapa de procesos de la empresa AVES CRISTINA S.A.C:



Figura N° 12 Mapa de procesos de la empresa AVES CRISTINA S.A.C.

Fuente: Información basada en la empresa AVES CRISTINA S.A.C

En la figura N° 12. Se puede observar que, el Mapa de procesos de la empresa AVES CRISTINA S.A.C tiene como input atender las necesidades de sus clientes y como output la satisfacción de sus clientes. Asimismo, se contemplan las tres categorías de procesos de la empresa, los cuales son los procesos estratégicos, procesos principales y procesos de soporte.

Por otro lado, con la intención de elaborar una Matriz de procesos que refleje fielmente la información de la empresa, el equipo de investigación ha contado con el apoyo del personal administrativo y operativo de AVES CRISTINA S.A.C, el cual contribuyó a identificar los principales problemas de los 5 procesos de soporte. Sumado a esto, como resultado de la investigación se presenta una Matriz de los procesos de la empresa con los principales cuellos de botella, las causas y el impacto en la empresa.

A continuación, se presenta la Matriz de procesos de la empresa AVES CRISTINA S.A.C:

Procesos	Cuellos de botella	Causas	Impacto
	1. Reducido portafolio de proveedores	1.1 Dificil acceso a nuevos proveedores	Pérdida de participación en el mercado
Gestión de Abastecimiento	2. Débil control de las compras	2.1 Errores en los controles manuales de compras	Información inexacta para el control de las compras
Gestión de Almacenamiento	3. Control de los ingresos y salidas de los pollos en pie	3.1 Errores en los controles manuales de ingresos y salidas del pollo en pie	Información inexacta para el control de las ventas
		3.2 Débil cultura organizacional de planificación de suministros de alimentos	Incremento en los costos de suministros de alimentos de pollo en pie
Gestión de Programación de Pedidos	4. Disminución en la cantidad de pedidos	4.1 Incremento en los precios de las granjas	Incremento del stock de pollos en pie en el almacén
		4.2 Disminución del consumo de pollo por productos sustitutos a menor precio.	Incremento de los costos de almacenamiento (alimentos, agua, luz, etc.)
Gestión de Distribución y Comercialización	5. Demoras en la entrega de mercadería a los clientes	5.1 Demora en atención por parte de los proveedores 5.2 Demora del conductor por alguna falla del vehículo	Insatisfacción del cliente con el servicio.
	6. Incremento de la tasa de mortalidad de los pollos	6.1 Enfermedades aviarias 6.2 Demora en el tiempo de transporte 6.3 Temperaturas menores a 0 °C y mayores a 25 °C 6.4 Golpes y contusiones del pollo en pie al momento del traslado a las jabas.	Reducción del margen operativo de la empresa
Gestión de Cobranzas	7. Incremento en el riesgo de robo de las cobranzas	7.1 Cobranzas por montos entre S/.50,000 a S/.60,000 en efectivo	Problemas de liquidez para la empresa
	8. Incremento de riesgo de contagio del SARS-COV-2	8.1 Vendedor que visita a los clientes para la cobranza	Personal contagiado por el virus del SARS-COV-2

Tabla N° 8 Matriz de procesos de la empresa AVES CRISTINA S.A.C

Fuente: Información basada en la empresa AVES CRISTINA S.A.C

En la Tabla N° 8. Se puede observar que, la Matriz presenta la fotografía de los cuellos de botella de la empresa por cada proceso crítico. Asimismo, se identificaron que los principales impactos serían: la pérdida de participación de mercado, el incremento en los costos, la entrega de información inexacta y los problemas en la liquidez de la empresa.

Cabe mencionar que AVES CRISTINA S.A.C aún no cuenta con sus procesos estandarizados y tampoco mide el desempeño de sus procesos.

4.7 Flujo de Trabajo

A continuación, se presenta el Flujo de trabajo de la empresa AVES CRISTINA S.A.C



Figura N° 13 Flujo de trabajo de la empresa AVES CRISTINA S.A.C.
Fuente: Información basada en la empresa AVES CRISTINA S.A.C

El estudio del Flujo de trabajo de la empresa AVES CRISTINA S.A.C muestra cómo se realiza el orden correlativo de las tareas, estas son:

- 1. Depósito al Proveedor Seleccionado:** Una vez seleccionado el proveedor, se confirma la cantidad a comprar y la aceptación del precio para que luego se realice el depósito y se envía el voucher al Jefe de ventas de la granja a través del correo o WhatsApp.
- 2. Envío del vehículo a la granja:** Se coordina con el conductor la salida del vehículo a la granja o al punto asignado para el transbordo (Huachipa), previendo los cambios de aceite y/o mantenimientos necesarios para evitar demoras o problemas en el camino. Se entrega el dinero en efectivo para los gastos del viaje al conductor (combustible, peajes, comida, pago a los estibadores, pago de la balanza electrónica, lavado de jabas, etc.). En la actualidad el conductor no entrega una hoja de ruta del servicio realizado al término del mismo, sin embargo, sustenta los gastos con comprobantes físicos de pago.
- 3. Entrada del vehículo a la granja:** El vehículo ingresa a la granja para esperar su turno de atención o ingresa al punto asignado en Huachipa para el transbordo de la carga.
- 4. Control de calidad:** Llegado el momento de la atención, los estibadores de la empresa AVES CRISTINA S.AC ingresan al galpón del proveedor para realizar una revisión muestral de los pollos, empezando por verificar si el pollo tiene moquillo y acercando sus oídos al pecho del pollo si este tiene alguna ronquera (síntomas de enfermedad aviar). De no encontrarse ningún síntoma de enfermedad aviar, los estibadores cargan los pollos a las jabas y luego colocan las jabas al vehículo (capacidad máxima 350 jabas por vehículo). En caso de realizar el transbordo de la carga, los estibadores trasladan los pollos de las jabas de la granja a las jabas de la empresa AVES CRISTINA S.A.C y luego colocan las jabas al vehículo de la empresa respectivamente.
- 5. Programación de pedidos:** La programación de pedidos se realiza de forma manual y es el mismo día de la distribución, el vendedor de la empresa se contacta vía telefónica con los clientes ubicados entre las tres provincias (Tarma, Pichanaqui y Satipo). Así

como también, averigua a través de los clientes el precio del pollo de los competidores. Asimismo, la empresa únicamente distribuye pollo en pie de proveedores nacionales, no obstante, aún no ha incursionado en la venta de pollo en pie de la granja local HERMANOS ORIHUELA S.A.C.

- 6. Entrega de Pedidos:** La entrega de pedidos a los clientes se realiza en base a la programación manual de pedidos el mismo día. Los estibadores ingresan los pollos a los galpones de los clientes de cada provincia, se empieza con Tarma, continuando con Pichanaqui y terminando con Satipo. (El tiempo de distribución es de aproximadamente 8 a 10 horas desde que llega la unidad de transporte a Junín y reparte la carga entre las tres provincias).
- 7. Cobranza:** La cobranza se lleva a cabo mientras se realiza la distribución de los pollos, los clientes por lo general tienen un periodo de 1 a 3 días de crédito, por ello, al momento de la siguiente entrega del pedido se cobra el monto del pedido anterior. La cobranza a los clientes se realiza en efectivo o a través de una cuenta recaudadora del Banco de Crédito del Perú y/o Caja Huancayo.

Cabe señalar que, las tareas de abastecimiento, programación del pedido y las cobranzas tienen una alta probabilidad de error en el control de las ventas y cobranzas debido a que el registro se realiza de forma manual. Asimismo, se ha observado que la empresa en todos estos años únicamente ofrece el pollo en pie y aún no ha incursionado en la venta de pollo en pie de la granja local.

Por otro lado, los vehículos de la empresa generan sobre gastos en mantenimiento y reparaciones debido a que tienen entre 8 y 10 años de vida útil. Cabe mencionar que, estos vehículos, no cuentan con un seguro contra tercero y mercadería. Asimismo, la empresa no cuenta con un Sistema de Monitoreo de vehículos (GPS).

En síntesis, se observa que el Flujo de trabajo tiene tareas que representan una debilidad para la empresa, debido a que no se cuenta con el apoyo de un Sistema ERP para MYPES que optimicen los procesos core del negocio.

4.8 Impacto del SARS-COV-2 en la empresa

La crisis sanitaria del SARS-COV-2, ha transformado de forma imprevista y radical el escenario económico de las empresas en el país, ante esta nueva coyuntura la empresa AVES CRISTINA S.A.C ha elaborado una evaluación dividido en dos secciones. En la primera sección corresponde a la evaluación de los líderes de la empresa en la dirección estratégica, para ello, se utilizará un cuestionario abierto, el cual se podrá visualizar en el anexo N° 4

En la segunda sección se realizará una evaluación de las principales áreas afectadas por el SARS-COV-2, utilizando los métodos de análisis cualitativo y cuantitativo, el cual ayudará a identificar y medir el impacto en las 3 áreas (Procesos, Recursos Humanos y Situación Financiera).

4.8.1 Evaluación de los líderes de la empresa en la Dirección estratégica:

La crisis originada por el SARS-COV-2 tuvo un impacto en la empresa AVES CRISTINA S.A.C, cabe mencionar que el impacto fue diferente en comparación con empresas de otros rubros, debido a que somos una empresa que comercializa productos esenciales para la sana alimentación de la población.

Por otro lado, la empresa AVES CRISTINA S.A.C no cuenta con un Plan estratégico que ayude a los líderes de la organización a plasmar la dirección que la empresa requiere para su desarrollo organizacional. Es por ello, que la empresa reconoce la importancia de la elaboración del Plan estratégico para los próximos 5 años teniendo en cuenta que al menos

hasta el año 2022 continuaran los efectos del impacto económico y social del SARS-COV-2.

Por consiguiente, la empresa AVES CRISTINA S.A.C realizó un diagnóstico para valorar la planeación estratégica y el impacto del SARS-COV-2. Por ende, utilizó un cuestionario dirigido a los fundadores de la empresa, el cual se puede visualizar en el Anexo N°4.

De ello resulta necesario decir que, la pandemia ha afectado a la empresa con la reducción de sus ventas en 11.90% en comparación con las ventas del año 2019 entre los meses de enero a agosto. Por otro lado, los dueños de la empresa consideran que los factores internos que afectan a la empresa en esta nueva coyuntura se deben principalmente al acceso limitado de nuevos proveedores de pollos, los vehículos que presentan fallas técnicas continuamente y los problemas de comunicación para la efectiva toma de decisiones.

Asimismo, los líderes de la empresa también consideran que los factores externos que afectan a la empresa en esta nueva coyuntura se deben a los competidores que ofrecen precios de 10 a 60 centavos debajo del precio de la empresa, el incremento del número de competidores, la reducción de la producción nacional de pollo en el país y la crisis económica y social producida por el SARS-COV-2.

De lo mencionado se puede concluir que, los líderes de la empresa consideran que el virus del SARS-COV-2 tuvo un impacto económico negativo en las operaciones y resultados económicos de la empresa, sin embargo, la responsabilidad sobre la reducción de las ventas también recae sobre su inadecuada gestión de los recursos de la empresa, debido a que los vehículos estuvieron inoperativos durante el primer trimestre de la pandemia. Por lo tanto, los líderes de la empresa reconocen la relevancia de trabajar en un Plan estratégico a mediano y largo plazo para mantener su existencia y propiciar su crecimiento económico.

4.8.2 Evaluación de las principales áreas afectadas por el SARS-COV-2

Las 3 áreas a evaluar estarán enfocadas en los procesos, recursos humanos y situación financiera de la empresa AVES CRISTINA S.A.C.

A continuación, se muestra el impacto del SARS-COV-2 en las 3 áreas de la empresa:

Áreas		I Trimestre 2020 (Marzo, Abril, Mayo)	II Trimestre 2020 (Junio, Julio, Agosto)
Procesos	Gestión de Abastecimiento	1. Insuficientes vehículos de transporte para la distribución del pollo en pie. (2 vehículos en el taller y 1 vehículo operativo). 2. Falta de disponibilidad de conductores	1. Limitado abastecimiento de pollos que no cubrían el 100% de la capacidad de carga del vehículo. 2. Se incrementó el número de vehículos de transporte para la distribución del pollo en pie (1 vehículo en el taller y 2 vehículos operativos).
	Gestión de Ventas	1. Reducción de las ventas en 36% por falta de disponibilidad de mano de obra e insuficientes unidades de transporte para la distribución.	1. Incremento de las ventas en 4.40% por el incremento de vehículos de transporte para la distribución del pollo en pie y la demanda en Junín.
	Gestión de Cobranzas	1. Se mantiene de 2 a 3 días de crédito, no hubo incremento de la morosidad	1. Se mantiene de 2 a 3 días de crédito, no hubo incremento de la morosidad
RRHH	Recursos Humanos	1. La empresa tuvo 2 conductores infectados con el virus del SARS-COV-2 2. Implementación del Procedimiento de prevención y cuidado ante el SARS-COV-2 en los servicios de transporte de la empresa	1. No se presentaron casos de contagios por el virus del SARS-COV-2 en la organización.
Situación Financiera	Situación Financiera	1. Desembolso del Plan Reactiva 1 por el monto de S/. 432,874.00 2. Reducción de la Utilidad Bruta en 6.39% respecto al mismo trimestre en el año 2019.	1. Desembolso del Plan Reactiva 2 por el monto de S/. 346,299.00 2. Reducción de la Utilidad Bruta en 63% respecto al mismo trimestre en el año 2019.

Tabla N° 9 Principales áreas afectadas por el SARS-COV-2 en la empresa AVES CRISTINA S.A.C

Fuente: Información basada en la empresa AVES CRISTINA S.A.C

En la Tabla N° 9. Se puede observar que el SARS-COV-2 ha generado un impacto negativo en los Procesos y el área de RRHH, no obstante, en la situación financiera se ha contado con la ayuda del Estado para el acceso a un financiamiento con periodo de gracia y una reducida tasa de interés. En resumen, durante el primer trimestre de la pandemia, se

registró una reducción en las ventas de 36%, con respecto al mismo trimestre del año pasado, pero esto fue generado por una inadecuada gestión en la empresa, ya que al contar con un solo vehículo operativo para la distribución de pollo en pie y menos conductores por haberse contagiado del virus del SARS-COV-2 no pudieron hacer la distribución para atender la demanda. Por otro lado, se obtuvo una reducción de la utilidad bruta del 6.3% respecto al mismo trimestre del año pasado por la misma razón. No obstante, en este primer trimestre se obtuvo acceso a un financiamiento (Reactiva Perú 1), por la suma total de S/. 432,874.00. Asimismo, en el segundo trimestre del período de la pandemia, se registró un incremento del 4.4% de las ventas, con respecto al mismo trimestre del año pasado. Por otro lado, se obtuvo la disponibilidad de unidades para la distribución y a su vez no se presentó nuevamente el contagio del virus del SARS-COV-2, sin embargo, en este trimestre se obtuvo ciertos inconvenientes con los proveedores ya que no han estado despachando el abastecimiento al 100% lo cual generó que la empresa no utilice el total de la capacidad del vehículo.

Por ello, se obtuvo una reducción de la utilidad bruta en 63% respecto al mismo trimestre del año pasado debido a que el precio promedio de pollo fue mayor y porque no se abasteció en su totalidad la carga de pollo en pie. Además, en el segundo trimestre se obtuvo acceso a un financiamiento (Reactiva Perú 2), por la suma total de S/. 346,299.00 soles.

Por lo tanto, se identifica que, a pesar que en el segundo trimestre muestran indicios favorables para la empresa, hay una capacidad limitada en el abastecimiento que impide transportar más pollos para la distribución, por lo que se recomienda incrementar la cartera de proveedores para poder tener más opciones en la elección del abastecimiento.

4.9 Acceso al crédito del Plan Reactiva Perú

Para el acceso al crédito del Plan Reactiva Perú los fundadores de la empresa AVES CRISTINA S.A.C optaron por aplicar con sus respectivas razones sociales de persona natural. Asimismo, los requisitos de elegibilidad y las reglas para la adecuada gestión del

préstamo se podrán visualizar en el Anexo N°6. Posteriormente, al cumplir con todos los requisitos, el Banco de Crédito del Perú otorgó un monto total de S/. 779,173.00 con una tasa efectiva anual que no supera el 1.99% a un plazo de 36 meses, incluido 12 meses de periodo de gracia. (Ver los documentos en el Anexo N°7).

De todo lo anterior mencionado, se puede concluir que el crédito del Plan Reactiva Perú representa una oportunidad porque la empresa podrá disponer de capital de trabajo para seguir cumpliendo los pagos con sus proveedores.

4.10 Estados Financieros de la empresa

En este capítulo se presenta el análisis de la posición financiera de la empresa AVES CRISTINA S.A.C y su sostenibilidad en el tiempo. A continuación, se presenta los Estados de Resultados de la empresa del 2016 al 2019.

ESTADOS FINANCIEROS								
(en miles de Soles)								
	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%
Ventas	3,924,324.00	100.00%	4,224,174.00	100.00%	4,937,903.67	100.00%	5,194,496.00	100.00%
Costo de Ventas	3,703,311.35	94.37%	3,515,703.00	83.23%	4,564,117.00	92.43%	5,001,643.00	96.29%
UTILIDAD BRUTA	221,012.65	5.63%	708,471.00	16.77%	373,786.67	7.57%	192,853.00	3.71%
Gastos Administrativos	33,347.00	0.85%	45,500.00	1.08%	60,000.00	1.22%	64,524.00	1.24%
Gastos de Ventas	23,221.00	0.59%	28,658.00	0.68%	34,345.00	0.70%	37,813.00	0.73%
Gastos Financieros	25,000.00	0.64%	60,585.00	1.43%	37,515.00	0.76%	-	0.00%
Gastos de Operaciones y Logística	74,749.03	1.90%	85,336.85	2.02%	92,862.55	1.88%	103,635.10	2.00%
Gastos varios	6,514.89	0.17%	7,817.87	0.19%	9,120.85	0.18%	10,025.00	0.19%
UTILIDAD OPERATIVA	58,180.73	1.48%	480,573.28	11.38%	139,943.27	2.83%	-23,144.10	-0.45%
Impuesto a la Renta	16,290.60	0.42%	134,560.52	3.19%	39,184.12	0.79%	-	0.00%
RESULTADO DEL EJERCICIO	41,890.13	1.07%	346,012.76	8.19%	100,759.15	2.04%	-23,144.10	-0.47%

Tabla N° 10 Estados de Resultados de la empresa AVES CRISTINA S.A.C del 2016 al 2019.

Fuente: Elaboración basada en la información de la empresa Aves Cristina S.A.C

De acuerdo a la Tabla N° 10. Es posible advertir que, del análisis histórico desde el año 2016 al 2018 los resultados acumulados son positivos, sin embargo, el resultado del ejercicio del 2019 muestra una pérdida de S/. 23,144.10 lo cual principalmente corresponde al incremento del precio promedio de compra del pollo vivo y al incremento de la mortalidad de los pollos respecto al 2018. Asimismo, se puede observar el incremento del costo de ventas durante el 2019, el cual representa el 96.29% de las ventas. Por consiguiente, se considera que los resultados de los últimos tres ejercicios económicos reflejan una fortaleza media para la empresa AVES CRISTINA S.A.C. A continuación, se presenta los Estados de Situación Financiera de la empresa del 2016 al 2019.

ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA DEL 2016 AL 2019
(En miles de soles)

	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%
ACTIVOS								
CORRIENTE								
Efectivo y Equivalente de efectivo	383,054.00	58.65%	914,417.00	86.69%	766,152.00	82.44%	690,351.00	77.68%
Otras Cuentas del Activo	51,300.00	7.85%	51,472.00	4.88%	49,673.00	5.35%	52,673.00	5.93%
TOTAL ACTIVO DISPONIBLE	434,354.00	66.50%	965,889.00	91.57%	815,825.00	87.79%	743,024.00	83.61%
Existencias	176,347.00	27.00%	62,269.00	5.90%	81,358.00	8.75%	103,727.00	11.67%
TOTAL ACTIVO REALIZABLE	176,347.00	27.00%	62,269.00	5.90%	81,358.00	8.75%	103,727.00	11.67%
NO CORRIENTE								
Activo Diferido	6,328.00	0.97%	10,628.00	1.01%	19,195.00	2.07%	15,880.00	1.79%
Inmueble, Maquinaria y Equipo	171,993.00	26.33%	171,993.00	16.31%	173,092.00	18.63%	192,112.00	21.62%
Depreciación, Amortización Acumulado	135,907.00	20.81%	156,013.00	14.79%	160,136.00	17.23%	166,028.00	18.68%
TOTAL NO CORRIENTE	42,414.00	6.49%	26,608.00	2.52%	32,151.00	3.46%	41,964.00	4.72%
TOTAL ACTIVO	653,115.00	100.00%	1,054,766.00	100.00%	929,334.00	100.00%	888,715.00	100.00%

	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%
PASIVOS								
CORRIENTE								
Cuentas por Pagar Diversas	6,335.00	0.97%	5,837.00	0.57%	5,433.00	0.58%	6,435.00	0.72%
Obligaciones Financieras	97,749.00	14.97%	218,612.00	21.53%	439,608.00	47.30%	300,129.00	33.77%
TOTAL CORRIENTE	104,084.00	15.94%	224,449.00	22.11%	445,041.00	47.89%	306,564.00	34.50%
TOTAL PASIVOS	104,084.00	15.94%	224,449.00	22.11%	445,041.00	47.89%	306,564.00	34.50%
PATRIMONIO								
Capital	258,346.00	39.56%	258,346.00	25.45%	258,346.00	27.80%	258,346.00	29.07%
Resultados Acumulados	232,930.00	35.66%	290,686.00	28.63%	87,705.00	9.44%	225,948.00	25.42%
Resultados del Ejercicio	57,755.00	8.84%	241,785.00	23.81%	138,242.00	14.88%	97,857.00	11.01%
TOTAL PATRIMONIO	549,031.00	84.06%	790,817.00	77.89%	484,293.00	52.11%	582,151.00	65.50%
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIOS	653,115.00	100.00%	1,015,266.00	100.00%	929,334.00	100.00%	888,715.00	100.00%

Tabla N° 11 Estados de Situación Financiera de la empresa AVES CRISTINA S.A.C del año 2016 al 2019.
Fuente: Elaboración basada en la información de la empresa AVES CRISTINA S.A.C

De acuerdo a la Tabla N° 11. Es posible advertir que, del análisis histórico desde el año 2016 al 2019 muestra el incremento del activo en 42%, el incremento del pasivo en 328% y el decrecimiento del patrimonio en 12%. Por consiguiente, se considera que los resultados de los últimos cuatro ejercicios económicos reflejan una fortaleza para la empresa AVES CRISTINA S.A.C.

Por otro lado, se puede observar que los pasivos, desde el año 2017 al 2018, se ha incrementado progresivamente debido a que las obligaciones financieras aumentaron en un 47.89% debido a que se adquirió préstamos para el capital de trabajo de la empresa. Cabe señalar que la empresa tiene un buen historial crediticio e imagen de buen pagador por el cual puede acceder a reducidas tasas de interés.

Por último, se puede concluir que el patrimonio de la empresa fue afectado en un 39% en el año 2018 debido a los resultados acumulados y la utilidad neta que fueron menores en comparación a los años 2016 y 2017.

4.11 Análisis de los Ratios Financieros

En este capítulo se presenta el análisis de las ratios financieras de la empresa AVES CRISTINA S.A.C y su performance en el tiempo. A continuación, se presenta las ratios de liquidez de la empresa del 2016 al 2019.

KPI's	2016	2017	2018	2019
Liquidez				
Liquidez general	4.17	4.30	1.83	2.42
Prueba Ácida	2.48	4.03	1.65	2.09
Capital de Trabajo	330,270	741,440	370,784	436,460

Tabla N° 12 Ratios de Liquidez de la empresa AVES CRISTINA S.A.C del año 2016 al 2018

Fuente: Elaboración basada en la información de la empresa Aves Cristina S.A

De acuerdo a la Tabla N° 12. Es posible precisar lo siguiente:

Liquidez general: La empresa cuenta con una liquidez general 2.42 veces sobre su pasivo corriente lo cual demuestra que está en la capacidad de seguir financiando sus proyectos de mejora o nuevas tecnologías. Los años anteriores la liquidez fue mayor por el menor financiamiento externo los últimos años a hacer inversiones en maquinaria el índice de liquidez disminuyo en un 99%.

Prueba ácida: La empresa está en la capacidad de liquidar sus deudas a corto plazo con tesorería y cobros pendientes de clientes u otros deudores, sin tener en cuenta las existencias. El ratio de 2.09 es bastante aceptable cuando se tiene en cuenta que el recomendable es de 0.6.

Capital de Trabajo: El capital de trabajo sufre constante incrementos debido al incremento de volúmenes de venta año a año.

A continuación, se presenta las ratios de rentabilidad de la empresa del 2016 al 2019.

KPI's	2016	2017	2018	2019
Rentabilidad				
Rentabilidad del Activo (ROA - Neto)	0.06	0.33	0.11	-0.03
Rentabilidad del Patrimonio (ROE)	0.08	0.44	0.21	-0.04

Tabla N° 13 Ratios de Rentabilidad de la empresa AVES CRISTINA S.A.C del año 2016 al 2018

Fuente: Elaboración basada en la información de la empresa Aves Cristina S.A.C.

De acuerdo a la Tabla N° 13. Es posible precisar lo siguiente:

Rentabilidad del Activo (ROA): La rentabilidad de los activos recomendado para el comercio es de 5%, en este caso la empresa durante el último año está obteniendo una rentabilidad menor al 5 % por lo tanto demuestra que está enfrentado problemas.

Rentabilidad del Patrimonio (ROE): El ROE negativo durante el último año muestra que la empresa ha generado pérdidas netas al final de su ciclo operativo y comercial; por ende, ello indica que los dueños de la empresa no han obtenido rentabilidad por su patrimonio.

A continuación, se presenta las ratios de endeudamiento de la empresa del 2016 al 2019.

KPI's	2016	2017	2018	2019
Rentabilidad				
Apalancamiento	0.19	0.28	0.92	0.53

Tabla N° 14 Ratio de Endeudamiento de la empresa AVES CRISTINA S.A.C del año 2016 al 2018

Fuente: Elaboración basada en la información de la empresa Aves Cristina S.A.C

De acuerdo a la Tabla N° 14. Es posible precisar lo siguiente:

Apalancamiento: Se observa que por cada sol invertido en la empresa 0.53 centavos han sido financiados durante el último año.

A continuación, se presenta las ratios de gestión de la empresa del 2016 al 2019.

KPI's	2016	2017	2018	2019
Gestión				
Días de Pago	1.00	1.00	1.00	1.00
Rotación de Días de Pago	360	360	360	360
Días de Cuentas por Cobrar	5	4	4	5
Rotación de Cuentas por Cobrar	76.50	82.07	96.24	97.24
Días de Inventario	1	1	1	1
Rotación de Inventario	360	360	360	360
Ciclo económico	-4.71	-4.39	-3.74	-4.74

Tabla N° 15 Ratios de Gestión de la empresa AVES CRISTINA S.A.C del año 2016 al 2018

Fuente: Elaboración basada en la información de la empresa Aves Cristina S.A.C

De acuerdo a la Tabla N° 15. Es posible precisar lo siguiente:

Días de Pago: En promedio la empresa obtuvo un plazo de financiamiento de sus proveedores de 1 día. En el negocio avícola, el crédito es de un día como máximo por la alta volatilidad de los precios, mermas muy altas por tratarse de aves vivas y la alta rotación de comerciantes de pollo, el ratio de 1 representa esta práctica del negocio de pollo vivo.

Rotación de días de pago: Los proveedores brindaron a la empresa 360 veces de periodo de crédito. Esta ratio nos muestra como las grandes empresas productoras de aves generalmente venden al contado y como máximo un día de crédito de parte de las compras, nunca al 100%.

Días de Cuentas por Cobrar: El plazo promedio de crédito a los clientes fue de 5 días. Parte de la costumbre comercial es otorgar crédito a los pequeños mayoristas y minoristas crédito de 4 a 5 días de venta, sin embargo, estas cuentas por cobrar ya son una cartera pesada que siempre está presente, y hay un alto grado de riesgo que se vuelvan incobrables, porque los comerciantes viven al día de este negocio y cambian de giro muy rápidamente.

Rotación de Cuentas por Cobrar: Esta ratio nos muestra la proporción entre el total de ventas anuales a crédito y el promedio de cuentas pendientes de cobro, está entre 76.5 a 96.24, lo cual nos indica el número de veces que las cuentas por cobrar rotan durante el año comercial.

Ciclo Económico: Se puede concluir que los proveedores otorgan un financiamiento promedio de 1 día; sin embargo, la venta de pollos se realiza en promedio en 1 día. Asimismo, se debe adicionar 5 días de crédito a los clientes, por lo cual la empresa debe financiar el equivalente a 4.74 días negativos.

4.12 Matriz EFI: Análisis interno:

El análisis tendrá una calificación del 1 al 5 donde:

Irrelevante	Poco importante	Muy importante	Extremadamente Importante
1	2	3	4

A continuación, se presenta la Matriz EFI:

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
1. Buen historial crediticio para solicitar préstamos e imagen de buen pagador (Estados Financieros).	0.06	4	0.24
2. Amplia experiencia en el mercado avícola de Junín (30 años). (Presentación de la empresa).	0.04	3	0.12
3. Empresa mayorista avícola con segundo puesto en nivel de ventas y 15% de participación de mercado en Junín (5 Fuerzas de Porter-Rivalidad entre los competidores existentes).	0.04	3	0.12
4. Cuenta con una cartera de 28 clientes ubicados entre las regiones de Tarma, Pichanaqui y Satipo (5 Fuerzas de Porter- Poder de Negociación de Clientes).	0.04	3	0.12
5. Confianza del cliente por la buena calidad, el precio y el peso justo del producto (Business Model Canvas).	0.06	4	0.24
6. Cercanía con los clientes para mantener relaciones amigables (Business Model Canvas).	0.05	4	0.2
7. Mano de obra identificada con la empresa y con experiencia en el sector avícola (Business Model Canvas).	0.04	3	0.12
8. Cumplimiento del Procedimiento de prevención y cuidado ante el COVID19 de la empresa AVES CRISTINA S.A.C. (Impacto del SARS-COV-2 en la empresa).	0.04	3	0.12
9. Incremento del 32.4% en las ventas entre los periodos del 2016 al 2019 (Estado de Resultados).	0.04	3	0.12
10. Capacidad de liquidar sus deudas a corto plazo con tesorería y cobros pendientes de otros clientes. (Análisis de los Ratios Financieros).	0.05	4	0.2
11. Cuenta con una liquidez general 2.42 veces sobre su pasivo corriente lo cual demuestra que está en la capacidad de seguir financiando sus proyectos de mejora o nuevas tecnologías. (Análisis de los Ratios Financieros).	0.05	3	0.15
Total	0.51		1.75
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
1. La empresa no cuenta con un Organigrama formal (Organigrama de la empresa).	0.03	3	0.09
2. Incremento de la probabilidad de error en el control del abastecimiento, almacenamiento, toma de pedidos, distribución y comercialización y cobranzas debido al registro manual de las tareas en cada proceso (Flujo de Trabajo).	0.05	4	0.20
3. Colaboradores con poca habilidad en el manejo de Office (Organigrama de la empresa).	0.04	3	0.12
4.Reducido portafolio de proveedores (2) - Business Model Canvas	0.06	4	0.24
5. La empresa no cuenta con un seguro contra accidentes y robos durante la distribución de pollo en pie (Flujo de Trabajo).	0.03	4	0.12
6. Falta de un Sistema de Monitoreo de vehículos (GPS) (Flujo de Trabajo).	0.03	3	0.09
7. Alto nivel de endeudamiento proyectado hasta el año 2023 - Plan Reactiva Perú (Acceso al crédito del Plan Reactiva Perú).	0.06	4	0.24
8. Vehículos que generan sobre gastos en mantenimiento y reparaciones debido a que tienen una vida útil entre 8 a 10 años (Flujo de Trabajo).	0.05	4	0.20
9. Limitada profesionalización de la empresa (Introducción).	0.05	4	0.20
10. Falta de un Sistema de información en la gestión de la empresa (abastecimiento, almacenamiento, toma de pedidos, distribución y comercialización y cobranzas) que permitan optimizar los procesos de la empresa. (Factor Tecnológico)	0.05	4	0.20
11. Inadecuada gestión en el control de los gastos de operaciones (combustible, viáticos y reparaciones técnicas). (Estados Financieros de la Empresa)	0.04	4	0.16
Total	0.49		1.86
Puntaje Total	1.00		3.61

Tabla N° 16 Análisis EFI

Fuente: Información basada en la empresa AVES CRISTINA S.A.C

En la Tabla N° 16. En estos resultados, se puede observar que la empresa AVES CRISTINA S.A.C al evaluar el peso ponderado total de las Fortalezas se obtuvo como resultado un puntaje de 1.75, lo cual establece que el medio ambiente interno no es favorable para la organización. Asimismo, se puede observar que la empresa AVES CRISTINA S.A.C al evaluar el peso ponderado total de las Debilidades se obtuvo como resultado un puntaje de 1.86, lo cual establece que las fuerzas internas son desfavorables para la organización.

En definitiva, se determina que las fuerzas internas son desfavorables para la organización con un peso ponderado total de 1.86 contra 1.75 de las fortalezas (La empresa tiene más debilidades que fortalezas). No obstante, el valor total por debajo de 3.61, indica que la empresa es débil en el factor interno en su conjunto.

CAPITULO V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En el presente capítulo, se realizará un análisis que permita diseñar las mejores estrategias que la empresa debe implementar en los próximos 5 años. Para este análisis se utilizará 2 metodologías, las cuales son, el análisis de la Matriz externa e interna y el análisis del FODA cruzado. Con lo cual se tendrán todas las herramientas a la mano para finalmente seleccionar las que mejor contribuyen a lograr los objetivos planteados por la empresa. Asimismo, el capítulo se dividirá en 2 secciones.

La primera sección corresponde al desarrollo del análisis de la Matriz externa e interna (MEI), el cual nos permite determinar el tipo de estrategia que la empresa debe realizar.

Y por último se desarrollará el análisis del FODA cruzado, el cual conseguirá identificar las mejores estrategias a partir de comparar los factores positivos del FODA (fortalezas y oportunidades) con los factores negativos del mismo (debilidades y amenazas) determinados anteriormente que permitirán afrontar los retos planteados en el diagnóstico situacional.

De todo lo antes mencionado, las dos herramientas utilizadas en este capítulo, serán necesarios para una comprensión efectiva del análisis estratégico de la empresa, es así como concluimos el capítulo.

5.1 Matriz Externa e Interna (MEI)

Los resultados obtenidos de la Matriz externa e interna (MEI) se realizan interceptando las dos Matrices EFE y EFI, el cual nos permite determinar el tipo de estrategia que la empresa debe realizar. A continuación, se presenta los resultados de la Matriz MEI:

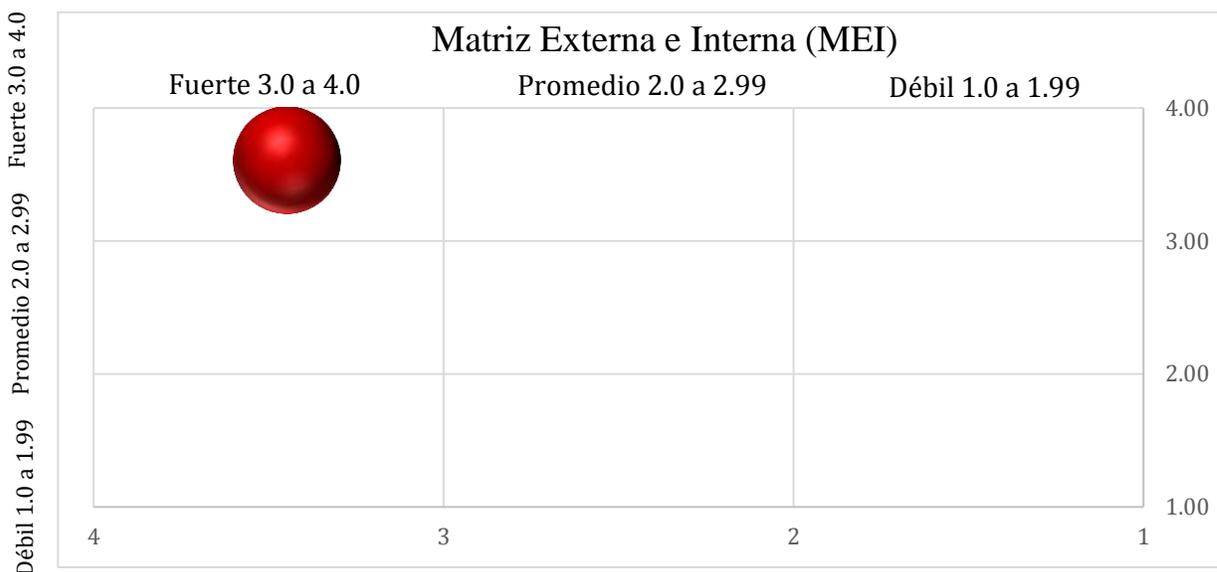


Figura N° 14 Matriz Externa e Interna (MEI) de la empresa AVES CRISTINA S.A.C.
Fuente: Elaboración propia

En la figura N° 14. Se puede observar, el resultado de la MEFE es 3.45, mientras que el resultado de la MEFI es 3.61 lo que ubica al punto de intersección de 3.53 en el cuadrante IV que corresponde a la estrategia “Crecer, Edificar y/o Construir. Por consiguiente, se recomienda estrategias intensivas de penetración en el mercado y desarrollo de productos.

De este modo, las estrategias a emplear para la empresa serán de Crecer, Edificar y/o Construir, es decir, se deben desarrollar estrategias Intensivas (Penetración de mercado, Desarrollo de Mercado y Desarrollo de producto) e Integrativas (Integración hacia atrás, Integración hacia adelante e Integración horizontal).

5.2 Análisis del FODA cruzado

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		1.Crecimiento poblacional en Junín del año 2020 al 2025 en 3% - (Análisis SEPTEGL-Factores Económicos)	1. Aumento de la inseguridad ciudadana, debido al potencial riesgo de asaltos y robo de dinero en efectivo de la empresa. (Análisis SEPTEGL-Factor Sociocultural).
		2. Incremento del consumo per cápita de pollo en Junín del año 2020 al 2025 en 12% - (Análisis SEPTEGL-Factores Económicos)	2. Incremento de la informalidad, lo cual genera que los clientes paguen en su mayoría en efectivo, y se nieguen a la bancarización por temor al control de la SUNAT (Análisis SEPTEGL-Factor Sociocultural).
		3. Acceso al programa de crédito de Reactiva Perú. (Análisis SEPTEGL-Factores Legales).	3. Recesión de la economía y reducción de los ingresos de las familias peruanas debido a los efectos de la pandemia del SARS-COV-2. (Análisis SEPTEGL-Factor Económico).
		4. Cambio en el insight de los consumidores (frecuencia, cantidad y elección del lugar) por el temor al contagio. (Análisis SEPTEGL-Factor Sociocultural).	4. Aumento de los costos de producción de la carne de pollo debido al alza de precio del maíz amarillo duro. (Análisis SEPTEGL-Factor Económico).
		5. Incremento de los consumos en los hogares con respecto a las preparaciones de comidas debido al temor de contagio (Análisis SEPTEGL-Factor Sociocultural).	5. Riesgo de contraer enfermedades aviarias debido a la falta de la limpieza oportuna en el lavado de jabas (Análisis SEPTEGL - Factores Ecológicos)
		6. Aprobación del Proyecto de construcción de la Carretera Central Lima-La Oroya (Análisis SEPTEGL-Factores Políticos).	6. Riesgo de contaminación del personal y del cliente debido a que el virus del SARS-COV-2 puede sobrevivir en superficies de plástico por hasta 9 días (Análisis SEPTEGL-Factores Ecológicos).
		7. Amplia oferta de empresas de soluciones tecnológicas que brindan servicios de ERP para MYPES. (Análisis SEPTEGL-Factor Tecnológico).	7. Desastres naturales que podrían afectar la distribución de los pollos en pie (Análisis SEPTEGL - Factores Geográfico)
		8. 130 granjas que producen pollo vivo en el Perú con el 60% de la producción ubicada en la costa del país. (05 Fuerzas de Porter- Poder de Negociación de los Proveedores).	8. Ingreso de nuevos competidores debido al mayor acceso a capital de trabajo externo (05 Fuerzas de Porter- Amenaza de entrada de nuevos competidores).
		9. Reducción del Impuesto General a las Ventas por la Ley de la Amazonia peruana hasta el año 2048 (Análisis SEPTEGL-Factor Legal).	9. Incremento de la demanda de productos sustitutos (5 Fuerzas de Porter- Amenaza de productos sustitutos)
		10. Identificación de la necesidad de un servicio de lavado de jabas transportadoras de pollo en pie en la zona (Análisis SEPTEGL - Factores Ecológicos)	10. Competidores con bajos precios (5 Fuerzas de Porter- Rivalidad entre los competidores existentes)
FORTALEZAS	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA	
1. Buen historial crediticio para solicitar préstamos e imagen de buen pagador (Estados Financieros).	E1: Desarrollar una cartera de productos introduciendo un nuevo producto como la venta de pollo en pie de la granja local (F1-F2-F3-F4-F5-F6-F7-O2-O3-O10)	E1: Brindar condiciones de seguridad óptimas para la salud y bienestar de los colaboradores y los clientes. (F2-F4-F5-F6-F7-F8-A6)	
2. Amplia experiencia en el mercado avícola de Junín (30 años). (Presentación de la empresa).	E2: Ingresar a nuevos mercados geográficos en la Selva Central (O8-F2-F3)	E2: Alianzas con comedores públicos e iglesias para ayudar a las familias más afectadas por el virus del SARS-COV-2 (F3-F5-A3)	
3. Empresa mayorista avícola con segundo puesto en nivel de ventas y 15% de participación de mercado en Junín (5 Fuerzas de Porter- Rivalidad entre los competidores existentes).	E3: Desarrollar el capital humano y el capital organizacional (F2-F3-F7-O3-O2-O4)	E3: Incrementar la visibilidad de la empresa y la fidelización del cliente ofreciendo descuentos por objetivos de volúmenes de compras a los clientes. (F2-F3-F4-F5-F6-A8-A10s)	
4. Cuenta con una cartera de 28 clientes ubicados entre las regiones de Tarma, Pichanaqui y Satipo (5 Fuerzas de Porter- Poder de Negociación de Clientes).	E4: Alianza estratégica con los productores de pollo en pie locales y de Lima para obtener precios competitivos, como, por ejemplo; HERMANOS ORIHUELA S.A.C, El Rocío, Agro Inversiones Los Abedules y Chimú Agropecuaria (O3-F9).		
5. Confianza del cliente por la buena calidad, el precio y el peso justo del producto (Business Model Canvas).			
6. Cercanía con los clientes para mantener relaciones amigables (Business Model Canvas).			
7. Mano de obra identificada con la empresa y con experiencia en el sector avícola (Business Model Canvas).			
8. Cumplimiento del Procedimiento de prevención y cuidado ante el SARS-COV-2 de la empresa AVES CRISTINA S.A.C (Impacto del SARS-COV-2 en la empresa).			
9. Incremento del 32.4% en las ventas entre los periodos del 2016 al 2019 (Estado de Resultados).			
10. Capacidad de liquidar sus deudas a corto plazo con tesorería y cobros pendientes de otros clientes. (Análisis de los Ratios Financieros).			
11. Cuenta con una liquidez general de 2.42 veces sobre su pasivo corriente lo cual demuestra que está en la capacidad de seguir financiando sus proyectos de mejora o nuevas tecnologías. (Análisis de los Ratios Financieros).			
DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA	
1. La empresa no cuenta con un Organigrama formal (Organigrama de la empresa).	E1: Integrar los procesos de abastecimiento, almacenamiento, programación de pedidos, distribución y cobranzas mediante un ERP que permita mejorar y controlar los procesos de la empresa. (O3-O7-D2)	E1: Promover los pagos a través de depósitos o transferencias bancarias ofreciendo descuentos especiales y así evitar el pago en efectivo. (A1-A2-D2)	
2. Incremento de la probabilidad de error en el control del abastecimiento, almacenamiento, toma de pedidos, distribución y comercialización y cobranzas debido al registro manual de las tareas en cada proceso (Flujo de Trabajo).		E2: Promover la reducción y el control de las mermas continuamente.	
3. Colaboradores con poca habilidad en el manejo de office (Organigrama de la empresa).		E3: Promover la reducción y control de los gastos de distribución (A1-D11)	
4.Reducido portafolio de proveedores (2) - Business Model Canvas	E2: Alianza estratégica con los productores de pollo en pie locales y de Lima para obtener precios competitivos, como, por ejemplo; HERMANOS ORIHUELA S.A.C, El Rocío, Agro Inversiones Los Abedules y Chimú Agropecuaria (O3-F9).		
5. La empresa no cuenta con un seguro contra accidentes y robos durante la distribución de pollo en pie (Flujo de Trabajo).			
6. Falta de un Sistema de Monitoreo de vehículos (GPS) (Flujo de Trabajo).			
7. Alto nivel de endeudamiento proyectado hasta el año 2023 - Plan Reactiva Perú (Acceso al crédito del Plan Reactiva Perú).			
8. Vehículos que generan sobre gastos en mantenimiento y reparaciones debido a que tienen una vida útil entre 8 a 10 años (Flujo de Trabajo).			
9. Limitada profesionalización de la empresa (Introducción).	E3: Implementar un protocolo de profesionalización y sucesión familiar (O2-D9)		
10. Falta de un Sistema de información en la gestión de la empresa (abastecimiento, almacenamiento, toma de pedidos, distribución y comercialización y cobranzas) que permitan optimizar los procesos de la empresa. (Factor Tecnológico)			
11. Inadecuada gestión en el control de los gastos de operaciones (combustibles, viáticos y reparaciones técnicas).			

Tabla N° 17 FODA cruzado de la empresa AVES CRISTINA S.A.C
Fuente: Información basada en la empresa AVES CRISTINA S.A.C

De acuerdo a la Tabla N° 17. A través del análisis del FODA cruzado se puede afirmar lo siguiente:

Estrategias FO:

Del análisis de las estrategias FO se puede determinar que se tienen grandes oportunidades de expandir el mercado del negocio familiar e introducir un nuevo producto como la venta de pollo en pie de la granja local, lo cual les brindaría a los avícolas minoritas la opción de comprar dos productos con diferencias en la textura, color, sabor y precio. Todo ello, para que la empresa tenga una mayor rotación de pedidos y alcance como máximo entre el 10% (nivel actual de merma proveniente de la granja local), a diferencia de la merma del 25% proveniente de las granjas de Lima.

Estrategias FA:

Del análisis de las estrategias FA se puede señalar que la empresa utilizará sus fortalezas para reducir las amenazas del entorno, es por ello, que se le dará prioridad a brindar condiciones de seguridad para la salud y el bienestar de sus colaboradores y clientes. Asimismo, se coordinarán alianzas con Instituciones de ayuda social, como el clero y los comedores públicos.

Asimismo, se utilizará estrategias de diferenciación buscando incrementar la visibilidad de la empresa y promover la fidelización de los clientes a través de descuentos y merchandising por objetivos de volúmenes de compras.

Estrategias DO:

Del análisis de las estrategias DO se puede determinar que con la finalidad de integrar todos los procesos y tener información real, veraz, oportuna y confiable para la toma de decisiones, se realice la adquisición e implementación de un ERP para la empresa.

Adicional a ello, incrementar el portafolio de proveedores locales y nacionales con el fin de no tener cortes en la cadena de abastecimiento del negocio debido a las lluvias, huaycos y protestas sociales. Con todo ello, se realizará la búsqueda de alianzas estratégicas con los proveedores de pollo en pie locales y de Lima, negociando precios por volúmenes de compra, con el objetivo de adelantados en asegurar la mercadería y tener la cantidad, sexo, peso, color y precio de compra que se necesita.

Finalmente, la empresa planificará el periodo de transición de una empresa familiar a una organización profesional.

Estrategias DA:

Del análisis de las estrategias DA se puede señalar que se promoverá la reducción y el control de las mermas para incrementar el beneficio de la empresa y sus clientes, convirtiéndose en el principal objetivo de la empresa de los próximos años. Asimismo, se promoverá la bancarización de nuestros clientes para disminuir la probabilidad de contagio del virus del SARS-COV-2 a través del dinero y los robos de grandes cantidades de efectivo.

Además, se desarrollará el plan de control de los gastos de distribución partiendo de la implementación del registro computarizado de gastos de los servicios del personal y de los vehículos. Asimismo, se negociará con los centros de abastecimiento de combustible descuentos corporativos y líneas de crédito por periodos de 10 a 15 días.

Así es dable llegar a la conclusión de que de la identificación de las estrategias FO, FA, DO y DA, se han identificado fortalezas y debilidades para aprovechar las oportunidades del entorno y expandir el crecimiento de la empresa AVES CRISTINA S.A.C en los próximos 5 años, por ello, se aprovechará el incremento del consumo per cápita de pollo en la región, se promoverá el control y reducción de las mermas del negocio y el control y la reducción de los gastos de distribución.

CAPÍTULO VI. ESTUDIO DE MERCADO

6.1 Diseño General de la Investigación de mercado

El presente capítulo contiene el diseño general del estudio de mercado que se realizó por los estudiantes de la Maestría de Administración de Negocios de la Escuela de Post Grado ESAN, la cual se ha desarrollado teniendo en cuenta lo planteado en el Plan de Negocios.

Por otro lado, el objetivo del estudio fue conocer la demanda de las avícolas minoristas y potenciales clientes y a la vez conocer la percepción de los actuales clientes sobre la empresa y las empresas competidoras en el mercado avícola de Junín.

En el estudio de mercado se empleó el método de investigación cuantitativo, se elaboraron encuestas dirigidas a negocios avícolas. En el grupo objetivo participaron personas naturales y/o jurídicas de negocios avícolas que tienen un promedio de ventas mensuales desde S/. 1,500 a más y su tiempo laborando en el sector avícola se encuentra entre un rango de 1 año a más de 8 años.

Por otro lado, la recopilación de la información se realizó durante la tercera semana de diciembre del 2019 y la primera semana de agosto del 2020. Asimismo, para los fines del presente Plan de negocios en este capítulo solo se considerarán los resultados del cuestionario realizado durante el mes de agosto del 2020. Cabe señalar que la información recogida fue analizada a través del programa SPSS Statistic25 y sus resultados se muestran en el presente capítulo.

6.2 Metodología de Investigación

6.2.1 Objetivo general

Determinar la preferencia de compra de pollo vivo y pollo congelado de los avícolas minoristas ubicados entre las 3 provincias de Junín (Pichanaqui, Tarma y Satipo)

6.2.2 Objetivos específicos

- a) Determinar el promedio de la demanda de pollo en pie de las avícolas minoristas ubicadas entre las provincias de Tarma, Pichanaqui y Satipo.
- b) Determinar los aspectos que más valoran al momento de decidir la compra de pollo en pie las avícolas minoristas ubicados entre las provincias de Tarma, Pichanaqui y Satipo.
- c) Determinar la percepción de los clientes de la empresa “AVES CRISTINA S.A.C” respecto al precio del producto.
- d) Determinar la percepción de los clientes respecto a las empresas competidoras.
- e) Determinar la disposición de los avícolas minoristas para que la forma de pago se realice a través de depósitos o transferencias bancarias.

6.3 Aspectos Metodológicos

En esta sección se presentarán las características técnicas y el diseño muestral de la investigación. A continuación, se presentan las características técnicas:

6.3.1 Características Técnicas

Tipo de estudio: Cuantitativo

Instrumento: Cuestionario

Método: Se empleó personal debidamente capacitado y entrenado para tal fin, quienes visitaron a los avícolas minoristas y recopilaron la información a través de los cuestionarios. (Ver Anexo N°5).

6.3.2 Diseño Muestral

Tipo de Diseño: El diseño responde a una investigación no experimental transversal y descriptiva.

Población:

- ✓ Personas naturales y/o jurídicas con negocios avícolas
- ✓ Ubicados entre las provincias de Tarma, Pichanaqui y Satipo
- ✓ Promedio de ventas mensuales de las avícolas minoristas desde S/.1,500 a más
- ✓ Tiempo laborando en el sector avícola se encuentra entre un rango de 1 año a más de 8 años.

Marco Muestral

Para el presente estudio de mercado, el marco a utilizar para la selección de la muestra, será la información estadística de las licencias de funcionamiento otorgadas por las municipalidades. El tamaño de la muestra está basado en el universo de las 300 avícolas minoristas ubicados entre las provincias de Tarma, Pichanaqui y Satipo.

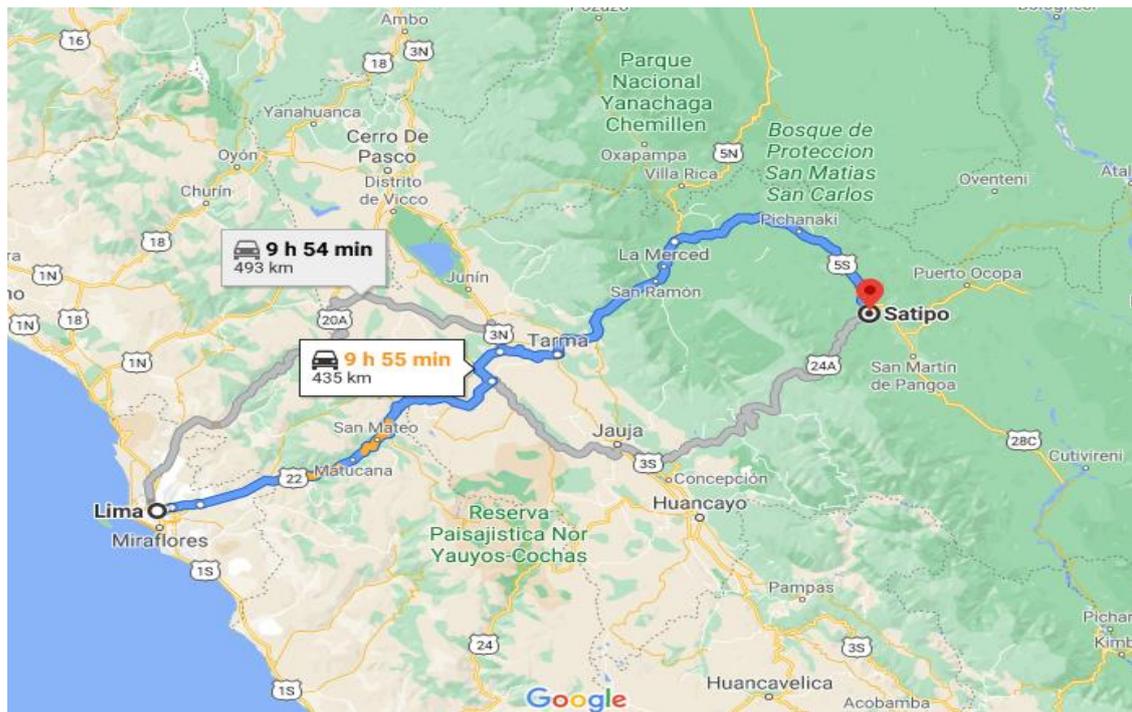
6.4 Tipo de Muestreo

El tipo de muestreo es una muestra por conveniencia, no probabilístico. Está dividido por zonas de acuerdo a la facilidad de acceso y la disponibilidad de las avícolas de formar parte de la muestra.

6.4.1 Procedimiento para selección y registro de las encuestas

Una vez establecido en el punto de inicio dentro de las provincias seleccionadas, los encuestadores recorrieron las provincias empezando el primer día en Tarma, de tal modo que recogieron información a partir de las 13:00 horas debido a que, a partir de esa hora, se reduce la carga laboral de las avícolas minoristas, el segundo día se recopiló información en Pichanaqui y el tercer día en Satipo. (Ver ejemplo: recorrido iniciado en la ilustración).

A continuación, se muestra el mapa de Tarma, Pichanaqui y Satipo:



6.4.2 Tamaño de la Muestra

N: 30 Avícolas minoristas ubicados entre las provincias de Tarma, Pichanaqui y Satipo
Fuente: Google Maps

6.5 Fuentes Primarias

Para contribuir al desarrollo de la investigación de mercado, se utilizó información de fuentes primarias cualitativas y cuantitativas. A continuación, se presentan los resultados:

6.5.1 Información cualitativa:

Los datos cualitativos, se obtendrán mediante entrevistas al experto en el rubro avícola y a los dueños de la empresa AVES CRISTINA S.A.C. A continuación, se presenta a los datos de los entrevistados seleccionados:

Entrevista al experto

A continuación, se presentan los datos del experto y se detallan los objetivos:

Nombre del entrevistado:	Jorge Ramiro García Galván
Cargo anterior:	Gerente de Transporte de San Fernando
Cargo actual:	Asesor de empresas avícolas y de servicios de transporte
Años de experiencia en el rubro avícola:	32 años
Modalidad de entrevista:	Entrevista por video conferencia
Objetivos de la entrevista:	<ul style="list-style-type: none">✓ Determinar su perspectiva sobre el futuro de la industria avícola en el país✓ Determinar el impacto del virus del SARS-COV-2 en la distribución, venta y hábitos de consumo de pollo.✓ Identificar las oportunidades y amenazas en esta nueva coyuntura✓ Evaluar las recomendaciones (Diferenciarse de la competencia, elaborar una adecuada estrategia de la empresa y gestión de la empresa familiar).

Tabla N° 18 Datos del experto

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la Tabla N° 18. Se puede observar que el entrevistado se desempeñó como Gerente de Transporte de SAN FERNANDO S.A y en la actualidad es asesor de empresas avícolas y servicios de transporte, así como también cuenta con 32 años de experiencia en el rubro avícola.

Entrevista a los dueños de la empresa AVES CRISTINA S.A.C

A continuación, se presentan los datos de los dueños y se detallan los objetivos:

Nombre del entrevistado:	Rosa María Gutiérrez Gallardo y Esteban Isaac Guillermo Camacuari
Cargo actual:	Dueños
Años de experiencia en el rubro avícola:	30 años
Modalidad de entrevista	Entrevista presencial
Objetivos de la entrevista:	<ul style="list-style-type: none">✓ Determinar su perspectiva sobre el futuro de la empresa.✓ Evaluar los efectos del virus del SARS-COV-2 en las operaciones y los resultados de la empresa.✓ Identificar (el FODA, la ventaja competitiva y los potenciales riesgos de mediano y largo plazo) para la elaboración de las estrategias de la empresa

Tabla N° 19 Datos de los dueños de la empresa AVES CRISTINA S.A.C

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la Tabla N° 19. Se puede observar que los entrevistados se desempeñan como propietarios de la empresa AVES CRISTINA S.A.C, así como también cuentan con 30 años de experiencia en el rubro avícola.

6.5.2 Resultados del estudio cualitativo

En esta sección se presentarán los resultados de la entrevista al experto y los dueños de la empresa AVES CRISTINA SA.C en función a los objetivos mencionados anteriormente. A continuación, se muestran los resultados de la entrevista al experto (Ver las transcripciones de la entrevista en el Anexo N°3).

En resumen, el experto considera que el sector avícola en el país en los próximos 2 años tendrá un crecimiento positivo respecto al año 2020 debido a que durante el año 2020 la crisis del canal horecas paso una dura factura al sector avícola, no obstante, el experto opina que se llegará a una recuperación gradual mediante una oferta equilibrada y con la estabilización de los precios del alimento balanceado.

Por otro lado, al consultarle sobre los efectos del virus del SARS-COV-2 en la distribución, venta y hábitos de consumo de pollo, el experto sostuvo que “La epidemia del SARS-COV-2, tendrá un impacto directo sobre la forma actual como se venden los pollos en los mercados de provincias, donde es tradicional la venta de pollos en pie”. Asimismo, el experto afirmó que esta epidemia traerá cambios en la forma como se comercializa el pollo en pie y dará paso a la comercialización de pollos beneficiados industrialmente con todas las garantías de inocuidad y seguridad alimentaria debido al hecho de que el consumidor reducirá sus visitas a los mercados y se verán obligados a cambiar los hábitos de adquisición de los pollos ya sea en un autoservicio, multimarket o por servicio delivery.

Por ello, las oportunidades que identifica se basan en incrementar la rentabilidad de la comercialización de pollo saliendo del concepto de commodity y poniéndole una marca al pollo beneficiado y las amenazas referentes a que las grandes empresas avícolas extiendan su sistema comercial directamente con uno o dos distribuidores por provincia.

Para finalizar, el experto afirmó que la clave de este negocio se encuentra en el manejo de las mermas y la calidad del pollo, junto con la seriedad en el abastecimiento son los factores de mayor impacto en la satisfacción de las necesidades del cliente de pollo, por ello, sugiere tener una organización ágil y flexible para manejar los ciclos de

oferta y demanda. A continuación, se presentan los resultados de la entrevista a los dueños de la empresa AVES CRISTINA S.A.C (Ver las transcripciones de la entrevista en el Anexo N°4).

En síntesis, los dueños de la empresa AVES CRISTINA S.A.C desean convertirse en líderes en el mercado avícola de la selva central en los próximos 5 años y promueven los valores, por ejemplo; la seriedad y permanencia en el abastecimiento, calidad, cercanía y confianza con el cliente.

Por otra parte, los dueños de la empresa consideran que la pandemia del SARS-COV-2 tuvo un impacto en sus resultados económicos, debido a que las granjas redujeron su producción, lo cual generó escases de pollo en el mercado y la capacidad de poder atender su demanda completa. Finalmente, los dueños de AVES CRISTINA S.A.C consideran que las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades en esta nueva coyuntura son las siguientes:

Fortalezas:

1. Confianza y cercanía con los clientes
2. Respaldo financiero externo
3. Contar con personal comprometido con la empresa
4. Liderazgo de los dueños de la empresa
5. Amplia cartera de clientes

Debilidades:

1. Falta de capacitación del personal para utilizar herramientas tecnológicas
2. Conductores que faltan cada cierto tiempo al trabajo
3. Vehículos deteriorados con alta probabilidad de fallas técnicas
4. Falta de protocolo de sucesión familiar
5. Limitada cartera de proveedores
6. Falta de profesionalización en la empresa

Oportunidades:

1. Plan Reactiva Perú
2. Descuentos de proveedores por volúmenes de compra y/o líneas de crédito.
3. Incremento del consumo de pollo per cápita en Junín del año 2020 al 2025 en 12%
4. Incremento de la población de Junín al 2025 en 3%
5. Acceso a líneas de crédito para préstamos vehiculares
6. Acceso a bonos del estado para digitalizar la empresa
7. Reprogramación de deudas con las Entidades Financieras
8. Incremento de la población que migra a Junín.
9. Alianzas con Instituciones públicas y privadas

Amenazas

1. Enfermedades aviarias
2. Desastres naturales y bloqueos en la carretera
3. Accidentes de tránsito
4. Robos
5. Estafas
6. Riesgo de contagio de SARS-COV-2 al personal de la empresa
7. Incremento de impuestos
8. Cambio climático
9. Incremento en el nivel de mortandad de los pollos

6.5.3 Información cuantitativa:

Los datos cuantitativos, se obtendrán mediante cuestionarios dirigidos a los 30 avícolas minoristas. A continuación, se presentan las herramientas cuantitativas seleccionadas:

- ✓ Cuestionario presencial a las 30 avícolas minoristas durante el mes de agosto del 2020 (Post SARS-COV-2). (Ver el cuestionario en el Anexo N°5).
- ✓ Reportes de compras y ventas de los últimos 05 años de la empresa AVES CRISTINA S.A.C
- ✓ Estados Financieros de la empresa AVES CRISTINA S.A.C

- ✓ PDT-IGV Mensual (enero a diciembre) del 2019 al 2020.

Asimismo, los resultados y el análisis de los cuestionarios a los 30 avícolas minoristas se presentarán a través de tablas y gráficos creados por el programa de SPS STATISTICS. A continuación, se presentan los datos de los avícolas minoristas seleccionados:

Encuestados:	Avícolas minoristas
Total de encuestados:	30
Años de experiencia en el rubro avícola:	Desde 1 año hasta más de 8 años
Promedio de ventas mensuales:	Desde S/. 1,500 a más
Modalidad de entrevista	Registro de cuestionario presencial
Ubicados en:	Tarma: 9 avícolas minoristas Pichanaqui: 9 avícolas minoristas Satipo: 12 avícolas minoristas
Objetivos de la entrevista:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar el promedio de la demanda de pollos de las avícolas minoristas ubicadas entre las provincias de Tarma, Pichanaqui y Satipo. ✓ Determinar los aspectos que más valoran al momento de decidir la compra de pollos los avícolas minoristas ubicados entre las provincias de Tarma, Pichanaqui y Satipo. ✓ Evaluar el nivel de percepción de los clientes de la empresa “AVES CRISTINA S.A.C” respecto al precio del producto. ✓ Determinar la percepción de los clientes respecto a las empresas competidoras. ✓ Determinar la disposición de los avícolas minoristas para que la forma de pago se realice a través de depósitos o transferencias bancarias. ✓ Determinar si los avícolas minoristas estarían dispuestas a comprar pollo congelado.

Tabla N° 20 Datos de los 30 avícolas minoristas encuestados.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la Tabla N° 20. Cabe indicar que los avícolas minoristas muestran que el 40% de las avícolas se encuentran ubicadas en la provincia de Satipo, mientras que el 30% está ubicado en la provincia de Tarma y el otro 30% están ubicadas en la provincia de Pichanaqui. Asimismo, el 50% de las avícolas tiene ventas mensuales entre S/.4501 hasta S/.6000, mientras que el 33.3% de las avícolas tiene ventas mensuales entre S/.6001 a más y el 16.7% de las avícolas tiene ventas mensuales de S/1501 a S/.4500.

6.5.4 Resultados del estudio cuantitativo

En esta sección se presentarán los resultados y el análisis del cuestionario dirigido a los 30 avícolas minoristas ubicados entre las provincias de Tarma, Pichanaqui y Satipo en función a los objetivos mencionados anteriormente. Cabe señalar que la información se levantó en agosto del 2020 (Post SARS-COV-2).

5.5.4.1 Demanda de pollos de las avícolas minoristas (Post SARS-COV-2)

A continuación, se muestran los resultados y el análisis de la demanda de pollos del cuestionario (Post SARS-COV-2).

		De 50 a 100	De 101 a 200	De 201 a 300	De 301 a 400	De 401 a más	Total
UBICACIÓN DEL NEGOCIO	TARMA	0	0	0	8	1	9
	PICHANACKI	0	0	1	5	3	9
	SATIPO	0	0	0	4	8	12
	Total	0	0	1	17	12	30

Tabla N° 21 Promedio de cuántos pollos compra durante la semana el último mes
Fuente: Elaboración propia en base al programa SPSS Statistic25

De acuerdo a la Tabla N° 21. Los resultados de la encuesta a las avícolas minoristas muestran que el 40% de las avícolas de Satipo compran en promedio de 301 a más pollos semanalmente, mientras que el 30% de las avícolas de Tarma compran de 301 a más pollos y el 30% de avícolas en Pichanaqui compran en promedio de 201 a más pollos semanalmente.

5.5.4.2 Análisis de los aspectos que más valoran al momento de decidir la compra de pollos de los avícolas minoristas (Post SARS-COV-2).

A continuación, se muestran los resultados de los aspectos que más valoran al momento de decidir la compra de pollos del cuestionario (Post SARS-COV-2)

		PRECIO	PESO	CALIDAD DEL PRODUCTO	COLOR	ENTREGA A TIEMPO	DISPONIBILIDAD DEL PRODUCTO	CALIDAD DEL SERVICIO	SEGURIDAD EN LA DISTRIBUCIÓN	OTROS
UBICACIÓN DEL NEGOCIO	TARMA	3	0	3	0	0	0	1	4	0
	PICHANACKI	2	0	2	0	0	0	0	4	0
	SATIPO	2	0	5	0	0	0	1	3	0
	Total	7	0	10	0	0	0	2	11	0

Tabla N° 22 Aspectos que más valora al momento de la compra de pollo vivo
Fuente: Elaboración propia en base al programa SPSS Statistic25

De acuerdo a la Tabla N° 22. Los resultados de la encuesta a las avícolas minoristas muestran que el 36.6% de las avícolas valoran la seguridad en la distribución, mientras que el 33.3% valoran la calidad del producto, el 23.3% valoran el precio y 6.8% la calidad del servicio.

5.5.4.3 Percepción de los clientes de la empresa AVES CRISTINA S.A.C respecto al precio del producto (Post SARS-COV-2).

A continuación, se muestran los resultados de la percepción de los clientes de la empresa AVES CRISTINA S.A.C respecto al precio del producto en el cuestionario (Post SARS-COV-2).

		PRECIO MUY POR ENCIMA DEL MERCADO	PRECIO POR ENCIMA DEL MERCADO	PRECIO PROMEDIO DEL MERCADO	PRECIO POR DEBAJO DEL MERCADO	PRECIO MUY POR DEBAJO DEL MERCADO	Total
UBICACIÓN DEL NEGOCIO	TARMA	2	4	0	0	0	6
	PICHANACKI	3	2	0	0	0	5
	SATIPO	6	3	0	0	0	9
	Total	11	9	0	0	0	20

Tabla N° 23 Como Cliente, cómo consideró el precio del producto en comparación con el precio del mercado en el último mes.
Fuente: Elaboración propia en base al programa SPSS Statistic25

En la tabla N° 23 se puede observar que, de la muestra de 30 avícolas, 20 avícolas son clientes de la empresa AVES CRISTINA S.A.C y 10 avícolas son potenciales clientes. Asimismo, se puede determinar que el 55% de los avícolas clientes consideran que el precio que ofrece la empresa se encuentra muy por encima del mercado, mientras que el 45% de los clientes considera que el precio que ofrece la empresa se encuentra por encima del precio del mercado.

5.5.4.4 Percepción de los clientes de las empresas competidoras respecto al precio del producto (Post SARS-COV-2).

A continuación, se muestran los resultados de la percepción de los clientes de las empresas competidoras respecto al precio del producto en el cuestionario (Post SARS-COV-2).

		PRECIO MUY POR ENCIMA DEL MERCADO	PRECIO POR ENCIMA DEL MERCADO	PRECIO PROMEDIO DEL MERCADO	PRECIO POR DEBAJO DEL MERCADO	PRECIO MUY POR DEBAJO DEL MERCADO	Total
UBICACIÓN DEL NEGOCIO	TARMA	2	1	0	0	0	3
	PICHANACKI	1	3	0	0	0	4
	SATIPO	2	1	0	0	0	3
	Total	5	5	0	0	0	10

Tabla N° 24. Percepción de los clientes de las empresas competidoras respecto al precio del producto.

Fuente: Elaboración propia en base al programa SPSS Statistic25

En la tabla N° 24, se puede observar que, el 50% de los clientes potenciales consideraron que el precio que ofrecen otras empresas competidoras se encuentra muy por encima del mercado y el otro 50% considera que el precio se encuentra por encima del mercado.

5.5.4.5 Disposición de las avícolas minoristas para que la forma de pago se realice a través de depósitos o transferencias bancarias. (Post SARS-COV-2).

A continuación, se muestran los resultados de la disposición de las avícolas minoristas para implementar formas de pago a través de medios digitales, transferencias bancarias o depósitos en el cuestionario (Post SARS-COV-2).

		COMPLETAM ENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUE RDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	Total
UBICACION DEL NEGOCIO	TARMA	10	1	0	0	0	9
	PICHANACKY	10	1	0	0	0	9
	SATIPO	7	0	1	0	0	12
	Total	27	2	1	0	0	30

Tabla N° 25 Teniendo en cuenta el incremento de la inseguridad, la probabilidad de contagio y el ahorro del tiempo, ¿Pagaría a través de depósitos o transferencias bancarias?

Fuente: Elaboración propia en base al programa SPSS Statistic25

Respecto a la tabla N° 25. El 90% de las avícolas encuestadas están completamente de acuerdo en pagar a través de depósitos o transferencias bancarias, mientras que el 6.6% de ellos están de acuerdo en este pago por depósitos o transferencias bancarias. Sin embargo, solo hay 3.4% que está indeciso sobre si pagaría a través de depósitos o transferencias bancarias.

5.5.4.6 Percepción de los clientes si considera que la empresa cumple con los protocolos de seguridad para prevenir el contagio del SARS-COV-2 (Post SARS-COV-2)

		SI	NO
UBICACIÓN DEL NEGOCIO	TARMA	9	0
	PICHANACKY	9	0
	SATIPO	12	0
	Total	30	0

Tabla N° 26 Considera que la empresa cumple con los protocolos de seguridad para prevenir el contagio.

Fuente: Elaboración propia en base al programa SPSS Statistics 25

En la tabla N° 26 se puede observar que, el 100% de las avícolas encuestadas consideran que la empresa AVES CRISTINA S.A.C cumple con los protocolos de seguridad para prevenir el contagio por el virus del SARS-COV-2.

6.6 Fuentes Secundarias

Adicionalmente, se hizo un estudio del mercado avícola usando las fuentes secundarias a través de Desk Research, donde pudimos profundizar en los temas relacionados como el crecimiento del consumo de pollo a nivel nacional y regional durante los últimos 5 años.

Asimismo, se utilizaron otros Planes de negocios relacionados con temas a fines al proyecto, publicaciones, uso de recursos, páginas web especializadas, informes estadísticos, noticias, repositorio institucional ESAN, Bases de Datos ESAN, entre otros:

- ✓ Noticias (RPP, Gestión, El Peruano, The Economist, etc.)
- ✓ Plan de negocios del repositorio de ESAN y de otras universidades
- ✓ Revistas virtuales de mercados avícolas (Actualidad avipecuaria, Poultry, etc.)
- ✓ Páginas Web oficiales (Avicultura Perú, Sistema de Abastecimiento y Precios, etc.)
- ✓ Informes estadísticos como INEI y MINAGRI.

CAPÍTULO VII. PROPUESTA DE NUEVO MODELO DE NEGOCIO

A continuación, se presenta la propuesta del nuevo modelo de negocio de la empresa AVES CRISTINA S.A.C:

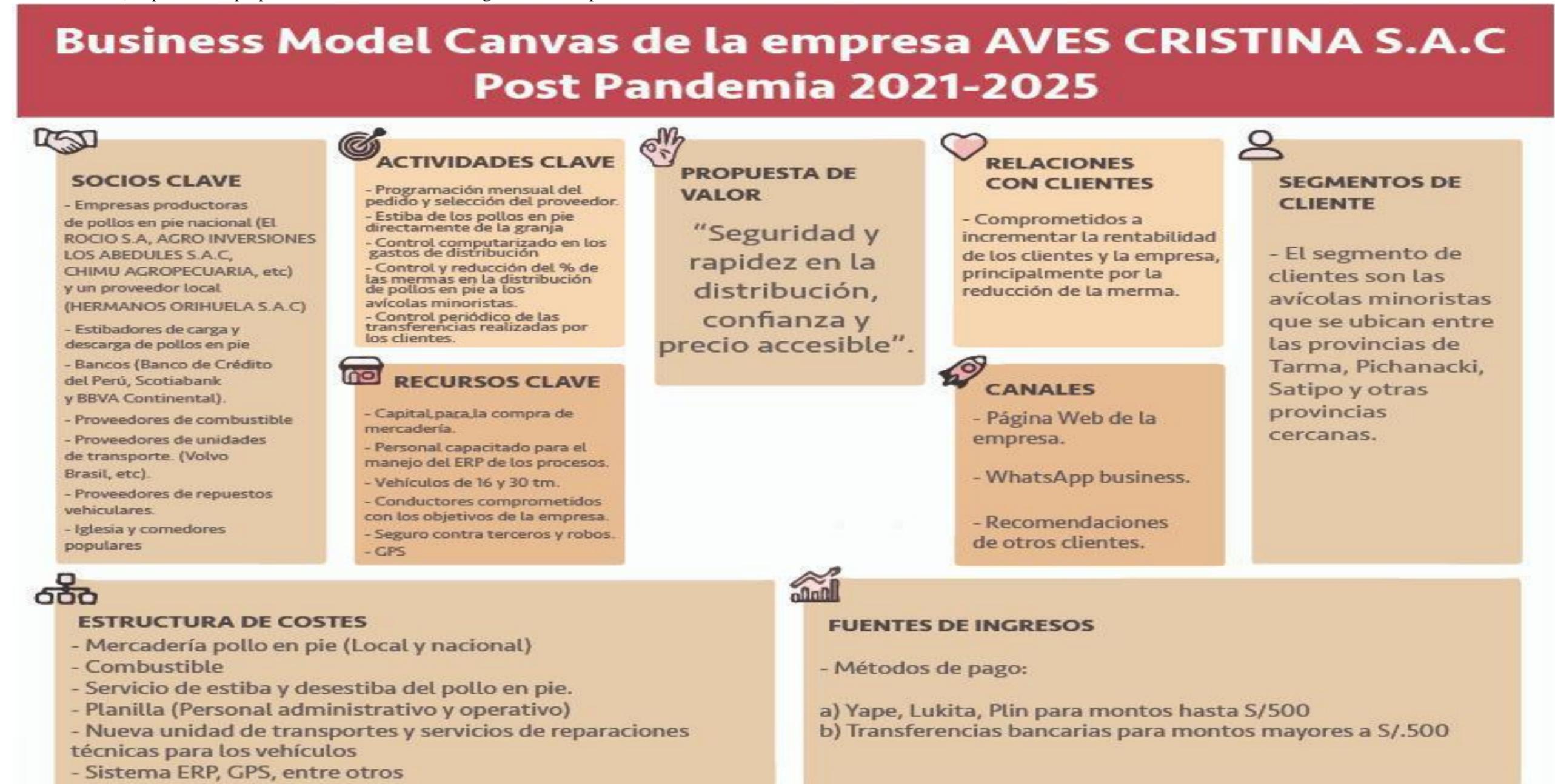


Figura N° 15 Propuesta del Business Model Canvas Post pandemia de la empresa AVES CRISTINA S.A.C.
Fuente: Información basada en la empresa AVES CRISTINA S.A.C

A continuación, se presenta el cuadro resumen entre el Business model canvas actual y el propuesto:

	Canvas actual	Canvas propuesto Post Pandemia 2021-2025
Socios clave	La empresa cuenta con solo dos proveedores (El Rocio y Los Abedules).	La empresa contará con más de dos proveedores tanto nacionales como locales, por ejemplo: El Rocio, Los Abedules, Chimú Agropecuaria, Hermanos Orihuela, etc
	Bancos, estibadores de carga y descarga	Bancos, estibadores de carga y descarga, proveedores de combustible, proveedores de unidades de transporte, proveedores de repuestos vehiculares, iglesias y comedores populares.
Actividades clave	Programación diaria del pedido y selección del proveedor.	Programación mensual del pedido y selección del proveedor para una negociación de precios.
	Control manual en los gastos de distribución.	Control computarizado y reducción en los gastos de distribución (Hojas de ruta, rendimiento de combustible, etc)
	Estiba de los pollos en pie directo de la granja / transbordo de pollo en pie al punto asignado por el proveedor El Rocio en Huachipa.	Estiba de los pollos en pie directo de la granja
	Cobranza en efectivo a las avícolas minoristas.	Control periódico de las transferencias realizadas por los clientes
	Distribución de pollos en pie a las avícolas minoristas	Control y reducción del % de mermas en la distribución de pollo en pie a las avícolas minoristas
Recursos clave	Mano de obra identificada con la empresa	Personal capacitado para el manejo de ERP de los procesos
	Vehículos de 16 TM (350 jabas/2800 unidades por viaje)	Vehículos de 16 TM (350 jabas/2800 unidades por viaje) y 30 TM (747 jabas / 5900 unidades por viaje).
	Conductores responsables	Conductores comprometidos con los objetivos de la empresa, seguro contra terceros y robo, GPS.
Propuesta de valor	Lo mejor de nosotros, el peso justo, calidad y confianza.	Seguridad y rapidez en la distribución, confianza y precio accesible.
Relaciones con el cliente	Confianza en la buena calidad, peso justo del producto avalado por la experiencia en el mercado avícola de Junín.	Comprometidos a incrementar la rentabilidad de los clientes y la empresa principalmente por la reducción de las mermas.
Canales	Recomendaciones de otros clientes	Recomendaciones de otros clientes, página web de la empresa y WhatsApp business
Segmentos de cliente	El segmento de clientes son las avícolas minoristas que se ubican solo entre las provincias de Tarma, Pichanaqui y Satipo.	El segmento de clientes son las avícolas minoristas que se ubican entre las provincias de Tarma, Pichanaqui, Satipo y otras provincias cercanas.
Estructura de costes	Mercadería (pollo en pie nacional) Combustible Servicio de estiba y desestiba de pollo en pie Planilla Unidades de transporte entre 8 a 10 años de vida útil y servicios de reparaciones técnicas.	Mercadería (pollo en pie local y nacional) Combustible Servicio de estiba y desestiba de pollo en pie Planilla Nueva unidad de transporte y servicios de reparaciones técnicas. ERP, entre otros.
Fuentes de Ingreso	Métodos de pago: En efectivo y crédito de 2 a 3 días	Métodos de pago: Yape, Lukita y Plin para montos hasta S/500 y transferencias bancarias para montos mayores a S/500 soles.

Tabla N° 27 Cuadro resumen entre el Business model canvas actual y el propuesto
Fuente: Información basada en la empresa AVES CRISTINA S.A.C

De acuerdo a la Tabla N° 27. Por lo expuesto, nuestro nuevo modelo apunta a mejores negociaciones con los proveedores, el incremento de la oferta de productos mediante dos líneas de producto (pollo nacional y local), facilidades en los medios de pago para garantizar la seguridad por el incremento de la pandemia y la probabilidad de robos, pero sobre todo por un proceso detallado del control y reducción de mermas que se logrará mediante la mejora de los procesos de estiba y desestiba con la capacitación del personal, la reducción del tiempo de transporte, eliminar los despachos con trasbordos en Lima de los pollos provenientes del norte del país y la coordinación con los proveedores de pollo en pie para que el recojo de pollos sea directamente de las granjas de saca y en zonas de: Lima, Huacho, Cañete, Chincha, e Ica, y excepcionalmente de la zona norte como Chimbote o Trujillo.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE DEMANDA

Para el desarrollo del Plan de demanda de la empresa AVES CRISTINA S.A.C, se dividirá en 4 secciones. La primera sección corresponde a identificar el objetivo general y los objetivos específicos. Por otro lado, en la segunda sección se determinará el mercado potencial, el mercado disponible, el mercado efectivo y el mercado objetivo de la empresa. Asimismo, en la tercera sección se establecerá las necesidades de aprovisionamiento de pollo en pie local y nacional de los próximos 5 años.

En la cuarta sección se definirán los planes de acción junto con los indicadores de la empresa. Por último, se desarrollará el presupuesto del Plan de demanda del pollo en pie local y nacional desde el año 2021 al 2025.

8.1 Objetivos

Objetivo General:

Diseñar el Plan de demanda de la empresa “AVES CRISTINA S.A.C” para el periodo del 2021 al 2025.

Objetivos Específicos:

- ✓ Estimar el mercado potencial, disponible, efectivo y objetivo de la empresa desde el año 2021 al 2025.
- ✓ Elaborar el Plan de acción de la empresa desde el año 2021 al 2025.
- ✓ Proyección de la demanda de pollo en pie local y nacional desde el año 2021 al 2025
- ✓ Desarrollar el presupuesto del Plan de demanda del pollo en pie local y nacional desde el año 2021 al 2025.

8.2 Estimación del mercado potencial, disponible, efectivo y objetivo de la empresa desde el año 2021 al 2025.

8.2.1 Estimación del mercado potencial

La venta de pollos en pie se encuentra dirigida a las avícolas minoristas (que están en contacto directo con el consumidor final a través de sus puestos en los mercados de abasto) repartidos entre las 3 provincias en Junín. Por ello, para determinar el mercado potencial se calculará la proyección del crecimiento de la población en Junín y la proyección del consumo per cápita desde el año 2021 hasta el año 2025.

A continuación, se presenta el cuadro resumen de los criterios de segmentación:

Departamento:	Junín
Total de Provincias:	9 provincias
Avícolas minoristas ubicadas entre las 3 provincias:	300 avícolas minoristas ubicadas entre las provincias de Pichanaqui, Tarma y Satipo
Población en Junín para el año 2020:	1,398,361
Población entre las 3 provincias de Junín para el año 2020:	153,820
% de la población de las 3 provincias del total de la población de Junín:	11.00%

Tabla N° 28 Cuadro resumen de los criterios de segmentación.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

De acuerdo a la Tabla N° 28. Se puede observar que los criterios de segmentación identifican que la población en Junín para el año 2020 es de 1'398,361 habitantes, de los cuales 153,820 (11.00%) se encuentra ubicada entre las 3 provincias que la empresa distribuye pollo en pie.

Cabe señalar que, para el cálculo del mercado potencial se tomará en cuenta al total de la población en Junín y el consumo per cápita de pollo. A continuación, se presentan los datos históricos de la población, el consumo per cápita en kg/hab y la demanda:

Año	Histórico		
	Población en Junín	Consumo Per Cápita	Demanda en Kg
2016	1,360,506	44.1	59,998,315
2017	1,370,200	48.9	67,002,780
2018	1,379,937	50.4	69,548,825
2019	1,389,349	51	70,856,799

Tabla N° 29 Cuadro resumen de los datos históricos de la población, el consumo per cápita en kg/hab y la demanda del 2016 al 2019.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

De acuerdo a la Tabla N° 29. Se puede observar que los datos históricos de la demanda en kilogramos del 2016 al 2019 se incrementaron en 18%.

A continuación, se presenta el cálculo del mercado potencial del 2020 al 2025.

Año	Proyección		
	Población en Junín	Consumo Per Cápita	Demanda en Kg
2020	1,398,361	54.2	75,721,248
2021	1,407,037	55.2	77,668,442
2022	1,415,479	57.1	80,788,464
2023	1,423,587	59.2	84,240,761
2024	1,431,265	60.6	86,788,331
2025	1,438,414	62.6	90,080,677

Tabla N° 30 Cuadro resumen del cálculo del mercado potencial del 2020 al 2025

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

De acuerdo a la Tabla N° 30. Para la proyección de los datos se tomaron como referencia la proyección de la población al 2025 elaborada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática. Asimismo, respecto al consumo per cápita se realizó el cálculo utilizando el pronóstico lineal, lo cual proyecta que al 2025 se alcanzará los 62.6 kilogramos del consumo per cápita de pollo y los 90'080,677 kilogramos de demanda.

8.2.2 Estimación del mercado disponible

Una vez calculado el mercado potencial, se procede a determinar el mercado disponible, este mercado se encuentra conformado por la población ubicada entre las 3 provincias. A continuación, se muestra el cálculo de la demanda disponible:

Año	Proyección			
	Población en Junín	Población entre las 3 provincias	Consumo Per Cápita	Demanda en Kg
2020	1,398,361	153,820	54.2	8,329,337
2021	1,407,037	154,774	55.2	8,543,529
2022	1,415,479	155,703	57.1	8,886,731
2023	1,423,587	156,595	59.2	9,266,484
2024	1,431,265	157,439	60.6	9,546,716
2025	1,438,414	158,226	62.6	9,908,874

Tabla N° 31 Cuadro resumen de la proyección del mercado disponible del 2020 al 2025

De acuerdo a la Tabla N° 31. Al no contar con información de la proyección de la población entre las 3 provincias hasta el año 2025 se consideró el 11% de la proyección de la población total de Junín. Por ello, se puede concluir que al 2025 se tendrá un mercado disponible de 9'908,874 kilogramos.

8.2.3 Estimación del mercado efectivo

Una vez calculado el mercado disponible, se procede a determinar el mercado efectivo, el cual es una parte del mercado disponible y está formado por los consumidores que tienen además la intención de comprar el producto del presente Plan de Negocios. A continuación, se muestra el cálculo del mercado efectivo.

Año	Proyección				
	Población entre las 3 provincias	Consumo Per Cápita	Demanda en Kg	Demanda atendida	% Participación
2020	153,820	54	8,329,337	1,226,275	15%
2021	154,774	55	8,543,529	1,580,233	18%
2022	155,703	57	8,886,731	2,033,731	23%
2023	156,595	59	9,266,484	2,583,401	28%
2024	157,439	61	9,546,716	3,298,745	35%
2025	158,226	63	9,908,874	4,212,168	43%

Tabla N° 32 Cuadro resumen de la proyección del mercado efectivo del 2020 al 2025.

Fuente: Elaboración propia en base a la información AVES CRISTINA S.A.C

De acuerdo a la Tabla N° 32. Para el cálculo del mercado efectivo consideramos el resultado de la respuesta y encontramos se obtuvo una participación del 15% durante el año 2020. Asimismo, para el cálculo del mercado efectivo, se obtiene = Mercado disponible x % demanda atendida = 8'329,337 x 15% = 1'226,275 kilogramos.

8.2.4 Estimación del mercado objetivo

Una vez calculado el mercado efectivo, se procede a determinar el mercado objetivo el cual es una parte del mercado efectivo que se fija como meta a ser alcanzada por el presente plan de negocios, es decir la parte de la demanda a ser atendida, para lo cual la base son criterios definidos por los inversionistas. A continuación, se muestra el cálculo donde se determinan el mercado objetivo.

2021	2022	2023	2024	2025
18%	23%	28%	35%	43%

Tabla N° 33 Objetivos de nivel de participación de mercado de la empresa desde el 2021 al 2025

Fuente: Elaboración propia en base a la información de la empresa AVES CRISTINA S.A.C

De acuerdo a la Tabla N° 33. Para el cálculo del mercado objetivo consideramos la parte de la demanda que la empresa se ha fijado como meta alcanzar en el año 2021 el 18% de participación de mercado y terminar en el 2025 con una participación de 43%.

8.2.5 Necesidades de aprovisionamiento de pollo en pie local y nacional de los próximos 5 años.

La empresa AVES CRISTINA S.A.C alineada con su estrategia de introducir la venta de pollo en pie local ha determinado que el volumen de compra a la granja local HERMANOS ORIHUELA S.A.C será del 10% de la compra total durante todo el año, mientras que el volumen de compra de la granja nacional será del 90%.

La decisión se sustenta en reducir del 10% a 8% el nivel de la merma en comparación del 25% de la merma que proviene de la granja de Lima. Asimismo, responder a las necesidades de abastecimiento continuo de nuestros clientes a en los periodos de lluvias, bloqueos de carretera y desastres naturales y ofrecerle al cliente un producto accesible a su presupuesto. A continuación, se presenta la proyección del abastecimiento de pollo local desde el año 2021 al 2025.

	2021	2022	2023	2024	2025
Frecuencia de compra Semanal	1	1	1	2	2
Frecuencia de compra Mensual	5	6	6	7	8
Frecuencia de compra Anual	62	69	77	87	99
Cantidad de Pollos Comprados	87,012	109,147	136,914	174,826	223,235
Volumen Anual (Peso total)	228,027	286,037	358,805	458,158	585,022
Peso Promedio de Compra x Pollo	2.62	2.62	2.62	2.62	2.62
Precio de Compra x Kgr.	3.58	3.52	3.52	3.74	3.74

Tabla N° 34 Proyección del abastecimiento de pollo local del 2021 al 2025.

Fuente: Elaboración propia en base a la información AVES CRISTINA S.A.C

De acuerdo a la Tabla N° 34. Para el cálculo de la proyección de compra de pollo en pie local se negoció con la granja HERMANOS ORIHUELA S.A.C 0.40 centavos por debajo del precio de la granja nacional y la frecuencia de compra de mínimo 1 vez a la semana durante todo el año. Asimismo, se estima comprar 87,012 unidades de pollo en pie durante el año 2021. A continuación, se presenta la proyección del abastecimiento del pollo nacional desde el año 2021 al 2025.

	2021	2022	2023	2024	2025
Frecuencia de compra Semanal	4	4	5	6	6
Frecuencia de compra Mensual	18	21	23	26	30
Frecuencia de compra Anual	221	248	277	314	354
Cantidad de Pollos Comprados	703,013	881,860	1,106,205	1,412,514	1,803,639
Volumen Anual (Peso total)	1,842,354	2,311,049	2,898,980	3,701,708	4,726,711
Peso Promedio de Compra x Pollo	2.62	2.62	2.62	2.62	2.62
Precio de Compra x Kg.	3.98	3.92	3.92	4.14	4.14

Tabla N° 35 Proyección del abastecimiento de pollo nacional del 2021 al 2025.

Fuente: Elaboración propia en base a la información AVES CRISTINA S.A.C

De acuerdo a la Tabla N° 35. Para la proyección de compra de pollo en pie nacional se incrementará el volumen de compra y la frecuencia de compra semanal de 4 veces a 6 veces a la semana. Asimismo, se estima comprar 703,013 unidades de pollo en pie durante el año 2021.

8.3 Plan de acción de la empresa

Estrategia	Plan de acción	Responsable	Periodo estimado	Indicadores
Alianza estratégica con los productores de pollo en pie para obtener precios competitivos como, por ejemplo; El Rocío, Agro Inversiones los Abedules, Hermanos Orihuela SAC, Chimú Agropecuaria, etc.	-Incrementar la participación de mercado a 18% al año 2021	Coordinador de ventas y cobranzas	Dic 2020-Dic 2021	Participación de mercado en kilogramos (%) = 100 * Ventas en kilogramos / Ventas totales del mercado en kilogramos.
	-Implementar el ERP para los procesos de gestión de compras y ventas.	Gerente de Administración y Finanzas	Jun 2021- Jun 2023	Avance de implementación del ERP (%) = Avance REAL de la implementación del ERP/Avance ESTIMADO de la implementación del ERP.
	-Negociar acuerdos comerciales con la granja local como: HERMANOS ORIHUELA S.A.C	Gerente General	Dic 2020-Dic 2021	Volumen de compras locales (%) = 100 * Compras mensuales (kg)/Total de compras (kg)
	-Negociar acuerdos comerciales con las granjas de Lima como: El Rocío, Agro inversiones los abedules, etc.	Gerente General	Dic 2020-Dic 2021	Volumen de compras nacionales (%) = 100 * Compras mensuales (kg)/Total de compras (kg)

Tabla N° 36. Plan de acción de la empresa AVES CRISTINA S.A.C

Fuente: Información basada en la empresa AVES CRISTINA S.A.C

8.4 Proyección de la demanda de pollo en pie local desde el año 2021 al 2025

A continuación, se presenta la proyección de la demanda de pollo en pie local desde el año 2021 al 2025

	2021	2022	2023	2024	2025
Cantidad Vendida en Unidades	82,661	103,690	130,069	166,085	212,073
Volumen Vendido en Kg	205,794	261,009	330,997	422,651	539,683
Peso Promedio de Venta x Pollo	2.49	2.52	2.54	2.54	2.54
Precio promedio Venta	5.22	5.13	5.07	5.32	5.32
Total Ingresos por Ventas	1,075,547	1,341,718	1,680,016	2,255,053	2,879,477

Tabla N° 37 Proyección de la demanda de pollo en pie local desde el año 2021 al 2025.

Fuente: Elaboración propia en base a la información AVES CRISTINA S.A.C

De acuerdo a la Tabla N° 37. La empresa estima vender 82,661 unidades, lo cual equivale a 205,794 kilogramos de pollo en pie local durante el año 2021. Asimismo, se obtiene ingresos por S/. 1'075,547 durante el primer año de ejecución del presente Plan de Negocios.

A continuación, se presenta la proyección de la demanda de pollo en pie nacional desde el año 2021 al 2025.

	2021	2022	2023	2024	2025
Cantidad Vendida en Unidades	625,682	784,855	984,523	1,257,137	1,605,238
Volumen Vendido en Kg	1,413,207	1,819,122	2,310,895	2,950,782	3,767,854
Peso Promedio de Venta x Pollo	2.26	2.32	2.35	2.35	2.35
Precio promedio Venta	5.81	5.72	5.64	5.88	5.88
Total Ingresos x Ventas	8,216,293	10,442,976	13,073,758	17,549,462	22,408,908

Tabla N° 38 Proyección de la demanda de pollo en pie nacional desde el año 2021 al 2025.

Fuente: Elaboración propia en base a la información AVE

De acuerdo a la Tabla N° 38. La empresa estima vender 625,682 unidades, lo cual equivale a 1'413,207 kilogramos de pollo en pie nacional durante el año 2021. Asimismo, se obtiene ingresos por S/. 8'216,293 durante el primer año de ejecución del presente Plan de Negocios.

8.5 Presupuesto del Plan de demanda del pollo en pie local y nacional desde el año 2021 al 2025.

A continuación, se presenta el presupuesto de la demanda de pollo en pie local desde el año 2021 al 2025:

	2021	2022	2023	2024	2025
Cantidad en Kg	205,794	261,009	330,997	422,651	539,683
Precio promedio	5.22	5.13	5.07	5.32	5.32
Ingreso por ventas	1,075,547	1,341,718	1,680,016	2,255,053	2,879,477
Total Ingresos	1,075,547	1,341,718	1,680,016	2,255,053	2,879,477
Egresos					
Materia Prima	816,262	1,007,107	1,264,691	1,721,480	2,198,158
Gasto de Ventas	3,781	3,781	3,781	3,781	3,781
Gastos Administrativos	6,452	6,452	6,452	6,452	6,452
Costo de almacenamiento(inventario)	0	0	0	0	0
Costo de traslados (fletes)	27,934	31,286	35,041	39,596	44,744
Costo de Distribución (fletes)	20,579	26,101	33,100	42,265	53,968
Mantenimiento	2,718	2,718	2,718	2,718	2,718
Gastos varios	7,948	10,080	12,783	16,323	20,843
Total Egresos	885,675	1,087,527	1,358,567	1,832,616	2,330,665
Utilidad Operativa	189,872	254,192	321,449	422,437	548,813

Tabla N° 39 Presupuesto de la demanda de pollo en pie local desde el año 2021 al 2025.

Fuente: Elaboración propia en base a la información AVES CRISTINA S.A.C

De acuerdo a la Tabla N° 39. Se puede observar que durante el primer año de ejecución del presente Plan se obtuvo una Utilidad de S/. 189,872. En síntesis, los resultados del ejercicio durante los próximos 5 años son positivos, lo cual indica que se espera que los ingresos puedan cubrir en su totalidad los egresos de la empresa.

A continuación, se presenta el presupuesto del Plan de demanda de pollo en pie nacional desde el año 2021 al 2025.

	2021	2022	2023	2024	2025
Saldo Inicial	70,943	108,197	137,591	163,436	211,325
Cantidad en Kg	1,413,207	1,819,122	2,310,895	2,950,782	3,767,854
Precio promedio	5.81	5.72	5.64	5.88	5.88
Ingreso por ventas	8,216,293	10,442,976	13,073,758	17,549,462	22,408,908
Total Ingresos	8,216,293	10,442,976	13,073,758	17,549,462	22,408,908
Egresos					
Materia Prima	7,336,524	9,086,967	11,389,455	15,503,882	19,796,907
Gasto de Ventas	34,032	34,032	34,032	34,032	34,032
Gastos Administrativos	145,176	145,176	145,176	145,176	145,176
Costo de traslados (fletes)	277,270	310,542	347,807	393,022	444,115
Costo de Distribución (fletes)	141,321	181,912	231,090	295,078	376,785
Mantenimiento	8,465	10,465	12,465	14,465	16,465
Gastos varios	74,578	90,254	109,247	133,959	145,515
Total Egresos	8,427,353	10,456,212	12,638,635	16,617,080	21,021,994
Utilidad Operativa	-211,060	-13,237	435,123	932,382	1,386,914

Tabla N° 40 Presupuesto de la demanda de pollo en pie nacional desde el año 2021 al 2025.

Fuente: Elaboración propia en base a la información AVES CRISTINA S.A.C

De acuerdo a la Tabla N° 40. Se puede observar que durante el primer año de ejecución del presente Plan se obtuvo una Utilidad negativa de S/. 211,060. En síntesis, los resultados del ejercicio durante los primeros dos años serán negativos, no obstante, se puede observar que a partir del tercer año la empresa espera que los ingresos puedan cubrir la totalidad de los egresos de la empresa.

CAPITULO IX. PLAN DE MARKETING

Para el desarrollo del Plan de marketing de la empresa AVES CRISTINA S.A.C, se dividirá en 3 secciones. La primera sección corresponde a fijar los objetivos de marketing, segmentación del público objetivo y la publicidad del negocio.

En la segunda sección se definirán las estrategias funcionales (Producto, precio, distribución, promoción y comunicación).

Por último, se desarrollarán los Planes de acción y el presupuesto de marketing desde el año 2020 al 2025.

9.1 Objetivos

Objetivo General:

Diseñar el Plan de marketing de la empresa “AVES CRISTINA S.A.C” para el periodo desde el año 2021 al 2025.

Objetivos Específicos:

- ✓ Incrementar el market share a 43% y vender 3,767,854 kg al 2025
- ✓ Posicionar al producto, resaltando su propuesta de valor en el primer año.
- ✓ Promover la visibilidad de la empresa y la fidelización de los clientes al segundo año.
- ✓ Alcanzar una utilidad operativa superior a 5% al 2025.

9.2 Segmentación del público objetivo

Para el presente Plan de negocios el público objetivo son las avícolas minoristas que se ubican entre las provincias de Tarma, Pichanacki, Satipo y otras provincias cercanas.

9.3 Publicidad del negocio

La empresa requiere desarrollar publicad para dar a conocer su propuesta de valor en el mercado avícola de Junín y para ello utilizará canales como la página web de la empresa, el WhatsApp business y continuará utilizando las recomendaciones boca a boca.

9.4 Estrategias funcionales

9.4.1 Estrategias del producto

Según las encuestas, muestran que el 40% de las avícolas de Satipo compran en promedio de 301 a más pollos semanalmente, mientras que el 30% de las avícolas de Tarma compran de 301 a más pollos y el 30% de avícolas en Pichanaqui compran en promedio de 201 a más pollos semanalmente. (Ver Tabla N° 20). Lo cual indica que, la empresa AVES CRISTINA S.A.C tiene una alta oportunidad de ofrecer a sus clientes incrementar sus volúmenes de pedidos.

Por ello, se empleará una estrategia de desarrollo de nuevas líneas de productos, en el cual se incluirá una línea de pollo en pie local debido a que este pollo es de precio económico y permitirá reducir el nivel de merma hasta en un 10% respecto al 25% de la merma del pollo en pie nacional, lo cual se reflejará en una reducción del 9.52% en los precios de venta a los clientes. Asimismo, se proyecta la compra de 103,690 unidades (10%) del volumen total a la granja local y 784,855 unidades (90%) de la granja nacional para el año 2022, distribuyéndose pollo en pie con las características más valoradas por los clientes (peso de 2.20 a 2.40 kilogramos, color amarillo y hembra).

Adicionalmente, se empleará una estrategia de búsqueda de nuevos mercados en zonas cercanas a la distribución, que se encuentren como máximo a dos horas de las provincias que actualmente se distribuyen, por ejemplo; Villa Rica y Oxapampa donde se podrá atender a las avícolas que tienen una población de 22,274 y 14,304 habitantes respectivamente. Asimismo, se realizará una encuesta en dichas zonas para evaluar las necesidades de compra de pollo semanal, las empresas competidoras del mercado y las características que más valoran al momento de realizar la compra (peso, color, precio y seguridad en la distribución).

De todo lo anterior mencionado, se busca que los actuales clientes destinen un mayor presupuesto de gastos a los productos de la empresa (pollo en pie local y nacional) y captar la atención de un nuevo grupo de clientes ubicados en las provincias cercanas a la distribución.

9.4.2 Estrategias de precio

En cuanto a la estrategia de precio, según las encuestas, muestran que el 55% de los avícolas clientes consideran que el precio que ofrece la empresa se encuentra muy por encima del mercado, mientras que el 45% de los clientes considera que el precio que ofrece la empresa se encuentra por encima del precio del mercado. (Ver Tabla N° 22).

Por ello, se empleará una estrategia de precios para cartera de productos (con la introducción del pollo en pie de la granja local), por áreas geográficas en función de los gastos que derive el hecho de acercar el producto al cliente y descuentos por volúmenes de compra.

Dichas estrategias se realizarán teniendo en la cartera de productos, el pollo en pie de granja nacional y local, los cuales se proyectan que sus precios de venta serán de S/.5.88 y S/.5.32 respectivamente (reducción del precio -9.52%) debido a la reducción en el nivel de merma y los gastos de distribución. Asimismo, se planea vender 784,855 unidades de pollo nacional y 103,690 unidades de pollo local para el año 2022.

Adicionalmente, se negociará con las granjas pedidos quincenales o mensuales para obtener la seguridad de entrega de la mercadería y descuentos por volúmenes de

compra especialmente en temporadas altas como navidad, año nuevo, día de la madre, día de la independencia y el día del trabajador.

Por otro lado, respecto a la estrategia de precios en función de las áreas geográficas junto con la estrategia de precios de descuentos por volúmenes de compra se aplicarán precios diferenciados por bloques (zona sierra y zona selva), de esta manera, Tarma tendrá 0.15 centavos de descuento en el precio de venta, mientras que Pichanacky y Satipo tendrán 0.10 centavos de descuento en el precio de venta siempre en cuando paguen al contado y compren de 50 jabas a más (mínimo 400 unidades de pollo en pie).

Finalmente, se realizará una segmentación de clientes de acuerdo al volumen de compra mensual y se negociará descuentos dependiendo de 0.15 centavos en el precio de venta por pagos adelantados o al contado a los clientes de clase A (clientes que compran mensualmente mínimo de S/.80,000 a más).

9.4.3 Estrategias de distribución

En cuanto a la estrategia de distribución, según las encuestas el 36.6% de las avícolas minoristas valoran la seguridad en la distribución, mientras que el 33.3% valoran la calidad del producto, el 23.3% valoran el precio y 6.8% la calidad del servicio. (Ver Tabla N° 21). Lo cual indica que, los clientes valoran principalmente la confiabilidad y seguridad en la distribución y que sus proveedores no los dejen sin mercadería.

Por todo ello, se usará la estrategia de distribución intensiva para que el cliente encuentre el producto en la puerta de su casa o local de faenamiento. Asimismo, con la introducción del pollo en pie local se reducirá el tiempo en la distribución al 50%.

Dichas estrategias se realizarán incrementando la frecuencia de veces que se distribuirá pollo en pie en el mercado, pasando de 2 a 6 veces a la semana. Asimismo, se incrementará la capacidad de carga, adquiriendo un vehículo de 30 toneladas.

9.4.4 Estrategias de promoción y comunicación

La principal estrategia de promoción durante el primer año de la empresa, será la estrategia de atracción a través de la implementación de descuentos y merchandising por objetivos de volúmenes de compras y el desarrollo de capacitaciones para el corte y venta de pollo a las avícolas minoristas. Asimismo, en la estrategia de comunicación se resaltarán la propuesta de valor “Seguridad y rapidez en la distribución, confianza y precio accesible” presentándolo a través de los canales de comunicación, como las redes sociales y la página web.

Dichas estrategias se realizarán utilizando los descuentos en el precio de venta de S/.0.15 en Tarma y S/.0.10 en Pichancki y Satipo por compras mínimas de 50 jabas o 400 unidades de pollo en pie. Por otro lado, se documentará las experiencias de los clientes en la página web y redes sociales para incrementar la visibilidad de la empresa en el mercado y se implementará el WhatsApp bussines para la toma de pedidos. Adicionalmente, se implementará un Plan anual de capacitaciones para los clientes, desarrollando capacitaciones sobre la preservación del pollo en pie durante las primeras 48 horas, técnicas de corte para incrementar la rentabilidad del negocio, técnicas de pelado para el pollo brasa, el uso de la tecnología para los pagos digitales (Transferencias bancarias, Plin, Yape, Lukita, etc.).

Finalmente, se entregarán productos de merchandising como tablas de picar, cuchillos, mandiles, calendarios, etc, para ello, se estima gastar en el primer año un monto de S/.5,960.

9.4.5 Indicadores

Para evaluar el correcto desempeño del Plan de marketing de la empresa AVES CRISTINA S.A.C se realizará lo siguiente:

- Participación de mercado (%): $100 * \text{Ventas en unidades} / \text{Ventas totales del mercado en unidades}$.
- Pagos por medios digitales (%): $100 * \text{Pagos canalizadas por medios digitales} / \text{Pagos totales de los clientes}$.
- Ventas canalizadas por WhatsApp (%): $100 * \text{Ventas canalizadas por WhatsApp} / \text{Ventas totales de la empresa}$.

9.5 Plan de acción de la empresa

A continuación, se presenta el Plan de acción de la empresa AVES CRISTINA S.A.C:

Estrategia	Plan de acción	Responsable	Periodo estimado	Indicadores
Desarrollar campañas publicitarias utilizando el canal de enlace directo a WhatsApp bussines.	-Asignar un presupuesto para las campañas del día de la madre, fiestas patrias, aniversario de la provincia, navidad y año nuevo.	Gerente de Administración y Finanzas	Nov 2020-Dic 2025	Ventas canalizadas por WhatsApp (%) = $100 * \text{Ventas canalizadas por WhatsApp} / \text{Ventas totales de la empresa.}$
Promover la visibilidad de la empresa y la fidelización de los clientes.	-Documentar las experiencias de los clientes en la página web y redes sociales para incrementar la visibilidad de la empresa en el mercado. -Ofrecer descuentos y merchandising por objetivos de volúmenes de compras a los clientes. -Desarrollar capacitaciones para el corte y venta de pollo a las avícolas minoristas.	Gerente de Administración y Finanzas	Nov 2020-Dic 2025	Número de visitas a la página web mensual Número de likes en las redes sociales Participación de mercado en kilogramos (%) = $100 * \text{Ventas en kilogramos} / \text{Ventas totales del mercado en kilogramos.}$
Incentivar a que los clientes utilicen los medios de pagos digitales ejemplo (Transferencias bancarias, Plin, Yape, Lukita, etc.).	-Capacitar a los clientes en el uso de los medios de pagos digitales (Transferencias bancarias, Plin, Yape, Lukita, etc.).	Gerente de Administración y Finanzas	Ene 2021-Jul 2021	Pagos de clientes canalizados por medios digitales (%) = $100 * \text{Pagos canalizadas por medios digitales} / \text{Pagos totales de los clientes.}$
Alianzas con comedores públicos e iglesias para ayudar a las familias más afectadas por el virus del SARS-COV-2	-Coordinar con los líderes del clero y los comedores públicos para distribuir alimentos a las familias más necesitadas.	Gerente de Administración y Finanzas	Nov 2020-Dic 2025	Familias que reciben alimentos (%) = $100 * \text{Número de familias que recibieron alimentos} / \text{Total de familias que requieren apoyo}$

Tabla N° 41 Presupuesto de la demanda de pollo en pie nacional desde el año 2021 al 2025.
 Fuente: Información basada en la empresa AVES CRISTINA S.A.C

9.6 Presupuesto del Plan de marketing

A continuación, se presenta el Presupuesto del Plan de marketing de la empresa AVES CRISTINA S.A.C:

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Categorías							
Relaciones públicas	0	0	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Facebook	0	150	360	360	360	0	0
Página web	0	600	0	0	0	0	0
Imagen y creatividad de la marca	0	500	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Publicidad online	0	150	600	600	600	0	0
Merchandising	0	500	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Otros	0	0	0	0	0	0	0
Total Egresos	0	1,900	5,960	5,960	5,960	5,000	5,000

Tabla N° 42 Presupuesto del Plan de marketing digital de la empresa AVES CRISTINA S.A.C

Fuente: Información basada en la empresa AVES CRISTINA S.A.C

CAPITULO X. PLAN DE OPERACIONES Y LOGISTICA

Para llevar a cabo el desarrollo del Plan de operaciones y logística de la empresa AVES CRISTINA S.A.C, se ha dividido en 5 secciones. En la primera sección corresponde a establecer los objetivos de operaciones y logística, de acuerdo con lo establecido en el Plan de demanda y el Plan de marketing (meta de producción y proyección de ventas).

Asimismo, en la segunda sección se plantea el estudio para la reducción del nivel de merma. Por otro lado, en la tercera sección, se presentarán las mejoras de los procesos que se implementarán en el modelo de negocio post SARS-COV-2 de la empresa.

En la cuarta sección, se plantearán los planes de acción junto con los indicadores de la empresa y las estrategias del Plan de operaciones y logística. Por último, se desarrollará el presupuesto del Plan de operaciones y logística desde el año 2021 al 2025.

10.1 Objetivos

Objetivo General

10.2 Estudio de la reducción de mermas

Una deficiente gestión operativa en manejo y control de las mermas del pollo en pie afecta enormemente la rentabilidad de la empresa y el no tener control de la merma puede llevar a una situación crítica a las finanzas de la empresa.

De acuerdo a un estudio realizado por Azabache, J (2018) los porcentajes de merma en las zonas de Huaraz y Cajamarca son de 6.80% y 5.75% respectivamente, principalmente debido a los métodos de trabajo (pesada manual obsoleta, falta de planificación y desorganización), mano de obra (falta de control, capacitación y

deserción), maquinaria y equipo (envases en mal estado, balanza descalibrada y camiones con problemas técnicos) y materiales (registro de pesos en granja, equipos para la saca y data histórica).

No obstante, las mermas de la empresa AVES CRISTINA S.A.C se encuentran en un 25% lo cual indica que la forma empírica del manejo del negocio representa serios niveles de deficiencia en la empresa, aun así, también se puede observar que existe un arduo trabajo para reducir el nivel de merma.

Por otro lado, las proyecciones del plan de negocio sin hacer las mejoras contemplan una merma anual de 25% desde el año 2020 al 2025 por año del negocio. Por ello, se ha planteado la venta y distribución de pollo en pie en el mercado local (10%) y nacional (90%).

Por ello, para el control de la merma para el mercado local se plantea que debe iniciar la reducción en el año 2021 con 10%, para el año 2022 reducirlo a 9% y del año 2023 al 2024 mantenerlo en un 8% respectivamente.

Además, para el control de la merma para el mercado nacional plantea una excelente oportunidad prioritaria de un proyecto de mejora continua debido principalmente a su alto porcentaje, se debe de iniciar a más tardar en los primeros meses del año 2021, con el fin de reducir la merma en el año 2021 a 23%, el año 2022 a 21% y del año 2023 al 2025 reducir a 20%, con esta mejora la empresa podrá hacer frente a sus compromisos de corto y mediano plazo de los años 2023 y 2024 recurriendo a fuentes de financiamiento propio o de terceros.

Por ello, se recomienda implementar las siguientes acciones de mejora para reducir la merma:

- ✓ Coordinar con los proveedores de pollo en pie para que el recojo de pollos sea directamente de las granjas de saca.
- ✓ El recojo de pollos debe ser de las zonas de: Lima, Huacho, Cañete, Chincha, e Ica, y excepcionalmente de la zona norte como Chimbote o Trujillo
- ✓ Eliminar los despachos con trasbordos en Lima de los pollos provenientes del norte del País.

- ✓ El vehículo una vez que termina el despacho de pollos en granja debe salir inmediatamente al destino donde se distribuye el pollo
- ✓ El vehículo debe contar con dos conductores, para que se alternen en el manejo y se cumpla con los tiempos de travesía definidos.
- ✓ El vehículo no puede hacer paradas no autorizadas, las paradas deberán de ser en lugares autorizados y por 40 minutos para tomar sus alimentos.
- ✓ Los lugares donde se estacione el vehículo en la travesía deben ser en un lugar donde haya sombra o correntada de aire.
- ✓ Implementar el monitoreo constante a través del GPS para los recorridos de los vehículos de abastecimiento y distribución.
- ✓ Establecer protocolos de emergencias para los vehículos que están en el proceso de abastecimiento o distribución.
- ✓ Capacitación al personal de chapado de aves en granja, el atrapado se debe de hacer pollo por pollo.
- ✓ El enjabado se debe de hacer pollo por pollo hasta completar la densidad de aves por jaba.
- ✓ Mantener la densidad de pollos por jaba: hembra (de 9 pollos en invierno y de 8 pollos en verano), Macho (de 8 pollos en invierno y de 7 pollos en verano).
- ✓ Revisar la calidad del pollo, estado sanitario.
- ✓ La estiba de las jabas con pollo dos jabas por vez.
- ✓ La altura máxima de jabas por ruma dentro del vehículo: 6 jabas
- ✓ Control de los tiempos de recorrido en el proceso de abastecimiento.
- ✓ Evitar que el personal de chapado o estiba camine sobre las jabas.
- ✓ Implementar el cross docking de los vehículos que abastecen de pollos de la costa a los vehículos de distribución que operan en las ciudades donde se distribuye el pollo vivo
- ✓ Mantener en buen estado las jabas y que estas tengan las tapas completas, y las rejillas no estén rotas.
- ✓ Renovar constantemente las jabas deterioradas.

10.3 Propuesta de mejora de los procesos

A continuación, se presenta el flujo de trabajo propuesto de la empresa AVES CRISTINA S.A.C de pollo en pie local y nacional. Cabe señalar que, las tareas para ambos productos son idénticas.



Figura N° 16 Flujo de trabajo propuesto de la empresa AVES CRISTINA S.A.C.
Fuente: Información basada en la empresa AVES CRISTINA S.A.C

El estudio del Flujo de trabajo de la empresa AVES CRISTINA S.A.C muestra cómo se realiza el orden correlativo de las tareas, estas son:

- 1. Transferencia al proveedor seleccionado:** Una vez seleccionado el proveedor, se confirma la cantidad a comprar y la aceptación del precio para que luego se realice la transferencia y enviar el voucher al jefe de ventas a través del correo electrónico.
- 2. Envío del vehículo a la granja:** Se coordina con el conductor la salida del vehículo a la granja, previendo los cambios de aceite y/o mantenimientos necesarios para evitar demoras o problemas en el camino. No se hace entrega de dinero en efectivo al conductor, el pago a estibadores se realiza directamente a su

cuenta bancaria, así como el pago por el lavado de jabas, se cuenta con crédito para abastecimiento de combustible y peajes, solo se realiza una transferencia por Plin o yape a los conductores para los gastos menores como; viáticos y pago de la balanza electrónica. Asimismo, el conductor debe llenar la información del servicio en su respectiva hoja de ruta para el correcto control de los gastos.

- 3. Entrada del vehículo a la granja:** El vehículo y el personal (conductor y estibadores) ingresan a la granja cumpliendo los protocolos de bioseguridad sanitaria para esperar su turno de atención.
- 4. Control de calidad:** Llegado el momento de la atención, los estibadores de la empresa AVES CRISTINA SAC ingresan al galpón del proveedor para realizar una revisión muestral de los pollos, empezando por verificar si el pollo tiene moquillo y acercando sus oídos al pecho del pollo si este tiene alguna ronquera (síntomas de enfermedad aviar). De no encontrarse ningún síntoma de enfermedad aviar, los estibadores cargan los pollos a las jabas y luego colocan las jabas al vehículo. El conductor antes de salir de la granja, elabora su guía transportista y registra en su hoja de ruta la hora de salida y el kilometraje de inicio del viaje de retorno.
- 5. Recepción y programación de pedidos:** La programación de pedidos se realiza en Excel y es el mismo día de la distribución, el vendedor de la empresa se contacta vía telefónica o WhatsApp business con los clientes ubicados entre las tres provincias (Tarma, Pichanaqui y Satipo). Así como también, averigua a través de los clientes el precio del pollo de los competidores.
- 6. Entrega de pedidos a los minoristas:** La entrega de pedidos a los clientes se realiza en base a la programación de pedidos del mismo día. Los estibadores ingresan los pollos a los galpones de los clientes de cada provincia, se empieza con Tarma, continuando con Pichanaqui y terminando con Satipo. (El tiempo de distribución es de aproximadamente entre 8 a 10 horas).
- 7. Transferencia por parte del cliente:** el pago de los clientes se realiza a través de transferencias bancarias a nombre de la empresa AVES CRISTINA SAC. El personal de cobranzas realiza la verificación de los depósitos bancarios para

actualizar la cartera de cuentas por cliente y tener abierto el despachado para el siguiente pedido.

- 8. Entrega de la hoja de ruta:** El conductor hace la entrega de la liquidación de sus gastos en su hoja de ruta al finalizar cada servicio.
- 9. Revisión de hoja de ruta y rendimiento del vehículo:** Se realizará la revisión de la hoja de ruta presentada por el conductor de la unidad para su aprobación y finalización del servicio, asimismo se revisará el rendimiento adquirido por el conductor al finalizar cada viaje.

No obstante, las tareas de abastecimiento y programación del pedido lograrán reducir la probabilidad de error en el control de las ventas debido a que el registro se realizará de manera computarizada. Asimismo, se ampliará su oferta de productos, adicionando la distribución de pollo en pie local. Por otro lado, la empresa consideró necesario contar con un Sistema de Monitoreo de vehículos (GPS) para un adecuado control y seguimiento de la distribución.

Cabe señalar que, la empresa buscará reducir el porcentaje de merma del pollo en pie nacional de forma progresiva desde el año 2021 al 2025 de 25% a 20%. Asimismo, la empresa promoverá reducir el porcentaje de merma del pollo en pie local de forma progresiva desde el año 2021 al 2025 de 10% a 8%, lo cual generará una mayor utilidad para la empresa. Además, ya no se realizarán las cobranzas en efectivo, los clientes efectuarán sus pagos por medio de transferencias bancarias cuando paguen montos mayores a 500 soles y en caso de montos menores podrán utilizar los aplicativos de Yape, Plin y Lukita respectivamente.

En síntesis, se observa que el flujo de trabajo del pollo en pie tiene tareas que representan una oportunidad de incrementar el return equity de la empresa, a través de la reducción gradual de las mermas, la reducción de la probabilidad de robos de efectivo, el control de los gastos de distribución, la implementación de un GPS y un Sistema ERP para MYPES que ayudarán a flexibilizar los procesos core del negocio.

10.4 Plan de acción de la empresa

A continuación, se presenta el Plan de acción de la empresa AVES CRISTINA S.A.C:

Estrategia	Acción	Responsable	Periodo estimado	Indicadores
Ingresar a nuevos mercados geográficos en la Selva central y ampliar la oferta de productos de la cartera actual	- Alianza con la granja HERMANOS ORIHUELA S.A.C para la venta y distribución de pollo local. -Comprar 1 vehículo de transporte para ingresar a un nuevo mercado en el 2021	Gerente de Operaciones	Ene 2021-Dic 2025	Avícolas encuestadas que estarían dispuestos a comprar pollo vivo (%) = 100 * Número avícolas encuestadas dispuestas a comprar pollo vivo/Total de avícolas encuestadas. Avícolas encuestadas que estarían dispuestos a comprar pollo congelado (%) = 100 * Número de avícolas encuestadas dispuestas a comprar pollo congelado/Total de avícolas encuestadas.
Brindar condiciones de seguridad óptimas para la salud y bienestar de los colaboradores y los clientes	-Control estricto con el personal, entregándoles mascarillas, alcohol y protectores faciales con el fin de protegerlos de algún tipo de contagio del virus del SARS-COV-2. -Realizar exámenes ocupacionales a fines del año 2021 y posterior a ello se realizarán cada 2 años.	Gerente Administrativo	May 2020-Dic 2025	Presupuesto para el control del SARS-COV-2 (%) = 100 * Presupuesto destinado al control del SARS-COV-2 /Total de Presupuesto de la empresa.
Integrar los procesos de abastecimiento, almacenamiento, programación de pedidos, distribución y cobranzas de la empresa mediante la adquisición de un ERP.	-Adquirir un ERP que integre y sistematice los procesos de la empresa.	Gerente Administrativo	Abril 2021-Dic 2024	Presupuesto para la adquisición e implementación del ERP (S/.) = 100 * Presupuesto real destinado a la adquisición e implementación del ERP/Total de presupuesto estimado para la adquisición e implementación del ERP de la empresa. Avance de la implementación del ERP (%) = 100 * Avance real de la implementación de la ERP la empresa/Avance estimado de la implementación del ERP.
Promover la reducción y control del nivel de mermas y los gastos de distribución	-Reducir y controlar el nivel de mermas y los gastos entregados a cada conductor, proporcionándole una hoja de ruta en donde tendrán que llenar a detalle todos los gastos ocasionados por servicio. -Registrar los abastecimientos por mes para poder determinar el rendimiento del servicio. -Realizar convenios con grifos en Lima y Junín. -Tener un mapeo del recorrido por cada distribución. -Implementar un sistema de GPS para controlar las paradas y velocidad de los vehículos.	Supervisor de Operaciones	Dic 2020-Abr 2021	Rendimiento de combustible por viaje = Número de galones consumidos/Total de kilometraje recorrido. Costo mensual por kilómetro (S/.) = Costo total de galones consumidos/Total de kilometraje recorrido.

Figura N° 17 Plan de acción de la empresa AVES CRISTINA S.A.C

Fuente: Información basada en la empresa AVES CRISTINA S.A.C

10.5 Presupuesto del Plan de operaciones y logística

A continuación, se presenta el Presupuesto del Plan de operaciones y logística de la empresa AVES CRISTINA S.A.C:

T.C.		3.6								
INVERSIONES EN MILES US\$		PERIODO							CUMP	MONTO
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	%	S/.
OPERACIONES										
DESARROLLO DE DIVERSIFICACIÓN DE NEGOCIOS									S/0	S/0
	Creación de 01 empresa de transporte	S/0	S/0						S/0	S/0
MANTENIMIENTO REPARACIÓN Y REPOSICIÓN	Mantenimiento de 01 Oficina	S/0	S/0	S/2,000	S/2,000	S/2,000	S/2,000	S/2,000	S/0	S/10,000
MEJORA DE PROCESOS	Automatización del sistema de despacho	S/0	S/0	S/10,000					S/0	S/10,000
SUB TOTAL OPERACIONES				S/12,000	S/2,000	S/2,000	S/2,000	S/2,000	S/0	S/20,000
ADMINISTRACION										
COMPRA DE ERP	Implementación del ERP Financiera			S/20,000.00					S/0.00	S/20,000
	Implementación del ERP Administración					S/20,000.00			S/0.00	S/20,000
	Implementación del ERP Ventas y Cobranzas				S/20,000.00				S/0.00	S/20,000
	Implementación del ERP Operaciones y Logística						S/20,000.00		S/0.00	S/20,000
									S/0.00	S/0
SUB TOTAL ADMINISTRACION				S/20,000.00	S/20,000.00	S/20,000.00	S/20,000.00	S/0.00	S/0.00	S/80,000
LOGISTICA										
INCREMENTO DE CAPACIDAD	Transporte			S/ 432,000.00					S/ -	S/432,000
	Distribución								S/ -	S/0
	Compras								S/ -	S/0
SUB TOTAL LOGISTICA				S/ 432,000.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/432,000
TOTAL INVERSION EN S/.				S/ 464,000.00	S/ 22,000.00	S/ 22,000.00	S/ 22,000.00	S/ 2,000.00	S/ -	S/ 532,000

Tabla N° 43 Presupuesto del Plan de operaciones y logística de la empresa AVES CRISTINA S.A.C
Fuente: Información basada en la empresa AVES CRISTINA S.A.C

CAPITULO XI. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Para el desarrollo del Plan de recursos humanos de la empresa AVES CRISTINA S.A.C dada la importancia del control y la reducción del nivel de la merma que influye en el capital humano en se ha dividido en 4 secciones. En la primera sección corresponde a establecer los objetivos del Plan de recursos humanos desde el año 2021 hasta el año 2025.

En la segunda sección se encontrará la estructura organizacional de la empresa, en el cual se mostrará el modelo propuesto considerándose el Plan de Operaciones y logística de la empresa, de esta manera cada trabajador contará con una responsabilidad asignada y con una meta por alcanzar.

Por otro lado, en la tercera sección, se plantearán los planes de acción junto con los indicadores de la empresa y las estrategias. Por último, se desarrollará el presupuesto del Plan de recursos humanos desde el año 2021 al 2025.

11.1 Objetivos

Objetivo general:

Diseñar el Plan de recursos humanos de la empresa Aves Cristina SAC para el periodo del 2021 al 2025.

Objetivos específicos:

- ✓ Diseñar la estructura organizacional de la empresa.
- ✓ Elaborar los perfiles de puesto de la empresa.
- ✓ Elaborar el Plan de acción de la empresa desde el año 2021 al 2025.
- ✓ Desarrollar el presupuesto del Plan de recursos humanos desde el año 2021 al 2025.

11.1 Estructura organizacional de la empresa

Para establecer las personas claves en el futuro de la empresa se consideró que el diseño de la estructura organizacional propuesta contribuya con un modelo de negocio moderno, ágil, flexible, con la incorporación de tecnologías de fácil aplicación que ayuden a que los procesos de la empresa sean los más eficientes del medio.

Es por ello, que se diseñó una estructura organizacional horizontal o plana debido a que en esta época las personas se esfuerzan por el acceso igualitario a la información para todos, con ello, las empresas son capaces de responder eficazmente a las necesidades del cliente y capitalizar las competencias de los empleados reconstruyendo el poder para establecer estructuras organizacionales horizontales o planas afirmando Right (2018).

Por otro lado, las estructuras horizontales a diferencia de las estructuras verticales, tienen una corta cadena de mando y un amplio abanico de control de gestión. En una estructura horizontal, la mayoría de los empleados informan a un administrador único debido a la reducción del número de capas de gestión, las pequeñas organizaciones sacan el máximo provecho de las estructuras horizontales. (Retos Directivos, 2014).

Con todo lo anterior mencionado, un organigrama horizontal será muy útil para atender a clientes que exigen tiempos de respuesta rápida y un mejor servicio. La diseñada continuación, se presenta la propuesta de la estructura organizacional de la empresa. Para ver el organigrama propuesto ver el Anexo N°15.

11.1.2 Perfil y principales funciones requeridas en el negocio

De acuerdo a la estructura orgánica propuesta de AVES CRISTINA S.A.C se definirán las características, cualidades y experticia de cada uno de los puestos de trabajo administrativos y operativos, puestos que serán fundamentales para la funcionalidad y el crecimiento de la empresa.

- Gerencia General (Ver Anexo N° 10)
- Gerente de Administración y Finanzas (Ver Anexo N° 10)
- Coordinador de Distribución (Ver Anexo N° 10)
- Coordinador de Compras y Ventas (Ver Anexo N° 10)
- Conductores (Ver Anexo N° 10)
- Estibadores (Ver Anexo N° 10)

Las remuneraciones establecidas y descritas en el perfil de cada puesto de trabajo para el personal de dirección, administrativos y operarios, fueron asignados de acuerdo a los sueldos y/o salarios vigentes en el rubro avícola en el mercado de Junín.

11.2 Plan de acción de la empresa

A continuación, se presenta el Plan de acción de la empresa AVES CRISTINA S.A.C

Estrategia	Plan de acción	Responsable	Periodo estimado	Indicadores
Desarrollar el capital humano y el capital organizacional	Diseñar e implementar un organigrama horizontal que ayude a flexibilizar los procesos y la toma de decisiones.	Gerente de Administración y Finanzas	Dic 2020-Dic 2025	Total de sueldos / Ventas Totales
	Elaborar un Plan de capacitaciones anual para el personal administrativo y operativo con énfasis en el control y la reducción del nivel de merma.		Ene 2021-Dic 2025	Numero de capacitaciones realizadas / Total de capacitaciones programadas
	Implementación, seguimiento y control del Plan de vigilancia contra el SARS-COV-2		Ene 2021-Dic 2025	Número de personas contagiadas / Total de colaboradores de la empresa
	Contratación de un asesor externo del rubro avícola		Feb 2021-Dic 2025	Resultados de los EEFF de la empresa del año actual / Resultados de los EEFF de la empresa del año anterior
Implementar un protocolo de profesionalización y sucesión familiar	Establecer la participación del directorio y accionistas de la empresa	Gerente General	Feb 2021-Dic 2025	ROE= Utilidad neta / Capital Contable
	Elaborar un Protocolo de sucesión familiar para la siguiente generación.	Gerente de Administración y Finanzas	Ene 2021-Jul 2021	Evaluación por resultados
	Revisar y actualizar los perfiles de puestos anualmente		Dic 2021-Dic 2025	

Tabla N° 44 Plan de acción de la empresa AVES CRISTINA S.A.C

Fuente: Información basada en la empresa AVES CRISTINA S.A.C

11.3 Presupuesto del Plan de recursos humanos

A continuación, se presenta el Presupuesto del Plan de recursos humanos de la empresa AVES CRISTINA S.A.C:

Ítem	Cargo	Cantidad	Remuneración Básica	Remuneración Anual	Descuentos	TOTAL	VACACIONES	ESSALUD	Gratificación	9% Bonificación	Grati 1 Julio	Grati 2 Diciembre	Total Grati	CTS Mayo	CTS Noviembre	CTS Total	Remuneración neta	Remuneración neta
					Trabajador AFP HABITAT 10%+1.36% +1.47% COM Y SEG = 12.83%		1/2 Sueldo 50%										9%	Pagar Mensual
1	Gerente General	1	2,000	24,000	260	260	1,000	180	1,000	90	1,090	1,090	2,180	500	500	1,000	1,920	27,220
2	Jefe de Administración y Finanzas	1	1,600	19,200	208	208	800	144	800	72	872	872	1,744	400	400	800	1,536	21,776
3	Coordinador de Distribución y Cobranzas	1	1,400	16,800	182	182	700	126	700	63	763	763	1,526	350	350	700	1,344	19,054
4	Coordinador de Compras y Ventas	1	1,400	16,800	182	182	700	126	700	63	763	763	1,526	350	350	700	1,344	19,054
5	Conductores (2)	1	4,800	57,600	624	624	2,400	432	2,400	216	2,616	2,616	5,232	1,200	1,200	2,400	4,608	65,328
6	Estibadores (4)	1	3,200	38,400	416	416	1,600	288	1,600	144	1,744	1,744	3,488	800	800	1,600	3,072	43,552
Total		6	14,400	172,800	1,872	1,872	7,200	1,296	7,200	648	7,848	7,848	15,696	3,600	3,600	7,200	13,824	195,984

Tabla N° 45. Presupuesto del Plan de recursos humanos de AVES CRISTINA S.A.C

Fuente: Información basada en la empresa AVES CRISTINA S.A.C

De acuerdo a la Tabla N° 46. Se puede observar que el presupuesto del Plan de recursos humanos del año 2020 al 2025 está conformado por 6 puestos, 1 puesto de dirección, 3 puestos mando intermedio y 2 puestos operativos. Asimismo, se estima que la planilla de la empresa representará el 3% de los ingresos de la empresa durante el año 2020.

CAPITULO XII. PLAN FINANCIERO

Para llevar a cabo el Plan de finanzas de la empresa AVES CRISTINA S.A.C, se ha dividido en 5 secciones. En la primera sección corresponde a establecer los objetivos de finanzas, de acuerdo a los Planes presentados en los capítulos previos.

Asimismo, en la segunda sección, se presentarán las proyecciones de ingresos y egresos desde el año 2021 hasta el año 2025, el ajuste de estacionalidad, la proyección de ventas y el Estado de ganancias y pérdidas. Por otro lado, en la tercera sección, se presentarán la inversión clasificada en activos tangibles e intangibles, así como la inversión en los gastos operativos.

En la cuarta sección, se presentarán las depreciaciones, el financiamiento y el punto de equilibrio. Por último, en la quinta sección se presentarán el flujo de caja económico proyectado y el análisis de escenarios de la empresa para los próximos 5 años.

12.1 Objetivos

Objetivo General

Diseñar el Plan de finanzas de la empresa AVES CRISTINA SAC para el periodo del 2021 al 2025.

Objetivos específicos:

- ✓ Proyectar el Estado de ganancias y pérdidas del pollo local y nacional.
- ✓ Desarrollar el flujo de caja económica y financiero proyectado del pollo local y nacional.
- ✓ Desarrollar el punto de equilibrio en kilogramos y soles proyectado del pollo local y nacional.
- ✓ Desarrollar el análisis de escenarios de la empresa del pollo local y nacional.

12.2 Proyecciones

12.2.1 Estado de ganancias y pérdidas del estado inicial (No incluyen las mejoras)

Para la revisión del Estado de ganancias y pérdidas del estado inicial de la empresa AVES CRISTINA S.A.C del periodo 2021 al 2025 ver el Anexo N° 11.

De acuerdo al Anexo N° 11. El Estado de ganancias y pérdidas del estado inicial (Sin las mejoras propuestas) se puede observar que, se obtendrán resultados negativos durante los años 2021,2022 y 2023 debido a que no se ha logrado llegar al punto de equilibrio en los primeros tres años por S/9,150,967, S/.11,344,400 y S/.13,787,785 respectivamente. Asimismo, se consideró el nivel de merma al 25% durante los próximos 5 años y se incrementaron los gastos financieros por el pago del crédito de REACTIVA PERÚ. No obstante, se puede observar una recuperación a partir del año 2024.

12.2.2 Estado de ganancias y pérdidas estado propuesto (Incluyen las mejoras)

A continuación, se presenta la proyección del Estado de ganancias y pérdidas del estado propuesto de la empresa AVES CRISTINA S.A.C del periodo 2021 al 2025.

	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas de pollo en pie nacional	8,216,293.0	10,442,975.8	13,073,757.7	17,549,462.2	22,408,908.3
Ventas de pollo en pie local	1,075,547.2	1,341,718.5	1,680,015.6	2,255,053.2	2,879,477.4
Total de Ventas	9,291,840.2	11,784,694.3	14,753,773.4	19,804,515.4	25,288,385.7
Costo de Ventas de pollo en pie nacional	7,336,523.5	9,086,966.7	11,389,454.7	15,503,882.2	19,796,907.1
Costo de Ventas de pollo en pie local	816,261.7	1,007,107.2	1,264,691.1	1,721,480.4	2,198,158.4
Total Costo de Ventas	8,152,785.2	10,094,073.8	12,654,145.8	17,225,362.6	21,995,065.5
UTILIDAD BRUTA (S/)	1,139,055.0	1,690,620.5	2,099,627.5	2,579,152.8	3,293,320.2
UTILIDAD BRUTA (%)	12.26%	14.35%	14.23%	13.02%	13.02%
Gastos Administrativos	145,820.8	145,820.8	145,820.8	145,820.8	145,820.8
Gastos de Ventas	34,409.8	34,409.8	34,409.8	34,409.8	34,409.8
Gastos Financieros	372,398.6	540,264.8	310,664.8	36,666.2	0.0
Gastos de Operaciones	477,641.0	562,378.3	661,574.0	786,498.3	938,149.0
Gastos varios	82,525.9	100,334.6	122,029.9	150,282.0	166,357.1
Depreciación	37,590.0	56,600.0	58,700.0	60,800.0	63,000.0
Total Gastos	1,150,386.1	1,439,808.4	1,333,199.4	1,214,477.1	1,347,736.7
UTILIDAD OPERATIVA (S/)	-11,331.1	250,812.1	766,428.1	1,364,675.7	1,945,583.5
UTILIDAD OPERATIVA (%)	-0.12%	2.13%	5.19%	6.89%	7.69%
Impuesto a la Renta	FALSO	25,081	76,643	136,468	194,558
RESULTADO DEL EJERCICIO	-11,331.1	225,730.9	689,785.3	1,228,208.1	1,751,025.1
%	-0.14%	2.16%	5.28%	7.00%	7.81%

Tabla N° 46. Tabla del Estado de ganancias y pérdidas de la empresa AVES CRISTINA S.A.C del periodo 2021 al 2025.

Fuente: Información basada en la empresa AVES CRISTINA S.A.C

De acuerdo a la Tabla N° 47. El Estado de ganancias y pérdidas de la empresa AVES CRISTINA S.A.C muestra que se obtendrán resultados negativos durante el año 2021 debido a que no se ha logrado llegar al punto de equilibrio del ingreso por S/ S/9,303,898.

Asimismo, se consideró una reducción del nivel de merma al 20% en los próximos 5 años y se incrementaron los gastos financieros por el pago del crédito de REACTIVA PERÚ y el pago del leasing del vehículo. No obstante, se puede observar una recuperación a partir del año 2022.

12.3 Inversión

12.3.1 Activos intangibles

A continuación, se presenta la inversión estimada en activos intangibles proyectados para el año 2021 al 2025.

OPERACIONES (INVERSIONES EN MILES S/.)		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
COMPRA DEL ERP	Implementación del ERP Financiera	S/ 0	S/ 0	S/20,000.00				
	Implementación del ERP Administración	S/ 0	S/ 0			S/20,000.00		
	Implementación del ERP Ventas y Cobranzas	S/ 0	S/ 0		S/20,000.00			
	Implementación del ERP Operaciones y Logística	S/ 0	S/ 0				S/20,000.00	
SUB TOTAL ADMINISTRACION				S/20,000.00	S/20,000.00	S/20,000.00	S/20,000.00	S/0.00

Tabla N° 47. Proyección de las inversiones activos intangibles de la empresa AVES CRISTINA S.A.C del 2021 al 2025.

Fuente: Información basada en la empresa AVES CRISTINA S.A.C

De acuerdo a la Tabla N° 48. Se puede concluir que la empresa planea invertir en la implementación del ERP de las áreas a partir del año 2021 hasta el año 2024, considerándose un presupuesto de S/. 80,000.

12.3.2 Activos tangibles

A continuación, se presenta la inversión estimada en activos tangibles proyectados para el año 2021 al 2025.

		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
INCREMENTO DE CAPACIDAD	Transporte 01 vehículo	S/ 0	S/ 0	S/ 432,000.00				
SUB TOTAL LOGISTICA		S/ 0	S/ 0	S/ 432,000.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -

Tabla N° 48. Proyección de las inversiones activos tangibles de la empresa AVES CRISTINA S.A.C del 2021 al 2025.

Fuente: Información basada en la empresa AVES CRISTINA S.A.C

De acuerdo a la Tabla N° 49. Se puede concluir que la empresa planea invertir en la adquisición de un vehículo durante el año 2021, considerándose para ello un presupuesto de S/. 432,000.

12.4 Fuentes de financiamiento

12.4.1 Financiamiento

En síntesis, el financiamiento externo que recibió la empresa por parte de REACTIVA PERU, el cual tendrá que ser devuelto en un plazo máximo de dos años, el cual comenzara a partir del año 2022. En el primer desembolso se otorgó un capital de S/. 77,9173.00; con una TEA de 0.99%, siendo así la cuota mensual de S/. 32,800.00. (Ver en el Anexo N°

Adicionalmente, para revisar el financiamiento externo que recibirá la empresa AVES CRISTINA S.A.C del Banco de Crédito del Perú para la adquisición de un vehículo de 30 toneladas ver el Anexo N°12

De acuerdo al Anexo N°12. La empresa accederá a un préstamo de leasing para la adquisición de un vehículo, el cual será financiando a una tasa de interés anual del 10% en un plazo de 36 cuotas mensuales, siendo el monto total por la compra del vehículo de s/432,000

12.4.2 Depreciaciones

A continuación, se presenta la proyección de las depreciaciones en el periodo del año 2021 al 2025 para la empresa Aves Cristina SAC:

Tipos de Depreciaciones	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Depreciación en Soles							
Depreciación Activos y ERP 2021			0	2,600	2,600	2,600	2,600
Depreciación Activos y ERP 2022					2,100	2,100	2,100
Depreciación Activos y ERP 2023						25,200	25,200
Depreciación Activos y ERP 2024							48,400
Depreciación Vehículo 2021				54,000.00	54,000.00	54,000.00	54,000.00
Depreciación Vehículo 2024							
Depreciación Vehículo placa W2J-900	10,740	10,740	10,740				
Depreciación Vehículo placa W8A-857	12,530	12,530	12,530				
Depreciación Vehículo placa W6B-457	14,320	14,320	14,320				
Total año	37,590	37,590	37,590	56,600	58,700	83,900	132,300
Tc	3.5	3.6	3.5	3.3	3.3	3.3	3.3
Depreciación en \$	10,740	10,442	10,740	17,152	17,788	25,424	40,091
Depreciación Acumulada en \$	10,740	21,182	31,922	49,073	66,861	92,285	132,376

Tabla N° 49. Tabla de depreciaciones de los activos de la empresa AVES CRISTINA S.A.C

Fuente: Información basada en la empresa AVES CRISTINA S.A.C.

De acuerdo a la Tabla N° 51. Se aplicó la depreciación lineal de los vehículos, el cual equivale a S/37,590 para los años del 2019, 2020 y 2021. Para fines del año 2021 se adquiriría un vehículo nuevo por lo cual aumenta el monto de la depreciación en el siguiente año. De igual manera se deprecio el ERP desde el año 2022 hasta el año 2025.

12.5 Punto de equilibrio

12.5.1 Punto de equilibrio estado inicial (No incluye las mejoras)

El punto de equilibrio del estado inicial se puede ver en el Anexo N°11.

De acuerdo al Anexo N° 11. Se puede observar que, se llega al punto de equilibrio a partir del año 2024, año en el cual se proyecta que el punto de equilibrio debe alcanzar mínimo S/.18,197,086, no obstante, en el plan de demanda del año 2024 se pronostica tener ingresos equivalentes a S/.18,361,076 superiores al punto de equilibrio. Por ello, se convierte en una oportunidad para plantear proyectos de mejora respecto a la reducción de las mermas del pollo en pie nacional, el cual es un factor clave en la rentabilidad del negocio.

12.5.2 Punto de equilibrio estado propuesto (Incluye las mejoras)

A continuación, se presenta el punto de equilibrio anual del estado propuesto para los próximos 5 años.

	2021	2022	2023	2024	2025
Ingreso por ventas					
Cantidad Vendidas (Unidades)	708,343	888,545	1,114,591	1,423,222	1,817,312
Peso Promedio por Unidad (Kg)	2.29	2.34	2.37	2.37	2.37
Cantidad Vendida (Kg.)	1,619,002	2,080,130	2,641,893	3,373,433	4,307,537
Precio Promedio Venta (Kg.)	5.74	5.67	5.58	5.87	5.87
Ingreso por ventas	9,291,840	11,784,694	14,753,773	19,804,515	25,288,386
Total Ingresos	9,291,840	11,784,694	14,753,773	19,804,515	25,288,386
Costos Fijos					
Gasto de Ventas	34,410	34,410	34,410	34,410	34,410
Gastos Administrativos	145,821	145,821	145,821	145,821	145,821
Préstamo CP	0	0	0	0	0
Préstamo LP	372,399	540,265	310,665	36,666	0
Depreciación	37,590	56,600	58,700	60,800	63,000
Sub Total Costos Fijos	590,219	777,095	549,595	277,697	243,231
Costos Variables					
Costo de traslados (fletes)	305,204	341,829	382,848	432,618	488,859
Costo de Distribución (fletes)	161,900	208,013	264,189	337,343	430,754
Mantenimiento	10,537	12,537	14,537	16,537	18,537
Gastos varios	82,526	100,335	122,030	150,282	166,357
Sub Total Costos Variables	560,167	662,713	783,604	936,780	1,104,506
Sub Total Costos	1,150,386	1,439,808	1,333,199	1,214,477	1,347,737
Total Egresos	9,303,171	11,533,882	13,987,345	18,439,840	23,342,802

	2021	2022	2023	2024	2025
Pto Equilibrio Volumen (Kg.)	1,621,103	2,033,221	2,496,954	3,129,438	3,960,997
Pto Equilibrio Soles (S/.)	S/9,303,898	S/11,518,937	S/13,944,355	S/18,372,084	S/23,253,945

Tabla N° 50. Punto de equilibrio para el periodo del 2021 al 2025.

Fuente: Información basada en la empresa AVES CRISTINA S.A.C

De acuerdo a la Tabla N° 52. Se puede observar que, se llega al punto de equilibrio a partir del año 2022, año en el cual se proyecta que el punto de equilibrio debe alcanzar mínimo S/.11,518,937, no obstante, en el plan de demanda del año 2022 se pronostica tener ingresos equivalentes a S/.11,784,694 superiores al punto de equilibrio. Por ello, se convierte en una oportunidad para plantear proyectos de mejora respecto a la reducción de las mermas del pollo en pie nacional y local, los cuales son un factor clave en la rentabilidad del negocio.

12.6 Flujo de caja económico y financiero proyectado para AVES CRISTINA S.A.C para el periodo del 2021 al 2025.

12.6.1 Flujo de caja estado inicial (No incluye las mejoras)

A continuación, se presenta el flujo de caja económico y financiero del estado inicial de la empresa AVES CRISTINA S.A.C para el periodo del 2021 al 2025:

	2021	2022	2023	2024	2025
Ingreso por ventas	8,946,130	11,060,800	13,707,045	18,361,076	23,445,258
Total Ingresos	8,946,130	11,060,800	13,707,045	18,361,076	23,445,258
Egresos					
Materia Prima	8,174,990	10,107,380	12,699,489	17,251,016	22,027,822
Gasto de Ventas	37,813	37,813	37,813	37,813	37,813
Gastos Administrativos	151,628	151,628	151,628	151,628	151,628
Costo de traslados (fletes)	125,705	140,789	157,684	178,183	201,347
Costo de Distribución (fletes)	153,824	192,957	242,045	309,067	394,648
Mantenimiento	9,183	11,183	13,183	15,183	17,183
Gastos varios	79,407	94,520	113,478	139,362	152,413
Total Egresos	8,732,550	10,736,270	13,415,320	18,082,252	22,982,854
Flujo de Caja económico	213,580	324,531	291,726	278,824	462,404
Préstamo CP	0	0	0	0	0
Préstamo LP	372,398	540,263	310,664	36,666	
Depreciación	37,590	56,600	58,700	83,900	63,000
Flujo de Caja financiero	-196,407	-272,333	-77,639	158,258	399,404

A continuación, se presenta el cálculo del VAN del estado inicial

Datos:

Tasa	10%
Inversión	S/0

Periodo	Ingresos	Egresos	Flujo de efectivo neto	Valor presente
0			0	0
1	8,946,130	8,732,550	213,580	194,164
2	11,060,800	10,736,270	324,531	268,207
3	13,707,045	13,415,320	291,726	219,178
4	18,361,076	18,082,252	278,824	190,441
5	23,445,258	22,982,854	462,404	287,117

Tabla N° 51. Flujo de caja económico y financiero del estado inicial de la empresa para el periodo del 2021 al 2025.
Fuente: Información basada en la empresa AVES CRISTINA S.A.C.

VAN S/1,159,106.67

De acuerdo a la Tabla N° 53. Se puede observar que, para el VAN del estado inicial de la empresa es de S/.1,159,106.67 en caso que se mantenga el mismo nivel de merma y no se implementen las mejoras mencionadas en la nueva propuesta del negocio.

12.6.2 Flujo de caja estado propuesto (Incluye las mejoras)

A continuación, se presenta el flujo de caja económico y financiero de la propuesta con las mejoras implementadas de la empresa AVES CRISTINA S.A.C para el periodo del 2021 al 2025:

	2021	2022	2023	2024	2025
Ingreso por ventas	9,291,840	11,784,694	14,753,773	19,804,515	25,288,386
Total Ingresos	9,291,840	11,784,694	14,753,773	19,804,515	25,288,386
Egresos					
Materia Prima	8,152,785	10,094,074	12,654,146	17,225,363	21,995,065
Gasto de Ventas	34,410	34,410	34,410	34,410	34,410
Gastos Administrativos	145,821	145,821	145,821	145,821	145,821
Costo de traslados (fletes)	305,204	341,829	382,848	432,618	488,859
Costo de Distribución (fletes)	161,900	208,013	264,189	337,343	430,754
Mantenimiento	10,537	12,537	14,537	16,537	18,537
Gastos financieros	372,399	540,265	310,665	36,666	0
Depreciación	37,590	56,600	58,700	60,800	63,000
Gastos varios	82,526	100,335	122,030	150,282	166,357
Total Egresos	9,303,171	11,533,882	13,987,345	18,439,840	23,342,802
Flujo de Caja económico	-11,331	250,812	766,428	1,364,676	1,945,583
Préstamo CP	0	0	0	0	0
Préstamo LP	372,399	540,265	310,665	36,666	
Depreciación	37,590	56,600	58,700	60,800	63,000
Flujo de Caja financiero	-421,320	-346,053	397,063	1,267,209	1,882,583

A continuación, se presenta el cálculo del VAN y TIR del estado propuesto:

Datos:

Tasa	10%
Inversión	S/512,000

Periodo	Ingreso	Egreso	Flujo de efectivo neto	Valor presente
0			-512,000	-512,000
1	9,291,840	9,303,171	-11,331	-10,301
2	11,784,694	11,533,882	250,812	207,283
3	14,753,773	13,987,345	766,428	575,829
4	19,804,515	18,439,840	1,364,676	932,092
5	25,288,386	23,342,802	1,945,583	1,208,054

Tabla N° 52. Flujo de caja económico y financiero del estado propuesto para el periodo del 2021 al 2025.

Fuente: Información basada en la empresa AVES CRISTINA S.A.C

VAN	S/2,912,957
TIR	72%

De acuerdo a la Tabla N° 54. Se puede observar que, para el VAN del modelo propuesto de la empresa es de S/ 2,912,957 y la TIR equivale a 72% en caso que se apliquen las mejoras sugeridas en el nuevo modelo de negocio (control y reducción de la merma, reducción de los gastos de distribución, negociación con la granja local y nacional, etc).

A continuación, se presenta el VAN de los flujos de efectivo del estado inicial y el estado propuesto:

Periodo	Flujo de efectivo neto del estado inicial	Flujo de efectivo neto del estado propuesto
0	S/0	S/512,000
1	213,580	-11,331
2	324,531	250,812
3	291,726	766,428
4	278,824	1,364,676
5	462,404	1,945,583

	Estado inicial	Estado propuesto
VAN	S/1,159,107	S/2,912,957

Tabla N° 53. Cálculo del VAN del estado inicial y el estado propuesto de la empresa AVES CRISTINA S.A.C

De acuerdo a la Tabla N° 55. Se puede observar que, al comparar ambos VAN en el estado inicial equivale a S/.1,159,107 mientras que el VAN del estado propuesto equivale a S/2,912,957, siempre en cuando se apliquen las mejoras sugeridas en el modelo propuesto del negocio (control y reducción de la merma, reducción de los gastos de distribución, negociación con la granja local).

12.7 Análisis de escenarios de la empresa AVES CRISTINA S.A.C para el periodo del 2021 al 2025.

A continuación, se presenta el análisis de los escenarios de la empresa AVES CRISTINA SAC:

ESCENARIO ESPERADO:

El escenario esperado se caracteriza por: Mismo precio de venta en base al esperado, mismo precio de compra en base al esperado, mismo volumen de venta en base al esperado y mismo % en la merma en base al esperado.

Escenario Esperado	2021	2022	2023	2024	2025
TOTAL DE VENTAS (S/)	9,291,840.20	11,784,694.30	14,753,773.40	19,804,515.40	25,288,385.70
TOTAL COSTO DE VENTAS (S/)	8,152,785.23	10,094,073.84	12,654,145.84	17,225,362.59	21,995,065.49
UTILIDAD BRUTA (S/)	1,139,054.97	1,690,620.46	2,099,627.56	2,579,152.81	3,293,320.21
UTILIDAD BRUTA (%)	12.26%	14.35%	14.23%	13.02%	13.02%
TOTAL DE GASTOS (S/)	1,150,386.10	1,439,808.40	1,333,199.40	1,214,477.10	1,347,736.70
UTILIDAD OPERATIVA(S/)	-11,331.13	250,812.06	766,428.16	1,364,675.71	1,945,583.51
UTILIDAD OPERATIVA(%)	-0.12%	2.13%	5.19%	6.89%	7.69%

Tabla N° 54. Análisis del escenario esperado de la empresa AVES CRISTINA S.A.C para el periodo del 2021 al 2025.

Fuente: Información basada en la empresa AVES CRISTINA S.A.C

VAN	S/2,912,957
TIR	72%

De acuerdo a la Tabla N° 56. Se puede concluir que, en el escenario esperado las cuatro variables (precio de venta, precio de compra, volumen y merma) se mantienen constantes, por ello, se obtiene un VAN equivalente a S/2,912,957 y una TIR equivalente a 72%.

ESCENARIO OPTIMISTA:

El escenario optimista se caracteriza por: Incremento del 1% en el precio de venta, mismo precio de compra en base al esperado, incremento del 5% en el volumen de venta y reducción del 1% en la merma anual

Escenario Optimista	2021	2022	2023	2024	2025
TOTAL DE VENTAS (S/)	9,608,067	12,297,628	15,890,783	22,148,619	28,998,831
TOTAL COSTO DE VENTAS (S/)	8,262,833	10,329,464	13,207,230	18,235,772	23,619,298
UTILIDAD BRUTA (S/)	1,345,234	1,968,164	2,683,552	3,912,847	5,379,534
UTILIDAD BRUTA (%)	14.00%	16.00%	16.89%	17.67%	18.55%
TOTAL DE GASTOS (S/.)	1,131,691	1,408,532	1,314,405	1,215,990	1,379,199
UTILIDAD OPERATIVA(S/)	213,543	559,633	1,369,148	2,696,857	4,000,334
UTILIDAD OPERATIVA (%)	2.22%	4.55%	8.62%	12.18%	13.79%

Tabla N° 55. Análisis del escenario optimista de la empresa AVES CRISTINA S.A.C para el periodo del 2021 al 2025.

Fuente: Información basada en la empresa AVES CRISTINA S.A.C

VAN	S/6,011,179
TIR	123%

De acuerdo a la Tabla N° 57. Se puede concluir que, en el escenario optimista, se obtiene un VAN equivalente a S/6,011,179 y una TIR equivalente a 123%.

ESCENARIO PESIMISTA:

El escenario pesimista se caracteriza por: Mismo precio de venta en base al esperad, incremento en 2% en el precio de compra, reducción del 2% en el volumen de venta y mismo % en la merma en base al esperado.

Escenario Pesimista	2021	2022	2023	2024	2025
TOTAL DE VENTAS (S/)	9,256,792.85	11,650,274.70	14,422,888.85	18,780,569.08	23,265,673.52
TOTAL COSTO DE VENTAS (S/)	8,267,478.98	10,157,983.97	12,590,169.00	16,615,720.41	20,571,980.94
UTILIDAD BRUTA (S/)	989,313.87	1,492,290.72	1,832,719.85	2,164,848.66	2,693,692.57
UTILIDAD BRUTA (%)	10.69%	12.81%	12.71%	11.53%	11.58%
TOTAL DE GASTOS (S/)	1,121,223.14	1,387,839.20	1,271,853.45	1,128,068.09	1,226,973.29
UTILIDAD OPERATIVA(S/)	-131,909.27	104,451.52	560,866.39	1,036,780.58	1,466,719.28
UTILIDAD OPERATIVA (%)	-1.42%	0.90%	3.89%	5.52%	6.30%

Tabla N° 56. Análisis del escenario pesimista de la empresa AVES CRISTINA S.A.C para el periodo del 2021 al 2025.

Fuente: Información basada en la empresa AVES CRISTINA S.A.C

VAN	S/2,006,646
TIR	50.70%

De acuerdo a la Tabla N° 58,59 y 60. Se puede concluir que, al comparar el VAN del estado inicial que equivale a S/1,159,106.67 (el cual no incluye las mejoras) con el VAN del escenario pesimista que equivale a S/2,006,646, la propuesta del Plan de Negocios es viable porque aun así la empresa se encuentre en el escenario pesimista después de implementar las mejoras obtendrá un VAN superior al estado inicial.

CAPITULO XIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Del análisis interno, se concluye que, las principales debilidades se centran en el alto porcentaje de merma que cuenta la empresa (25%), la limitada profesionalización y la falta de control en los procesos.
- Del análisis del entorno, se concluye que, el virus del SAR-COV-2 ha impactado a la empresa directamente con respecto a la disminución en la frecuencia de oferta de pollo por parte de sus proveedores.
- De la investigación de mercado, se concluye que, existe disposición para la aceptación de pagos por medios de transferencias bancarias, debido al incremento en la delincuencia en Junín.
- Del Plan de demanda, se concluye, que se realizaran alianzas estratégicas con los productores de pollo local para poder ofrecer una nueva línea de producto a menores costos y en menor tiempo de entrega.
- Del Plan de marketing, se concluye que, se desarrollaran campañas publicitarias utilizando el canal de enlace directo a WhatsApp bussines. Asimismo, se realizarán alianzas con comedores públicos e iglesias para ayudar a las familias más afectadas por el virus del SARS-COV-2.
- Del Plan financiero, se concluye que, se cuenta con un VAN positivo de S/ 1'159,107 en el estado inicial, lo cual nos indica que la empresa se proyecta a ser rentable aun sin las mejoras propuestas, con respecto al proyectado con las mejoras nos da un VAN positivo de S/. 2'912,957.
- Del Plan financiero, se concluye que, existe viabilidad en el negocio propuesto, ya que incluso en el escenario pesimista obtenemos un VAN mayor a la inicial, el cual es de S/. 2'006,646.

Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa implementar la estrategia en el control y seguimiento de las mermas, considerando que es el principal factor para poder lograr incrementar notablemente la rentabilidad en la empresa.
- Se sugiere a la empresa no perder su imagen de buen pagador ante la Banca y mantenerla con el fin de tener una fuente de financiamiento rápida y con tasas de interés preferenciales cuando le sean necesarias
- Se aconseja a la empresa que una vez que el plan de negocios se encuentre en marcha, se realice un estudio de mercado para ver las posibles zonas geográficas en las cuales se podrá incursionar para ingresar con la venta de pollo en pie.
- Se recomienda incluir una línea de producto de pollo congelado a futuro ya que tuvo una buena aceptación en la investigación de mercados realizada en el mercado de Junín.
- Se sugiere implementar la estrategia de realizar alianzas estratégicas con la empresa Granjas Orihuela SAC para poder ampliar el portafolio de línea de producto existente.
- Se recomienda realizar capacitaciones al personal de la empresa tanto administrativo como operativo para lograr los resultados en cuanto a mejorar el control de la empresa tanto computarizado como en la reducción de las mermas.
- Se aconseja incrementar su portafolio de proveedores de venta de pollo, con el fin de que no se corte parcial o totalmente el flujo de abastecimiento y así tener una mayor capacidad de llegar a precios más competitivos de compra.
- Se recomienda invertir en el presente proyecto ya que muestra una viabilidad positiva con un TIR del 72% y un VAN de S/. 2'912,957

ANEXOS

ANEXO N° 1: FASE DE CADENA DE SUMINISTRO AVICOLA.

La fase de aprovisionamiento es la que contiene mayor cantidad de eslabones y se encuentra parcialmente integrada por razones principalmente económicas para así incurrir en menos costos de producción al adquirir materias primas. Sin embargo, los problemas actuales en la adquisición de divisas, en algunas frecuencias, dificultan la adquisición de materia prima, generando ciertos retrasos en la producción.

Continuando con la fase de procesamiento, este es el corazón productivo de la cadena de suministro, al ser un producto de consumo masivo, es necesaria la aplicación de la estrategia de producción continua para satisfacer las necesidades del mercado de forma ininterrumpida. Por ello, las empresas se encuentran en un proceso de transformación para automatizar los procesos en esta fase, de tal manera que se aumente la tasa de producción y se obtengan productos de mayor calidad.

Para finalizar, se encuentra la fase de distribución, es la fase que se encuentra menos integrada con el propósito de poder abarcar el mercado de forma intensiva. Sin embargo, las relaciones entre los centros de distribución de las empresas, los mayoristas y los minoristas son muy estrechas, con la finalidad de cumplir con los requerimientos del cliente.

ANEXO N° 2: PROTOCOLO SANITARIO SECTORIAL PARA LA PREVENCIÓN DEL SARS-COV-2 EN EL TRANSPORTE TERRESTRE DE CARGA Y MERCANCÍAS Y ACTIVIDAD CONEXAS DE ÁMBITO NACIONAL

La empresa transportista o dueño del vehículo de transporte debe garantizar el cumplimiento de las siguientes medidas en el local de la empresa de transporte o la cochera permanente o temporal del vehículo. A continuación, se describen las principales medidas que se deben seguir:

- a) Establecer en forma clara e inalterable la ruta o viajes de entrega, reparto, salida y llegadas de carga y mercancías, lo cual debe realizarse procurando evitar las aglomeraciones de personas en los puntos de recepción, carga o descarga o entrega, estableciendo una regla de capacidad de aforo de éstas en máximo 50% de lo establecido en certificado de Defensa Civil respectivo. Para ello, el órgano competente podrá contar con el apoyo del gobierno local correspondiente.
- b) Limpiar y desinfectar, utilizando liquido desinfectante en base a lejía o alcohol etílico al 70%, cloro; agua oxigenada aplicados con un paño limpio, cada tres horas desde una hora antes de atención, integralmente los ambientes de la empresas transportista o dueño del vehículo destinados a estancia permanente o temporal del vehículo mientras no se encuentra prestando servicios, prestando especial atención en las superficies y objetos que tienen contacto frecuente con las personas que participan en la carga o descarga de mercancías, como: manijas de las puertas, apoyabrazos, reposacabezas individuales, asientos, manija de ventanas, entre otros.

En concordancia con los referidos lineamientos, si el conductor o el personal que mantiene contacto permanente con agentes externos, presentan síntomas del SARS-CoV-2, la empresa de transporte se encarga de realizar una prueba rápida de detección, en caso de contar con su disponibilidad. En caso el resultado sea positivo, seguir las indicaciones de manera obligatoria que dicta la autoridad sanitaria correspondiente.

Asimismo, la información de los trabajadores con temperatura mayor a 37°.5 C, deberá ser registrada en el aplicativo desarrollado por el Ministerio de Transportes y

Comunicaciones. Sumado a esto, antes de iniciar el servicio de transporte, el conductor tiene responsabilidades y debe garantizar el cumplimiento de las siguientes medidas:

- a) Lavarse las manos con jabón, por un periodo de tiempo mínimo de veinte segundos.
- b) Mantener una distancia mínima de 01 metro con otras personas y utilizar mascarillas en todo momento.
- c) Contar de manera permanente con desinfectantes para manos, pañuelos de papel y liquido desinfectante como lejía o alcohol etílico al 70% en un pulverizador, a disposición del conductor.
- d) Limpiar y desinfectar las superficies y objetos que toca habitualmente (celulares, volante del vehículo, palanca de cambios, etc.).

En caso de existir en los puntos de carga/descarga un procedimiento de seguridad sanitaria para el conductor y el vehículo el conductor deberá respetar y seguir las indicaciones que estipule al personal autorizado presente en el sitio. Caso contrario, en el punto de carga/descarga de los productos o mercancías en la unidad de transporte, el conductor debe ejecutar las siguientes medidas:

- a) Permanecer en la cabina del vehículo automotor, utilizando en todo momento mascarillas.
- b) El distanciamiento social es obligatorio y el conductor debe evitar tener cercanía con el personal encargado de la carga/descarga de la unidad de transporte
- c) En caso tenga contacto físico con el encargado de la carga/descarga para entregar documento u otra actividad relacionada, desinfectar inmediatamente dicha zona del cuerpo usando gel desinfectante o agua y jabón por no menos de veinte segundos.
- d) Excepcionalmente, en el caso que se transporte productos o mercancías que tenga condiciones particulares para su carga/descarga (por ejemplo, leche, carne u otros), el conductor debe iniciar el proceso de desinfección mencionado, así como el equipo propio del vehículo utilizado durante el proceso de carga/descarga.
- e) Terminada la operación de carga/descarga y cierre del vehículo, el conductor deberá tomar las medidas necesarias de distanciamiento y protección de salud personal. De ser posible, coordinar previamente con el personal encargado de la carga/descarga de

los productos o mercancías para que se realice en el menor tiempo posible, evitando la exposición prolongada con el referido personal.

Con todo lo anterior expuesto, el cumplimiento del protocolo sanitario de transporte de mercadería ayudará a proteger la salud de los colaboradores y los clientes frente al riesgo de contagio del SARS-CoV-2, además brindará la oportunidad de que la empresa se pueda diferenciar de sus competidores, por lo que se considera una oportunidad alta para la empresa, por ello, se deberá tener en cuenta esta inversión en el Plan de negocios.

ANEXO N° 3. ENTREVISTA AL EXPERTO

1. ¿Cuál es la tendencia que va a seguir la Industria de aves en el Perú después del SARS-COV-2?

Considero que las perspectivas para el sector avícola de carne en país al 2021 y 2022 son algo más positivas que en el 2020. Se observará una mejora de los precios de la carne de vacuno (el principal sustituto a la carne de pollo fresca), la estabilización de los precios del alimento balanceado, y una oferta más equilibrada contribuirán a esta recuperación gradual.

2. ¿La comercialización de aves seguirá siendo en pie en los próximos 5 años?

Respecto a esta pregunta, he observado que en ciertos países como México este modelo de negocio ha ido cambiando en el tiempo y el Perú no será ajena a los cambios en el sistema de comercialización de pollos que se han adoptado en otros países de la región, por lo tanto, el ente rector del cuidado de la salud pública (SENASA) y el Ministerio de agricultura eliminarán a través de normas la venta de pollos en pie.

Asimismo, promoverán la distribución y venta de pollos beneficiados industrialmente o en plantas semi industriales. Por ello, considero que la comercialización de aves en pie se irá reduciendo gradualmente en los canales tradicionales de venta en pie de aves como son los distribuidores, mayoristas y minoristas, ya que el riesgo de brotes epidémicos por la distribución y comercialización en pollo en pie seguirá siendo una amenaza.

3. ¿Qué impacto tendrá el virus del SARS-COV-2 en la forma como se vende hoy en día los pollos en provincias y en Junín?

La epidemia del Covi-19, tendrá un impacto directo sobre la forma actual como se venden los pollos en los mercados de provincias, donde es tradicional la venta de pollos en pie.

La crisis de HORECAS pasa dura factura al pollo en los mercados de provincia. Luego de las compras de pánico iniciales, la demanda de carne de pollo cayó drásticamente como consecuencia de la cuarentena decretada por el Gobierno Central, y estas medidas de emergencia sanitaria al inicio contemplaron el cierre temporal de Hoteles, Restaurantes, Centros de Abastos y posterior a ello la atención con un aforo muy reducido.

4. ¿Cuáles son las oportunidades y/o amenazas que se pueden identificar en el sector avícola en esta nueva coyuntura?

Considero que las oportunidades y amenazas son las siguientes:

Oportunidades:

- ✓ Iniciar la comercialización de pollo beneficiado en provincias
- ✓ Poner marca al pollo beneficiado y salir del concepto de commodity
- ✓ El vender pollo beneficiado reduce las mermas de peso
- ✓ Mayor rentabilidad de la comercialización del pollo
- ✓ Desaparición de grandes mayoristas de pollos en pie

Amenazas:

- ✓ Las grandes empresas avícolas extiendan su sistema comercial directamente a provincias con uno o dos distribuidores por provincia
- ✓ Manejo de precios a nivel nacional
- ✓ Criadores locales se vean fortalecidos por las restricciones de venta de pollo en pie, y crezcan rápidamente en cada zona
- ✓ Inversión en vehículos con sistema de conservación
- ✓ Inversión en sistemas de refrigeración de los locales mayoristas y minoristas

5. ¿Qué cambios considera que se deberían aplicar para los negocios de comercialización y distribución de pollos a partir de hoy?

Como ya lo mencioné líneas arriba, esta epidemia traerá cambios en la forma como se comercializa el pollo (pollo en pie) y dará paso a la comercialización de pollos beneficiados industrialmente con todas las garantías de inocuidad y seguridad alimentaria. Las grandes empresas que cuentan con plantas industriales se verán obligadas a incrementar sus capacidades de beneficio para cubrir esta nueva necesidad del mercado.

6. ¿De qué manera considera que cambiaran los hábitos de consumo de pollo a consecuencia del SARS-COV-2?

Considero que el hecho de que el consumidor no pueda ir al mercado de su preferencia a tener ese contacto cercano con su caserita, se verá obligados a cambiar los hábitos de adquisición de los pollos ya sea en un autoservicio, multimarket, o por servicio delivery.

7. ¿En su opinión que considera que debería hacer una empresa mayorista de pollos para diferenciarse de su competencia y conseguir una mayor aceptación de sus clientes?

En mi opinión, en este negocio es clave el manejo de las mermas y la calidad del pollo además de la seriedad en el abastecimiento, ya que estos son los factores de mayor impacto en la satisfacción de las necesidades de los clientes de pollo.

Por ello, sugiero tener una organización ágil y flexible para manejar los ciclos de oferta y demanda de este negocio, ya que los precios son muy volátiles basados en la oferta de carne de pollo y este cambia cada dos meses en promedio es decir que al año se puede tener entre 5 a 6 ciclos de cambios muy radicales de oferta demanda.

Además, empezar a buscar la diferenciación de la competencia a través del uso de una marca que asocie al producto y por ende a la empresa.

8. ¿Qué modelo de gestión y control de calidad deberían aplicar los negocios de comercialización y distribución de pollos en las empresas familiares?

El modelo a seguir es la de las grandes empresas avícolas, y aplicar este modelo en menor escala a los negocios familiares.

Organización muy flexible con operaciones tercerizadas como la saca de pollos, transporte, lavado de jabas y vehículos. Distribución física.

9. ¿Qué recomendaciones daría para una adecuada sucesión en las empresas familiares avícolas?

Considero que en una línea de sucesión en una empresa familiar lo recomendable es elaborar políticas referidas a la sucesión donde se definirá si se sigue con la ascendencia familiar en el manejo de la empresa o se profesionaliza con el ingreso de profesionales ajenos a la familia y que dirijan los destinos de la empresa y la familia pasa a dirigir la organización desde el directorio de la empresa.

10. ¿Cuáles serían sus recomendaciones para elaborar una adecuada estrategia para la empresa?

Mis recomendaciones serían las siguientes: profesionalizar la empresa con el ingreso de profesionales a puestos claves para empezar a diferenciar los procesos de la distribución y comercialización tradicional con procesos ágiles y utilizando tecnología digital. Asimismo, evaluar la implementación de un ERP para dar un salto en la digitalización de los procesos de la compañía, y con ayuda de esta herramienta optimizar los procesos y obtener una ventaja de costos respecto a la competencia. Además, es necesario la implementación y el uso de Software digitales para la optimización y control de procesos (Venta, cobranza, distribución, abastecimiento, almacenamiento, transporte, etc.). Por último, tercerizar los procesos indirectos al negocio de venta de pollos

ANEXO N° 4. CUESTIONARIO A LOS LÍDERES DE LA EMPRESA AVES CRISTINA S.A.C

El presente instrumento es un Cuestionario estructurado está dirigido a los líderes de la empresa AVES CRISTINA S.A.C. Su propósito es identificar, los aspectos estratégicos (FODA) y la diferencia entre los recursos de la empresa y los medios para lograr sus objetivos. Asimismo, se pretende fomentar en la empresa, la elaboración de un Plan estratégico a mediano y largo plazo para mantener su existencia y propiciar su crecimiento económico.

A continuación, se presentan una serie de preguntas relacionados con la planeación estratégica de la empresa.

1. ¿Cuál es la visión de la empresa al año 2025?

“Ser líderes en el mercado avícola de la Selva Central suministrando pollos a precios competitivos y de excelente calidad para la alimentación de la Comunidad”.

2. ¿Cuáles es la razón de ser (misión) y el propósito de la organización?

“Contribuir al bienestar de la Comunidad abasteciendo pollos de consumo diario en el mercado avícola de Junín”.

3. ¿Cuáles son los valores de la organización?

Permanencia en el mercado: La permanencia en el mercado es un atributo muy valorado en el sector avícola, debido a que los clientes elegirán a proveedores que aseguren la entrega del pollo durante un largo periodo.

Puntualidad: La entrega del pollo a tiempo para que los clientes puedan cumplir con sus pedidos es un valor imprescindible en el mercado avícola de Junín.

Calidad: La empresa se encuentra comprometida en trabajar arduamente para mejorar la calidad de su producto y servicio ofreciendo a sus clientes una propuesta de valor que se diferencie de su competencia.

Cercanía y confianza con el cliente: Trabajar continuamente en mejorar la cercanía y confianza con el cliente es un valor que corresponde a la esencia de la empresa AVES CRISTINA S.A.C por ello, los dueños promueven este valor en todos sus colaboradores.

4. ¿Cuáles considera que son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) de la empresa?

Consideramos que las fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas en la empresa son:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Confianza y cercanía con los clientes 2. Respaldo financiero externo 3. Contar con personal comprometido con la empresa 4. Liderazgo de los dueños de la empresa 5. Sólida espalda financiera 6. Amplia cartera de clientes	1. Falta de capacitación del personal para utilizar herramientas tecnológicas 2. Conductores que faltan cada cierto tiempo al trabajo 3. Vehículos deteriorados con alta probabilidad de fallas técnicas 4. Falta de protocolo de sucesión familiar 5. Limitada cartera de proveedores 6. Falta de profesionalización en la empresa
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Plan Reactiva Perú 2. Descuentos de proveedores por volúmenes de compra y/o líneas de crédito. 3. Incremento del consumo de pollo per cápita en Junín del año 2020 al 2025 en 12% 4. Incremento de la población de Junín al 2025 en 3% 5. Acceso a líneas de crédito para préstamos vehiculares 6. Acceso a bonos del estado para digitalizar la empresa 7. Reprogramación de deudas con las Entidades Financieras 8. Incremento de la población que migra a Junín. 9. Alianzas con Instituciones públicas y privadas	1. Enfermedades aviarias 2. Desastres naturales y bloqueos en la carretera 3. Accidentes de tránsito 4. Robos 5. Estafas 6. Riesgo de contagio de SARS-COV-2 al personal de la empresa 7. Incremento de impuestos 8. Cambio climático 9. Incremento en el nivel de mortandad de los pollos

5. ¿Que considera que le daría a la organización una ventaja competitiva frente a la competencia?

Creemos firmemente que nuestra ventaja competitiva se basa en la permanencia en el mercado, la comprensión de las necesidades del cliente y la creación de un vínculo familiar entre la empresa y el cliente.

6. ¿Cuáles considera que son los factores internos que afectan su participación de mercado?

Los factores internos que afectan la participación de mercado de la empresa son principalmente el acceso a un limitado número de proveedores de pollos, los vehículos que presentan fallas técnicas continuamente, los problemas de comunicación para la efectiva toma de decisiones y la falta de un Plan de digitalización en los procesos de la empresa.

7. ¿Cuáles considera que son los factores externos que afectan su participación de mercado?

Los factores externos que afectan la participación de mercado de la empresa se deben principalmente a competidores que ofrecen precios de 10 a 60 centavos debajo de nuestro precio, el incremento del número de competidores, la reducción de la producción nacional de pollo en el país y la crisis económica y social producida por el SARS-COV-2.

8. ¿Considera usted que sus proveedores pueden apoyar al crecimiento de su empresa en los próximos 5 años?

Sí, porque a medida que la empresa pueda crecer nuestros proveedores también se verán beneficiados.

9. ¿Cuáles considera que son los potenciales riesgos para la empresa a mediano y largo plazo?

Consideramos que los potenciales riesgos para la empresa a mediano plazo son; los accidentes vehiculares, el alto nivel de mortandad de pollos, el incremento de las enfermedades aviarias, el incremento de los precios del pollo y el robo del dinero en efectivo de las cobranzas.

Por otro lado, los potenciales riesgos para la empresa a largo plazo son; el cambio climático provocando climas extremos en la zona, la pérdida de liquidez de la empresa, enfermedad o muerte de alguno de los dueños de AVES CRISTINA S.A.C y la disolución de la empresa por la división de los miembros de la familia de segunda generación.

10. ¿De qué manera cree Usted que afecto La Pandemia del SARS-COV-2 en las operaciones y los resultados económicos de la empresa?

Cuando comenzó la crisis de la pandemia se incrementó la cantidad de pollo en el mercado avícola de Junín debido a la pérdida de la demanda de pollos en restaurantes, pollerías y chifas. Posteriormente, ocurrió lo contrario tras la reducción de la producción nacional de pollo en el país, lo cual genero escases del pollo en el mercado y logro que el precio se equilibre tras la baja de los precios en los primeros meses al empezar la pandemia.

ANEXO N° 5. CUESTIONARIO PARA AVICOLAS MINORISTAS (POST SARS-COV-2)

CUESTIONARIO AVÍCOLAS MINORISTAS Agosto 2020

NRO CUEST: [_____]
ZONA DE ENCUESTA:

INTRODUCCIÓN:

Buenos días / tardes / noches. Mi nombre es _____ soy encuestador de la Universidad ESAN y estamos llevando a cabo un Plan de Negocio, para ello le agradecería que nos de algunos minutos de su tiempo para registrar los datos en el cuestionario.

FILTROS

A. DATOS DEMOGRÁFICOS

P1. SEXO: 1. Hombre 2. Mujer

3. Satipo

P2. EDAD: 1. De 18 a 24 años
2. De 25 a 31
3. De 32 a 40
4. De 41 a 50
5. De 51 a 60

P6. TIEMPO LABORANDO EN EL SECTOR AVÍCOLA:

1. De 1 a 6 meses
2. De 7 a 12 meses
3. De 1 a 3 años
4. De 4 a 7 años
5. De 8 a más años

P3. PROMEDIO DE VENTAS MENSUALES:

1. S/.850 a S/.1,500
2. S/.1,501 a S/.3,000
3. S/.3,001 a S/.4,500
4. S/.4,501 a S/. 6,000
5. S/.6,001 a S/. más

P4. TIPO DE REGIMEN TRIBUTARIO:

1. Natural
2. Jurídico

P5. UBICACIÓN DEL NEGOCIO:

1. Tarma
2. Pichanaqui

B. DATOS DE LA DEMANDA

P1 ¿En promedio cuantas veces a la semana compra pollos vivos durante el último mes?
(Frecuencia de compra)

P2 ¿En promedio cuantos pollos vivos compra durante la semana durante el último mes?
(Cantidad de compra)

P3 ¿En promedio cuánto dinero gasta por la compra de pollos vivos durante la semana durante el último mes? (promedio de gasto)

P4 ¿Su proveedor/es cubre el cien por ciento de sus ventas? En caso de que la respuesta sea NO. ¿Cuánto en promedio es la cantidad de pollos vivos que deja de vender en la semana?

	P1. Frecuencia	P2. Cantidad de compra	P3. Promedio de gasto	P4. Cantidad de demanda insatisfecha
	1. De 1 a 2 veces 2. De 3 a 4 veces 3. De 5 a 6 veces 4. De 7 a 8 veces 5. De 9 a más veces	1. De 50 a 100 2. De 101 a 200 3. De 201 a 300 4. De 301 a 400 5. De 401 a más	1. De S/.605 a S/1,210 2. De S/1,222 a S/2,420 3. De S/2,432 a S/3,630 4. De S/3,630 a S/4,840 5. De S/4,852 a más	1. De 10 a 20 2. De 21 a 30 3. De 31 a 40 4. De 41 a 50 5. De 51 a más
Marcar escala	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

P5. ¿Es cliente de la empresa AVES CRISTINA S.A.C?

- a) Si
- b) No

Por favor mencione los nombres comerciales de sus proveedores: _____

C. PERCEPCIÓN DE LA AVICOLA MINORISTA

P1. ¿Cuáles son los aspectos que más valora al momento de decidir la compra de pollo vivo? Califique del 1 al 8, conociendo que 1 es el menos importante y 8 el más importante, las características que a su criterio requiere de su proveedor de carne de pollo.

Aspectos que más valora	Orden
1. El precio	
2. El peso	
3. La calidad del producto	
4. El color	
5. La entrega a tiempo	
6. La disponibilidad del producto	
7. La calidad del servicio	
8. Seguridad en la distribución	

9. Otros _____

P2. Durante el último mes ¿Cómo considero el precio del producto en comparación con el precio del mercado?

- a) Precio muy por encima del mercado
- b) Precio por encima del mercado
- c) Precio promedio del mercado
- d) Precio por debajo del mercado
- e) Precio muy por debajo del mercado

P3. ¿Cuánto es el peso promedio (por pollo vivo) que requiere que le entregue su proveedor?

- a) 1.50 kg a 1.90 kg
- b) 1.90 kg a 2.10 kg
- c) 2.10 kg a 2.30 kg
- d) 2.30 kg a 2.50 kg

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Muy malo

P4. Durante el último mes ¿Cómo considero la calidad del producto de su proveedor en comparación con el mercado?

- c) Calidad muy por encima del mercado
- d) Calidad por encima del mercado
- e) Calidad promedio del mercado
- f) Calidad por debajo del mercado
- g) Calidad muy por debajo del mercado

P7. Durante el último mes ¿Cómo calificaría la disponibilidad del producto para cubrir su requerimiento?

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Muy malo

P5. De acuerdo con la preferencia de sus clientes. ¿Cuál es el color de piel de pollo más solicitado y por qué?

- a) Piel amarilla
- b) Piel crema
- c) Piel blanca

P8. Durante el último mes ¿Cómo calificaría la calidad del servicio?

- f) Muy bueno
- g) Bueno
- h) Regular
- i) Malo
- j) Muy malo

P6. Durante el último mes ¿Cómo calificaría el tiempo de entrega del producto?

D. OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS

P1. Usted estaría dispuesto a comprar:

- a) Pollo beneficiado
- b) Pollo congelado
- c) Ambos

P2. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar con relación al precio que paga actualmente?

- a) +3 puntos
- b) +2 puntos
- c) +1 punto
- d) Igual que el mercado
- e) -1 punto
- f) -2 puntos
- g) -3 puntos

P3. ¿Usted estaría dispuesto a pagar por depósitos o transferencias bancarias? Teniendo en cuenta los siguientes beneficios:

- 1. Alta seguridad
- 2. Ahorro de tiempo
- 3. Descuentos especiales

- a) Completamente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente desacuerdo

P4. ¿Considera que la empresa cumple con los protocolos de seguridad para la distribución del pollo?

- 1. Si
- 2. No

ANEXO N° 6. REQUISITOS PARA EL ACCESO AL PLAN REACTIVA PERÚ

Los fundadores de la empresa AVES CRISTINA S.A.C con sus respectivas razones sociales de persona natural, optaron por aplicar al Plan Reactiva Perú, el cual contempla una serie de requisitos de elegibilidad para que las empresas beneficiarias gocen de las garantías del Gobierno sobre los créditos que les otorguen las empresas del sector financiero con una reducida tasa de interés, los cuales son los siguientes:

- ✓ La empresa beneficiaria no debe tener deudas tributarias administradas por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT, exigibles en cobranza coactiva mayores a 1 UIT al 29 de febrero de 2020, correspondientes a periodos tributarios anteriores a 2020.
- ✓ La empresa beneficiaria no debe tener menos del 90% de sus operaciones crediticias en el sistema financiero con la calificación “Normal” o “Con Problemas Potenciales”, en caso se encuentre clasificada en la Central de Riesgos de la SBS.
- ✓ Las empresas vinculadas a las empresas del sector financiero otorgantes del crédito no pueden calificar como Empresas Beneficiarias.
- ✓ Las empresas que se encuentren comprendidas bajo la Ley N° 30737 –Ley que asegura el pago inmediato de la reparación civil a favor del Estado peruano en casos de corrupción y delitos conexos, tampoco podrán calificar como Empresas Beneficiarias.
- ✓ Las empresas que realicen o pretendan realizar las actividades contempladas en la Lista de Exclusión, la cual figura como Anexo 1 del Reglamento Operativo del Programa “REACTIVA PERÚ” –aprobado por Resolución Ministerial N° 134-2020-EF/15. Entre algunas de las actividades contempladas en la Lista de Exclusión se encuentran las actividades donde exista un incumplimiento de los principios y derechos fundamentales de los trabajadores, sectores con percepción social negativa, producción o comercio de productos peligrosos para la salud humana y de los ecosistemas, actividades que vulneren la salud de los ecosistemas

naturales, actividades que atenten contra las voluntades de la población y actividades que atenten contra el patrimonio nacional. Los siguientes son algunos ejemplos de las actividades no beneficiadas en concreto:

- Producción de tabaco
- Producción de bebidas alcohólicas
- Juegos de azar, casinos y otras actividades similares
- Comercio de metales y minerales preciosos producto de la minería ilegal; entre otros.

Asimismo, el Banco que se escogió para la operación fue el Banco de Crédito del Perú, el cual solicito los siguientes documentos:

- Reporte General de Ventas del 2019
- Registro General de Pago de Tributos del 2019. Posterior a la evaluación, el Banco de Crédito del Perú informo a ambos fundadores que cumplían con todos los requisitos y por ello accedieron a dos préstamos.

ANEXO N° 7. PRESTAMO DE REACTIVA PERÚ

A continuación, se presenta la hoja resumen del crédito de Rosa María Gutiérrez

Hoja Resumen		
Crédito Negocios - Reactiva		N° Solicitud YMC073487118
Tasas, comisiones y gastos		
Hoja Resumen		
Tasa de Interés Efectiva Anual (%) - Tasa Fija (1)		0.98 %
Tasa de Interés Compensatoria Efectiva Anual (%) - Tasa Fija (1)		0.98 %
Características Generales		
Moneda		SOLES
Monto a desembolsar		268,384.00
Plazo total (meses)		36
Periodo de gracia (meses) (2)		12
Cuotas		MENSUALES
Comisiones y gastos		
Comisión COFIDE Anual (3)		0.5%

Figura N°. Hoja de Resumen del Préstamo de Rosa María Gutiérrez Gallardo
Fuente: Banco de Crédito del Perú

En la figura N°. Se puede observar que el monto del crédito de Rosa María Gutiérrez Gallardo asciende a S/. 268,384.00 con una tasa de interés efectiva anual de 0.98% a un plazo de 36 meses, incluido 12 meses de periodo de gracia.

A continuación, se presenta la hoja resumen del crédito de Esteban Isaac Guillermo

Hoja Resumen		
Crédito Negocios - Reactiva		N° Solicitud YMC07E3DB3CDE
Tasas, comisiones y gastos		
Hoja Resumen		
Tasa de Interés Efectiva Anual (%) - Tasa Fija (1)		0.88 %
Tasa de Interés Compensatoria Efectiva Anual (%) - Tasa Fija (1)		0.88 %
Características Generales		
Moneda		SOLES
Monto a desembolsar		164,490.00
Plazo total (meses)		36
Periodo de gracia (meses) (2)		12
Cuotas		MENSUALES
Comisiones y gastos		
Gasto Anual por el otorgamiento de la Garantía del Gobierno Nacional (3)		0.5%

Figura N°. Hoja de Resumen del Préstamo de Esteban Isaac Guillermo Camacuari
Fuente: Banco de Crédito del Perú.

Asimismo, en la figura N°. Se puede observar que el monto del crédito de Esteban Isaac Guillermo asciende a S/. 164,490.00 a una tasa de interés efectiva anual de 0.88% a un plazo de 36 meses, incluido 12 meses de periodo de gracia.

Cabe mencionar, que el monto asignado total entre ambos cónyuges fue de S/. 432,874.00, el cual corresponde al valor promedio del primer mes de ventas de la facturación durante el 2019, dicho primer desembolso fue realizado en el Plan Reactiva Perú 1.

Posteriormente, el Banco de Crédito del Perú informó a ambos fundadores que cumplían con todos los requisitos para proceder a realizar el segundo desembolso del Plan Reactiva Perú 2.

A continuación, se presenta la hoja resumen del crédito de Rosa María Gutiérrez

Tasas, comisiones y gastos	
Tasa de Interés Efectiva Anual (%) - Tasa Fija (1)	1.09 %
Tasa de Interés Compensatoria Efectiva Anual (%) - Tasa Fija (1)	1.09 %
Características Generales	
Moneda	SOLES
Monto a desembolsar	214,707.00
Plazo total (meses)	36
Periodo de gracia (meses) (2)	12
Cuotas	MENSUALES
Comisiones y gastos	
Gasto Anual por el otorgamiento de la Garantía del Gobierno Nacional (3)	0.5%

Figura N°. Hoja de Resumen del Préstamo de Rosa María Gutiérrez Gallardo
Fuente: Banco de Crédito del Perú.

En la figura N°. Se puede observar que el monto del crédito de Rosa María Gutiérrez Gallardo asciende a S/.214,707.00 a una tasa de interés efectiva anual de 1.09% a un plazo de 36 meses, incluido 12 meses de periodo de gracia.

A continuación, se presenta la hoja resumen del crédito de Esteban Isaac Guillermo

Tasas, comisiones y gastos	
Tasa de Interés Efectiva Anual (%) - Tasa Fija (1)	1.99 %
Tasa de Interés Compensatoria Efectiva Anual (%) - Tasa Fija (1)	1.99 %
Características Generales	
Moneda	SOLES
Monto a desembolsar	131,592.00
Plazo total (meses)	36
Periodo de gracia (meses) (2)	12
Cuotas	MENSUALES
Comisiones y gastos	
Gasto Anual por el otorgamiento de la Garantía del Gobierno Nacional (3)	0.5%

(1) Tasas expresadas en un año de 360 días.

Figura N°. Hoja de Resumen del Préstamo de Esteban Isaac Guillermo Camacuari
Fuente: Banco de Crédito del Perú.

En la figura N°. Se puede observar que el monto del crédito de Esteban Isaac Guillermo monto asciende a S/. 131,592.00 a una tasa de interés efectiva anual de 1.99% a un plazo de 36 meses, incluido 12 meses de periodo de gracia. Cabe mencionar, que el monto asignado total de ambos cónyuges fue de S/. 346,299.00, el cual corresponde al valor promedio del segundo mes de ventas de la facturación durante el 2019, dicho monto correspondería al segundo desembolso realizado en el Plan Reactiva Perú 2.

Con todo lo anterior mencionado el monto asignado total entre el Plan Reactiva Perú 1 y el Plan Reactiva Perú 2 equivale a S/. 779,173.00. Por otra parte, los beneficiarios que accedan al crédito del Plan Reactiva Perú deben utilizar el crédito para capital de trabajo y, en ese sentido, no podrá ser destinado para:

- ✓ Adquisición de Activos
- ✓ Compra de acciones o participaciones en empresas, bonos y otros activos monetarios.
- ✓ Realizar aportes de capital
- ✓ Pagar obligaciones financieras vencidas
- ✓ Prepagar obligaciones financieras

ANEXO N° 8. HOJA DE RUTA DEL SERVICIO DE TRANSPORTES

	FORMATO: HOJA DE RUTA DEL SERVICIO DE TRANSPORTES	CODIGO: FITR CPTG 001 V: 001					
ABASTECIMIENTO DE COMBUSTIBLE							
FECHA	:	_____	FECHA	:	_____	_____	_____
PLACA DEL VEHICULO	:	_____	GRIFO	:	_____	_____	_____
PLACA DE CARRETA	:	_____	KM	:	_____	_____	_____
NOMBRE CONDUCTOR	:	_____	CANTIDAD (GL)	:	_____	_____	_____

ITEM	Fecha	LUGAR DE SALIDA	KM INICIAL	KM FINAL	TOTAL KM RECOR.	CONTROL DE GASTOS		PLANTEL	ZONA	Nro. GUIA REMISION		OBSERVACION
						VIATICOS	TOTAL PEAJES			TRANSP.	CLIENTE	
1												
2												
3												
4												

ANEXO N° 9. REGISTRO DE CONSUMO DE COMBUSTIBLES DE VEHICULOS

	FORMATO: REGISTRO DE CONSUMO DE COMBUSTIBLES DE VEHICULOS	CODIGO: FITR CPTG 014 V: 001		
Placa del Vehiculo	<input type="text"/>	Por período	Desde el 01/10/19 hasta el 01/10/19	
Conductor	<input type="text"/>	Costo por Kilometro	-S/. 0.191	
Descripción del vehículo	<input type="text"/>	Kilometraje total	-1500	
Autorizado por	<input type="text"/>	Rendim. Galon en Km	#jDIV/0!	

Fecha	Origen2	Destino	Servicio	Kilometraje Inicial	Kilometraje Final	Kilometros Recorridos	Galones de Combustible	Importe del Combustible	Rendimiento x Viaje
1/10/2019				1500	1700	200	12.00	S/. 137.64	16.67
				1700	1950	250	13.00	S/. 149.11	19.23
				1950		-1950		S/. 0.00	#jDIV/0!
				0		0		S/. 0.00	#jDIV/0!
				0		0		S/. 0.00	#jDIV/0!
				0		0		S/. 0.00	#jDIV/0!
				0		0		S/. 0.00	#jDIV/0!
				0		0		S/. 0.00	#jDIV/0!

ANEXO N° 10. PERFIL DE PUESTO

PERFIL DE PUESTOS		Fecha: 18/03/2020
I. GENERAL		
NOMBRE DEL PUESTO:	Gerente General	
ÁREA:	Administración y Finanzas	
PUESTO(S) AL (LOS) QUE REPORTA(N):	Junta General de Socios	
PUESTO(S) QUE LE REPORTA(N):	Gerente de Administración y Finanzas	
PUESTO QUE LO REEMPLAZA:	Gerente de Administración y Finanzas	
VALIDADO POR:	Socios	
II. OBJETIVO DEL PUESTO		
Gestionar la empresa para la consecución de los objetivos empresariales, respetando los lineamientos y principios básicos de la empresa		
III. RESPONSABILIDADES/FUNCIONES ESPECÍFICAS		
1. Definir las políticas, objetivos, metas de la empresa 2. Gestionar la empresa para la consecución de los objetivos planteados 3. Promover el cumplimiento de las políticas y los principios básicos de la empresa 4. Controlar y analizar los EEEF de la empresa (Análisis Financiero de la empresa) 5. Garantizar una adecuada rentabilidad sobre el patrimonio de los socios 6. Controlar y supervisar la acción de todas las áreas de la empresa 7. Motivar al personal para el logro de resultados		
IV. COMPETENCIAS		
EDUCACIÓN	Grado de Instrucción	Descripción
	Titulado	Administración de Empresas
FORMACIÓN	<input type="checkbox"/> Diplomado o Especialización en mejora de procesos <input type="checkbox"/> Conocimientos en Tecnologías de Información <input type="checkbox"/> Manejo avanzado de Microsoft	
EXPERIENCIA	Mínimo 5 años desempeñándose como gerente en el sector avícola	
HABILIDADES	Analítico, Organizado, Metódico, Habilidades de comunicación y persuasión, Comprometido y Responsable	
	_____ Elaborado por Socio	_____ Aprobado por Junta General de Socios

PERFIL DE PUESTOS		Fecha: 18/03/2020
I. GENERAL		
NOMBRE DEL PUESTO:	Gerente de Administración y Finanzas	
ÁREA:	Administración y Finanzas	
PUESTO(S) AL (LOS) QUE REPORTA(N):	Gerente General	
PUESTO(S) QUE LE REPORTA(N):	Coordinadores de Ventas, Compras, Distribución y Operaciones	
PUESTO QUE LO REEMPLAZA:	Gerente General	
VALIDADO POR:	Gerente General	
II. OBJETIVO DEL PUESTO		
Gestionar la empresa para la consecución de los objetivos empresariales, respetando los lineamientos y principios básicos de la empresa Aves Cistina SAC		
III. RESPONSABILIDADES/FUNCIONES ESPECÍFICAS		
1. Gestionar la empresa para la consecución de los objetivos planteados. 2. Evaluar los estados de situación financiera y los estados de resultados, con el fin de apoyar al gerente general en la toma de decisiones. 3. Controlar el presupuesto actual de la empresa para garantizar rentabilidad sobre los pasivos y patrimonios de la empresa. 4. Controlar y supervisar gastos realizados en la empresa para evitar generar mayores pérdidas que afecten la utilidad de la empresa. 5. Controlar y supervisar las acciones de todas las áreas de la empresa.		
IV. COMPETENCIAS		
EDUCACIÓN	Grado de Instrucción	Descripción
	Titulado	Administración de Empresas
FORMACIÓN	✓ Especialización en mejora de procesos ✓ Conocimientos en Tecnologías de Información ✓ Manejo avanzado de Microsoft	
	✓ Conocimientos en Contabilidad y Finanzas	
EXPERIENCIA	Mínimo 3 años desempeñándose como jefe o supervisor en áreas similares	
HABILIDADES	Analítico, Organizado, Metódico, Habilidades de comunicación y persuasión, Comprometido y Responsable	
	Elaborado por Gerente General	Aprobado por Junta General de Socios

PERFIL DE PUESTOS		Fecha: 18/03/2020
I. GENERAL		
NOMBRE DEL PUESTO:	Coordinador de Distribución	
ÁREA:	Administración y Finanzas	
PUESTO(S) AL (LOS) QUE REPORTA(N):	Gerente de Administración y Finanzas	
PUESTO(S) QUE LE REPORTA(N):	Conductores y Estibadores	
PUESTO QUE LO REEMPLAZA:	Coordinador de Distribución	
VALIDADO POR:	Gerente General	
II. OBJETIVO DEL PUESTO		
Gestionar la empresa para la consecución de los objetivos empresariales, respetando los lineamientos y principios básicos de la empresa		
III. RESPONSABILIDADES/FUNCIONES ESPECÍFICAS		
1. Coordinar con los conductores y estibadores para la distribución y entrega de pedidos a clientes. 2. Capacitar a los conductores y estibadores para que cumplan los procesos de delivery exitosamente. 3. Analizar y realizar el informe diario de la hoja Ruta entregada por el conductor después de realizar el servicio. 4. Coordinar con el coordinador de ventas y compras para procesar el pedido y preparar la distribución. 5. Realizar acuerdos con los proveedores de combustible para un mejor precio en combustibles para la distribución.		
IV. COMPETENCIAS		
EDUCACIÓN	Grado de Instrucción	Descripción
	Bachiller	Administración de Empresas
FORMACIÓN	✓ Conocimientos en Tecnologías de Información ✓ Manejo avanzado de Microsoft ✓ Conocimientos en la gestión de Distribución y Abastecimiento	
EXPERIENCIA	Mínimo 3 años de experiencias en cargos similares	
HABILIDADES	Analítico, Colaborador, Organizado, Metódico, Habilidades de comunicación y persuasión, Comprometido y Responsable	
	Elaborado por Socio	Aprobado por Junta General de Socios

PERFIL DE PUESTOS		Fecha: 18/03/2020
I. GENERAL		
NOMBRE DEL PUESTO:	Coordinador de Ventas y Compras	
ÁREA:	Administración y Finanzas	
PUESTO(S) AL (LOS) QUE REPORTA(N):	Gerente de Administración y Finanzas	
PUESTO(S) QUE LE REPORTA(N):	Vendedores	
PUESTO QUE LO REEMPLAZA:	Coordinador de Ventas y Compras	
VALIDADO POR:	Gerente General	
II. OBJETIVO DEL PUESTO		
Gestionar la empresa para la consecución de los objetivos empresariales, respetando los lineamientos y principios básicos de la empresa		
III. RESPONSABILIDADES/FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<p>1. Realizar acuerdos con los proveedores para la adquisición de pollos de alta calidad, realizando los pagos por adelantado.</p> <p>2. Supervisar la necesidad del Stock para realizar pedidos de productos (pollos vivos o congelados) según la cantidad necesaria para el abastecimiento y venta.</p> <p>3. Organizar y distribuir la estructura de compras en base al presupuesto disponible de la empresa.</p> <p>4. Gestionar los documentos relativos a la compra como boletas o facturas y otras documentaciones de pago.</p> <p>5. Supervisar movimientos de Cajas por cada compra realizada e informar al gerente de Administración y Finanzas</p>		
IV. COMPETENCIAS		
EDUCACIÓN	Grado de Instrucción	Descripción
	Bachiller	Administración de Empresas
FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos en Tecnologías de Información ✓ Manejo avanzado de Microsoft ✓ Conocimientos en la gestión de Compras, Ventas y Cobranzas 	
EXPERIENCIA	Mínimo 3 años de experiencias en cargos similares	
HABILIDADES	Analítico, Colaborador, Organizado, Metódico, Habilidades de comunicación y persuasión, Comprometido y Responsable	
	Elaborado por Socio	Aprobado por Junta General de Socios

PERFIL DE PUESTOS		Fecha: 18/03/2020
I. GENERAL		
NOMBRE DEL PUESTO:	Conductor	
ÁREA:	Transporte	
PUESTO(S) AL (LOS) QUE REPORTA(N):	Coordinador de Distribución	
PUESTO(S) QUE LE REPORTA(N):		
PUESTO QUE LO REEMPLAZA:		
VALIDADO POR:	Gerente de Administración y Finanzas	
II. OBJETIVO DEL PUESTO		
Transportar y distribuir los pedidos de los clientes, respetando los procedimientos y normas establecidas por el MTC y la empresa, con el fin de brindar un servicio diferenciado		
III. RESPONSABILIDADES/FUNCIONES ESPECÍFICAS		
1) Cumple con las normas y reglamentos de tránsito de circulación vial del MTC 2) Verifica que cuente con todos los documentos de la unidad al día, antes de salir a realizar el servicio (SOAT, Tarjeta de Circulación, Tarjeta de propiedad, Revisión Técnica) 3) Correcto llenado de la guía de transporte por la realización de los servicios. 4) Revisión de niveles de agua, combustibles, lubricantes, presión de los neumáticos y sistema de luces, antes de iniciar un servicio de transporte. 5) Mantener abastecido de combustible y lubricantes el vehículo asignado.		
IV. COMPETENCIAS		
EDUCACIÓN	Grado de Instrucción	Descripción
	Secundaria Completa	
FORMACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Conocimientos en Mecánica Básica <input type="checkbox"/>	
EXPERIENCIA	Mínimo 3 años desempeñándose como conductor de transporte	
HABILIDADES	Habilidades de comunicación, Comprometido y Responsable	
	Elaborado por Gerente General	Aprobado por Junta General de Socios

PERFIL DE PUESTOS		Fecha: 18/03/2020
I. GENERAL		
NOMBRE DEL PUESTO:	Estibador	
ÁREA:	Transporte	
PUESTO(S) AL (LOS) QUE REPORTA(N):	Coordinador de Distribución	
PUESTO(S) QUE LE REPORTA(N):		
PUESTO QUE LO REEMPLAZA:		
VALIDADO POR:	Gerente de Administración y Finanzas	
II. OBJETIVO DEL PUESTO		
Brindar apoyo en la ejecución de las actividades de estiba/desestiba de la mercadería		
III. RESPONSABILIDADES/FUNCIONES ESPECÍFICAS		
1) Cumple con las normas de comportamiento y buen trato y servicio al cliente 2) Colabora con la entrega de los pedidos a los clientes 3) Cuidado al cargar y descargar las jabas de la unidad asignada 4) Velar por el buen uso de las jabas asignadas		
IV. COMPETENCIAS		
EDUCACIÓN	Grado de Instrucción	Descripción
	Secundaria	
FORMACIÓN	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
EXPERIENCIA	Mínimo 1 año desempeñándose como estibador	
HABILIDADES	Comprometido y Responsable	
	Elaborado por Gerente General	Aprobado por Junta General de Socios

ANEXO N° 11. ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS DEL ESTADO INICIAL

	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	8,946,130.3	11,060,800.1	13,707,045.4	18,361,076.1	23,445,258.1
Costo de Ventas	8,174,990.3	10,107,379.6	12,699,489.0	17,251,015.8	22,027,822.1
UTILIDAD BRUTA (S/)	771,139.9	953,420.6	1,007,556.4	1,110,060.3	1,417,436.0
UTILIDAD BRUTA (%)	8.62%	8.62%	7.35%	6.05%	6.05%
Gastos Administrativos	151,628.0	151,628.0	151,628.0	151,628.0	151,628.0
Gastos de Ventas	37,813.0	37,813.0	37,813.0	37,813.0	37,813.0
Gastos Financieros	372,398.0	540,263.4	310,664.2	36,666.2	0.0
Gastos de Operaciones	288,711.7	344,929.1	412,912.0	502,433.1	613,177.6
Gastos varios	79,406.8	94,519.9	113,477.7	139,361.7	152,413.0
Depreciación	37,590.0	56,600.0	58,700.0	83,900.0	132,300.0
Total Gastos	967,547.5	1,225,753.4	1,085,194.9	951,802.0	1,087,331.6
UTILIDAD OPERATIVA (S/)	-196,407.6	-272,332.8	-77,638.5	158,258.3	330,104.5
UTILIDAD OPERATIVA (%)	-2.20%	-2.46%	-0.57%	0.86%	1.41%
Impuesto a la Renta	0	0	0	15,826	33,010
RESULTADO DEL EJERCICIO	-196,407.6	-272,332.8	-77,638.5	142,432.5	297,094.0
%	-2.20%	-2.46%	-0.57%	0.78	1.27

ANEXO N°12. FINANCIAMIENTO DEL VEHICULO

Capital	S/432,000
Plazo Anual	3
Plazo Meses	36
TEA	10%
TEM	0.10%
Cuota	12,222.07

Periodo	Capital	Amortización	Interés	Cuota	Saldo Cap.
1	S/432,000	S/11,792	S/430	S/12,222	S/420,208
2	S/420,208	S/11,804	S/418	S/12,222	S/408,403
3	S/408,403	S/11,816	S/406	S/12,222	S/396,588
4	S/396,588	S/11,828	S/394	S/12,222	S/384,760
5	S/384,760	S/11,839	S/383	S/12,222	S/372,920
6	S/372,920	S/11,851	S/371	S/12,222	S/361,069
7	S/361,069	S/11,863	S/359	S/12,222	S/349,206
8	S/349,206	S/11,875	S/347	S/12,222	S/337,332
9	S/337,332	S/11,887	S/335	S/12,222	S/325,445
10	S/325,445	S/11,898	S/324	S/12,222	S/313,547
11	S/313,547	S/11,910	S/312	S/12,222	S/301,636
12	S/301,636	S/11,922	S/300	S/12,222	S/289,714
13	S/289,714	S/11,934	S/288	S/12,222	S/277,780
14	S/277,780	S/11,946	S/276	S/12,222	S/265,835
15	S/265,835	S/11,958	S/264	S/12,222	S/253,877
16	S/253,877	S/11,970	S/252	S/12,222	S/241,907
17	S/241,907	S/11,981	S/241	S/12,222	S/229,926
18	S/229,926	S/11,993	S/229	S/12,222	S/217,932
19	S/217,932	S/12,005	S/217	S/12,222	S/205,927
20	S/205,927	S/12,017	S/205	S/12,222	S/193,910
21	S/193,910	S/12,029	S/193	S/12,222	S/181,881
22	S/181,881	S/12,041	S/181	S/12,222	S/169,839
23	S/169,839	S/12,053	S/169	S/12,222	S/157,786
24	S/157,786	S/12,065	S/157	S/12,222	S/145,721
25	S/145,721	S/12,077	S/145	S/12,222	S/133,644
26	S/133,644	S/12,089	S/133	S/12,222	S/121,555
27	S/121,555	S/12,101	S/121	S/12,222	S/109,454
28	S/109,454	S/12,113	S/109	S/12,222	S/97,340
29	S/97,340	S/12,125	S/97	S/12,222	S/85,215
30	S/85,215	S/12,137	S/85	S/12,222	S/73,078
31	S/73,078	S/12,149	S/73	S/12,222	S/60,928
32	S/60,928	S/12,161	S/61	S/12,222	S/48,767
33	S/48,767	S/12,174	S/49	S/12,222	S/36,593
34	S/36,593	S/12,186	S/36	S/12,222	S/24,408
35	S/24,408	S/12,198	S/24	S/12,222	S/12,210
36	S/12,210	S/12,210	S/12	S/12,222	S/0

ANEXO N°13. CARTA DE CONFIDENCIALIDAD

Lima, 07 de enero del 2021

Señores
Jefatura ESAN/Cendoc
Universidad ESAN

Presente. –

Asunto: Solicitud reserva de confidencialidad de tesis.

Referencia: Tesis “**Plan de Negocios para la empresa AVES CRISTINA S.A.C**” del año 2021 al 2025.

De nuestra consideración:

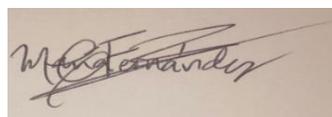
Reciba nuestros cordiales saludos, y a la vez, solicitamos se sirva disponer la confidencialidad (INDICAR SI ES PARCIAL O TOTAL) de nuestra tesis de la referencia por un plazo de dos años (renovable). Esta condición fue convenida con la empresa que patrocinó la información, antes de iniciarse la investigación pertinente.

La tesis corresponde a los abajo firmantes, y que son integrantes de la Maestría en Gestión Empresarial.

Cordialmente,



Nérida Cristina Guillermo Gutiérrez.
DNI: 47616218



María Cecilia Fernández Sokolich.
DNI: 70444940



Sandra Lizbeth Malvaceda Leiva.
DNI: 47484969

ANEXO N°14. NIVEL DE INFLACIÓN EN EL PERÚ

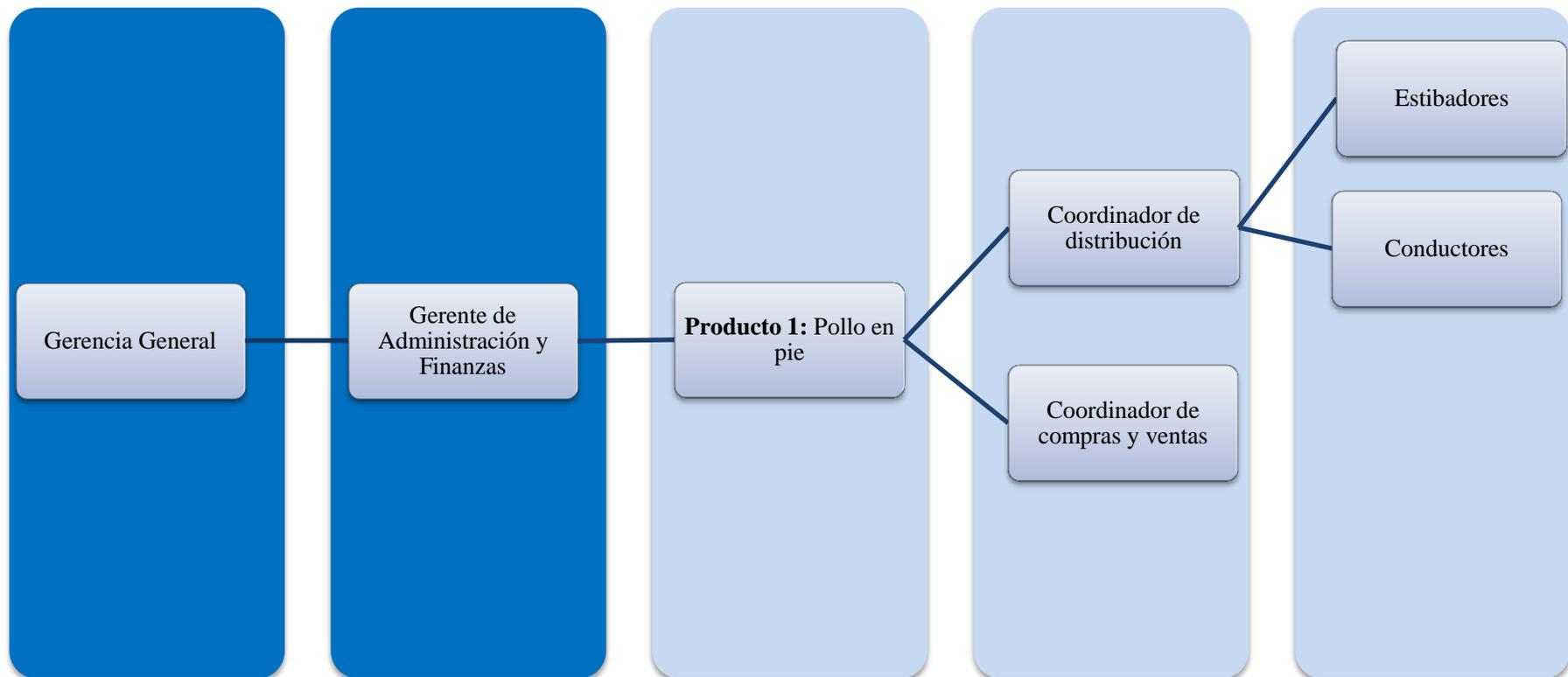
De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020) el índice de precios al consumidor del país se incrementó en 0.61%, explicado principalmente por el alza de precios en los grandes grupos de consumo, enseñanza y cultura (1.31%), alimentos y bebidas (0.95%), otros bienes y servicios (0.12%), cuidado y conservación de la salud (0.10%), vestido y calzado (0.06%), alquiler de vivienda, combustible y electricidad (0.03%) y muebles y enseres (0.01%).

Asimismo, la variación de los indicadores de precio en marzo se sustenta, principalmente, en el incremento de los precios en el grupo de alimentos y bebidas, tal es el caso de los precios del azúcar (13.6%), hortalizas y legumbres frescas (10.8%), leguminosas y derivados (4.8%) frutas (2.9%), leche (2.4%) y huevos (13.3%). Por el contrario, bajaron los precios de los tubérculos y raíces (3.3%), pollo eviscerado (0.4%), carnes y preparados de carnes (0.1%). Caso contrario es el del sector transportes y comunicaciones, que reportó una ligera disminución en sus precios de 0.01%.

Por otro lado, en el caso de las veintiséis ciudades donde se calcula el índice de precios al consumidor reportaron el alza de precios. Las variaciones más altas se registraron en Chimbote (1.09%), Piura (1.02%), Moquegua (0.94%), Tacna (0.85%) y Chiclayo (0.78%). Por otro lado, las variaciones más bajas se registraron en Puno (0.04%), Huancayo (0.07%), Cerro de Pasco (0.12%) y Huancavelica (0.16%).

ANEXO N°15. PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

A continuación, se presenta la propuesta de la estructura organizacional de AVES CRISTINA S.A.C



ANEXO N°16. TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO DE REACTIVA PERÚ

A continuación, se presenta la tabla de amortización del préstamo obtenido con el Banco de Crédito del Perú.

Capital:	S/779,173.00
Plazo Anual:	2
Plazo Meses:	24
TEA:	0.99%
TEM:	0.08%
Cuota:	32,799.88

Periodo	Capital	Amortización	Interés	Cuota	Saldo Cap.
1	S/779,173	S/32,160	S/640	S/32,800	S/747,013
2	S/747,013	S/32,186	S/614	S/32,800	S/714,827
3	S/714,827	S/32,213	S/587	S/32,800	S/682,614
4	S/682,614	S/32,239	S/561	S/32,800	S/650,375
5	S/650,375	S/32,266	S/534	S/32,800	S/618,109
6	S/618,109	S/32,292	S/508	S/32,800	S/585,817
7	S/585,817	S/32,319	S/481	S/32,800	S/553,498
8	S/553,498	S/32,345	S/455	S/32,800	S/521,153
9	S/521,153	S/32,372	S/428	S/32,800	S/488,781
10	S/488,781	S/32,398	S/401	S/32,800	S/456,382
11	S/456,382	S/32,425	S/375	S/32,800	S/423,957
12	S/423,957	S/32,452	S/348	S/32,800	S/391,505
13	S/391,505	S/32,478	S/322	S/32,800	S/359,027
14	S/359,027	S/32,505	S/295	S/32,800	S/326,522
15	S/326,522	S/32,532	S/268	S/32,800	S/293,990
16	S/293,990	S/32,558	S/241	S/32,800	S/261,432
17	S/261,432	S/32,585	S/215	S/32,800	S/228,847
18	S/228,847	S/32,612	S/188	S/32,800	S/196,235
19	S/196,235	S/32,639	S/161	S/32,800	S/163,596
20	S/163,596	S/32,666	S/134	S/32,800	S/130,931
21	S/130,931	S/32,692	S/108	S/32,800	S/98,238
22	S/98,238	S/32,719	S/81	S/32,800	S/65,519
23	S/65,519	S/32,746	S/54	S/32,800	S/32,773
24	S/32,773	S/32,773	S/27	S/32,800	S/0

BILIOGRAFIA

Abascal Fernández, E., & Grande Esteban, I. (2011). Fundamentos y técnicas de investigación comercial. Madrid, España: ESIC Editorial.

Alltech. (2018). Universidad Agrícola, Artículo. Obtenido de Unidos por Agronomía: <https://universidadagricola.com/moviendonos-a-lo-digital-el-futuro-de-la-tecnologia-avicola-2/>

Alvarez, J., Trends Senior Director, & IPSOS Perú. (Noviembre de 2018). GCCA Congreso - Latinoamericano de Cadena de Frio. Obtenido de <https://www.gcca.org/sites/default/files/2%20Perspectiva%20y%20Tendencias%20del%20Consumo%20de%20Alimentos%20en%20Latinaom%20C3%A9rica.pdf>

Aponte, B., Gonzáles , A., Gonzáles, A., & Vasquez, F. (2013). Biblioteca Digital Revicyhluz - Revistas Científicas y Humanísticas, Publicación. Obtenido de Revista Venezolana de Gerencia: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/23762>

Aquiño Perales, L., & Mamani Yaringaño , D. S. (30 de Enero de 2019). Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625697/Aquiño_PL.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Arbaiza, L. (2015). Cómo elaborar un plan de negocio. Lima: Universidad de Esan.

Asociación Peruana de Avicultura. (2019). Asociación Peruana de Avicultura, Publicaciones de Reportes WEB. Obtenido de <https://apa.org.pe/>

Azabache Peralta, J. (2018). Evaluación de la reducción de mermas en el área de distribución sobre la rentabilidad mediante la aplicación de un software, en

avícola El Rocío S.A. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Trujillo, La Libertad, Trujillo.

Banco Central de Reserva del Perú. (16 de Junio de 2020). Gestión Economía, Noticias Economía. Obtenido de [https://gestion.pe/economia/bcr-economia-peruana-caeria-este-ano-125-pero-repuntaria-en-115-el-2021-noticia/#:~:text=El%20Banco%20Central%20de%20Reserva,con%20un%20crecimiento%20de%2011.5%25.&text=El%20%20C3%20BAltimo%20RI%20fue%20emitido,3.8%25%20\(ver%20cuad](https://gestion.pe/economia/bcr-economia-peruana-caeria-este-ano-125-pero-repuntaria-en-115-el-2021-noticia/#:~:text=El%20Banco%20Central%20de%20Reserva,con%20un%20crecimiento%20de%2011.5%25.&text=El%20%20C3%20BAltimo%20RI%20fue%20emitido,3.8%25%20(ver%20cuad)

Beamon, B. (1998). VISION GENERAL. Obtenido de REDALYC.COM: <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545874007.pdf>

Bendersky, E. (2019). Costos y rentabilidad en la cadena de abastecimiento.

Bustamante Mejía, C., Gutiérrez , E., Malla Alcalde, J., Palacios Pando, R., & Revilla Medina, F. (2018). Planeamiento estratégico para el subsector del pollo de engorde en el Perú. Tesis Maestria, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Lima.

Chirinos, O., Muro Mesones, K., Concha, W., Otiniano, J., Quezada , J., & Ríos , V. (2008). Crianza y comercialización de cuy para el mercado limeño. Lima, Lima, Perú: ESAN Ediciones.

Cuadros Colmenares, C. (2006). Universidad de La Salle - Ciencia Unisalle . Obtenido de Evaluación de la merma de pollo de engorde durante el transporte de la granja hasta el inicio del proceso de beneficio para Coopvencedor: <https://ciencia.lasalle.edu.co/zootecnia/74/>

Datum. (12 de Junio de 2020). Datum, PDF. Obtenido de http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Expectativas_Empresarios_Junio_2020.pdf.

Departamento de Agricultura de los Estados Unidos. (2018). Avicultura, Artículo / Noticias. Obtenido de <https://avicultura.com/usda-la-produccion-mundial-de-carne-de-pollo-sigue-creciendo-y-superara-los-90-m-de-tm-en-2018-segun-el-usda/>

Dirección Regional de Junín. (2020). DIRESA JUNIN, Publicaciones WEB. Obtenido de <https://www.diresajunin.gob.pe/>

El Comercio. (2020). El Comercio. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/glovo-inicia-sus-operaciones-en-la-ciudad-de-huancayo-esta-semana-junin-coronavirus-peru-nndc-noticia/>

Engomix. (2015). Artículo Web. Obtenido de <https://www.engormix.com/avicultura/articulos/factores-influyen-rendimientos-productivos-t32450.htm>.

ESAN Business School. (25 de Mayo de 2020). CONEXION ESAN, Artículo Educativo WEB . Obtenido de UNIVERSIDAD DE ESAN: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/05/25/covid-19-cual-sera-el-futuro-de-la-economia-peruana/>

Euromonitor. (06 de Julio de 2020). Euromonitor, Blog WEB. Obtenido de EUROMONITOR INTERNATIONAL: <https://blog.euromonitor.com/bienestar-redefinido-los-impactos-del-coronavirus-en-la-salud-de-los-consumidores-en-latinoamerica/>

Gil, J., Gómez Barrios, W., & Rospigliosi, F. (23 de Mayo de 2020). PERU 21, Noticias WEB. Obtenido de PERU 21: <https://peru21.pe/peru/criminalidad-post-cuarentena-en-el-pais-el-analisis-de-tres-expertos-en-seguridad-ciudadana-coronavirus-estado-de-emergencia-cuarentena-fernando-rospigliosi-jose-luis-gil-noticia/>

Guillermo, N. (2018). PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE POLLOS EN EL DEPARTAMENTO DE JUNIN. Tesis Bachiller, Universidad San Martín de Porrer, Lima.

Instituto Nacional de Estadísticas e Informativa. (2001). Instituto Nacional de Estadísticas e Informativa - INEI. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas e Informativa - INEI:
<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/195/?tags=INEI>
<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/195/?tags=INEI>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2018). Análisis de Elasticidad del arroz corriente, pollo eviscerado y papa blanca. Reporte MINAGRI WEB , Lima, Lima.

Ministerio de Economía y Finanzas. (23 de Mayo de 2020). Gestión Economía, Noticias WEB. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/mef-en-abril-se-habria-registrado-la-mayor-caida-del-pbi-debido-a-la-cuarentena-noticia/>

Ministerio de Transporte y Comunicaciones. (9 de Febrero de 2020). gob.pe - Plataforma Digital única del Estado Peruano, Noticias GOB.PE / WEB. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/mtc/noticias/81353-mtc-avanza-proceso-para-nueva-ruta-de-la-carretera-central>

Nilipour, A. (6 de Febrero de 2007). WATTPOULTRY.com, Artículo WEB. Obtenido de Producción avícola: una mirada al futuro:
<https://www.wattagnet.com/articles/3063-produccion-avicola-una-mirada-al-futuro>

Onchi, D. (2020). Perspectiva sobre el nivel de mermas y la tecnología en la industria avícola. Videoconferencia ZOOM. Lima.

- Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura. (2021).
FAO, Informe Web. Obtenido de <http://www.fao.org/poultry-production-products/production/es/>.
- Rivera, J., Arellani, R., & Molero, V. (s.f.). Conducta del Consumidor: Estrategias y políticas aplicadas al marketing.
- Rowe, A., Mason, R., Dickel, K., Mann, R., & Mockler, M. (1994). Strategic Management: A methodological approach (4th edition). (G. E. metodológico, Trad.) New York, NYC, United States of América: Addison-Wesley.
- Scotiabank. (19 de Octubre de 2020). Gestión Economía, Noticias WEB. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/economia-peruana-cerraria-el-tercer-trimestre-con-caida-de-10-preve-scotiabank-nndc-noticia/>
- Sistema de Información de Abastecimiento Precios. (13 de Noviembre de 2019).
Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, Reporte en PDF. Obtenido de <file:///C:/Users/Maria%20Cecilia/Downloads/sisap-gmml-mm2-13nov19.pdf>