



**“ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE  
GESTIÓN DEL PERSONAL DE MANDO MEDIO  
EN UNA EMPRESA AVÍCOLA”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Dirección de Personas**

**Presentado por**

**Sr. Marvin Felipe Carrera Rodríguez**

**Sr. Jhon Kenyn Loli Rosales**

**Sr. Mariano Martín Genaro Palacios Acuache**

**Asesor: Profesor Martín Otiniano Carbonell**

**[0000-0002-3500-3653](tel:0000-0002-3500-3653)**

**2020**

A mis hijos Matías y Luciano, por ser mi motivación de cada día; a Marcela mi esposa, por su amor incondicional, y a mis padres, por sus enseñanzas y valores.

**Marvin Felipe Carrera Rodríguez**

A Dios y a mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todo este tiempo.

**Mariano Martín Genaro Palacios Acuache**

A mi hija Regina Letizia, y a mis padres Juan y Yolanda, por su amor y apoyo incondicional.

**Jhon Kenyn Loli Rosales**

## **Resumen ejecutivo**

Debido a la economía dinámica que el Perú ha mostrado en los últimos años, los negocios han crecido significativamente y muchas empresas han incrementado sus ingresos de manera importante, pero por lo general ello se ha debido más a la coyuntura de crecimiento que al desarrollo de nuevas capacidades. La mayoría de los empresarios cree que lo que funcionó alguna vez va a continuar funcionando igual pero la agroindustria se vuelve muy competitiva. Por ello, Inversiones Mamay E.I.R.L., empresa avícola con más de 15 años de operaciones, debe desarrollar una estrategia para el desarrollo de competencias técnicas y blandas que le permitan aprovechar las oportunidades y enfrentar mejor la competencia.

La presente investigación tiene como objetivo principal formular estrategias de desarrollo de competencias de gestión del personal de mando medio de operaciones en la empresa, así como definir qué nuevo perfil requieren los supervisores para los nuevos escenarios y los ejes sobre los cuáles formular la estrategia. Finalmente, formular un programa de formación y capacitación que permita fortalecer dichas habilidades.

Para lograr este objetivo, en primer lugar, se ha realizado un análisis externo que permite identificar oportunidades y falencias en el sector. Por un lado, en el macroentorno se pueden identificar oportunidades a pesar del poco apoyo del Estado, gracias a la buena estructura de costos que maneja la empresa. Por otro lado, el huevo se utiliza como ingrediente base para muchas comidas, además de su fuerte relación con el Grupo La Calera, hace que la empresa pueda asegurar la venta de sus productos. Cada uno de los factores analizados muestra los comportamientos actuales y, principalmente, las tendencias de consumo que llevan a identificar las oportunidades en el sector.

En segundo lugar, el análisis interno ha permitido identificar fortalezas y debilidades en la organización que pueden hacer frente al entorno externo. Para contar con una sólida estructura de costos es que la empresa ha consolidado cada uno de sus procesos como la crianza de aves, producción y selección de huevos, que le han permitido diferenciarse de la competencia, pero en todos ellos, el factor humano es crucial. El origen familiar de la empresa se refleja en la estructura organizacional, por lo que la mayor responsabilidad del cumplimiento de las metas recae en el personal de mando medio.

Considerando el escenario planteado se realizó una investigación del perfil de los mandos medios a través de pruebas, entrevistas y análisis de información. Las pruebas psicológicas como el DISC, el PAPI y el perfil background concluyeron que el nivel del personal analizado es empírico y de bajo nivel técnico. Las competencias desarrolladas actualmente tendrán una respuesta lenta ante los nuevos escenarios que se presentan en el sector. Empresas avícolas de Estados Unidos, la India y Reino Unido, coinciden en que se deben desarrollar y reforzar aquellas habilidades blandas que les ayuden ante las nuevas habilidades técnicas requeridas.

En consecuencia, se propone un Programa de Líderes enfocado en habilidades gerenciales que permitan un adecuado desempeño del personal. Los ejes como el perfil empírico y las necesidades del negocio han sido considerados, ya que los objetivos del programa y del negocio confluyen en garantizar el flujo de trabajo y mantener la competencia en el mercado. Las capacitaciones en habilidades directivas a sus jefes y coordinadores les permitirán tener un mayor y mejor impacto en la forma de dirigir al colaborador y al equipo de trabajo; por consiguiente, el reconocimiento y desempeño son de gran importancia para este grupo.

## Índice

<b>Índice de tablas</b> .....	viii
<b>Índice de gráficos</b> .....	ix
<b>Índice de anexos</b> .....	x
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	iii
<b>Capítulo I. Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo II. Relación y acuerdos entre consultor y cliente</b> .....	3
1. Perfil competitivo de la empresa .....	3
1.1 Reseña.....	3
1.2 Orientación estratégica: visión, misión, valores .....	3
1.2.1 Visión .....	3
1.2.2 Misión.....	4
1.2.3 Valores.....	4
2. Identificación inicial del problema (Mapa del Problema) y de la oportunidad .....	5
2.1 Preguntas de la investigación .....	5
3. Propuesta y alcance de prestación de servicios de consultoría. ....	6
3.1 Objetivo general.....	6
3.2 Objetivos específicos .....	6
4. Justificación .....	7
5. Alcances.....	7
6. Limitaciones.....	7
<b>Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional</b> .....	8
1. Análisis del macroentorno (Pesteg).....	8
2. Análisis del microentorno (Cinco Fuerzas de Porter).....	10
3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	12
<b>Capítulo IV. Análisis interno de la organización</b> .....	15
1. Funcionamiento de la empresa .....	15
1.1 Modelo de negocio.....	15
1.2 Estructura organizacional y recursos humanos.....	16

1.3 Marketing.....	17
1.4 Operaciones .....	17
2. Mapeo de procesos .....	18
2.1 Proceso 1: elaboración de alimentos .....	19
2.2 Proceso 2: recepción de pollitas .....	19
2.3 Proceso 3: clasificación de huevos .....	20
3. Resultados contables y financieros.....	20
4. Cadena de Valor.....	22
5. Análisis VRIO.....	23
6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	26
<b>Capítulo V. Diagnóstico del problema .....</b>	<b>28</b>
1. Selección de los procesos operativos y de comportamiento humano a diagnosticar.....	28
1.1 Conclusión de la auditoría.....	29
2. Definición de personas y grupos que proveerán la información .....	29
2.1 Conclusión .....	31
3. Selección y elaboración de modelos, metodologías y herramientas cualitativas y cuantitativas .....	31
3.1 Memorias .....	31
3.2 Entrevistas.....	31
3.3 Pruebas psicológicas .....	32
3.4 Análisis organizacional .....	33
4. Recogida y análisis de información.....	34
4.1 Competencias por niveles de mando medio .....	34
4.1.1 Jefes .....	36
4.1.2 Coordinadores.....	37
4.1.3 Analistas .....	38
5. Definición final del problema .....	40
<b>Capítulo VI. Diseño de la solución .....</b>	<b>44</b>
1. Evaluación y selección de las soluciones adecuadas al problema /oportunidad. ....	44
2. Pautas y metodología propuesta .....	45
2.1 Definición del perfil de competencias .....	47
3. Diseño de la propuesta de solución. ....	49
3.1 Formulación de la estrategia .....	49

3.2 Objetivos de la capacitación .....	49
3.2.1 Objetivo general.....	49
3.2.2 Objetivos específicos .....	50
3.3 Metodología.....	50
3.4 Contenido de la capacitación.....	51
3.4.1 Liderazgo .....	52
3.4.2 Planificación .....	53
3.4.3 Comunicación .....	54
3.4.4 Orientación al Logro .....	55
3.4.5 Adaptabilidad.....	56
3.4.6 Calidad del Trabajo.....	57
3.5 Plan de implementación .....	58
3.6 Medios y recursos didácticos .....	59
3.7 Participantes.....	60
3.8 Capacitadores.....	60
3.9 Sistema de evaluación .....	60
3.10Cronograma y duración .....	60
4. Validación de la solución por parte grupos objetivo .....	62
<b>Capítulo VII. Implementación de la solución propuesta .....</b>	<b>64</b>
1. Presupuesto .....	64
2. Análisis de riesgos .....	66
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>69</b>
1. Conclusiones.....	69
2. Recomendaciones .....	70
<b>Bibliografía .....</b>	<b>71</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>73</b>
<b>Notas biográficas.....</b>	<b>77</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis Pesteg.....	9
Tabla 2.	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter .....	10
Tabla 3.	Matriz EFE .....	12
Tabla 4.	Modelo de negocio Canvas .....	15
Tabla 5.	Estado de situación financiera.....	21
Tabla 6.	Estado de resultados integrales .....	22
Tabla 7.	Matriz VRIO.....	24
Tabla 8.	Matriz EFI .....	26
Tabla 9.	Tabla de auditoría .....	28
Tabla 10.	Competencias.....	35
Tabla 11.	Tabla de competencias genéricas y específicas.....	45
Tabla 12.	Descripción de puesto de jefe de producción .....	48
Tabla 13.	Perfil de puestos.....	49
Tabla 14.	Sistema de evaluación: Liderazgo.....	53
Tabla 15.	Sistema de evaluación: Planificación .....	54
Tabla 16.	Sistema de evaluación: Comunicación.....	55
Tabla 17.	Sistema de evaluación: Orientación al Logro.....	56
Tabla 18.	Sistema de evaluación: Adaptabilidad .....	57
Tabla 19.	Sistema de evaluación: Calidad del Trabajo .....	58
Tabla 20.	Plan de capacitación – Inversiones Mamay.....	61
Tabla 21.	Presupuesto del Programa de Capacitación 2020.....	65
Tabla 22.	Costo-beneficio (incremento de 0,5 huevos por lote a la semana 80) .....	68



## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Mapa del problema y oportunidad de mejora.....	5
Gráfico 2.	Organigrama Inversiones Mamay E.I.R.L. 2019.....	17
Gráfico 3.	Definición del proceso .....	19
Gráfico 4.	Cadena de Valor .....	22
Gráfico 5.	Nivel demográfico (promedio de edades) .....	30
Gráfico 6.	Nivel académico .....	30
Gráfico 7.	Nivel de experiencia (promedio de años por cargo) .....	30
Gráfico 8.	Intensidad de competencias .....	35
Gráfico 9.	DISC - Jefes.....	36
Gráfico 10.	Grado de competencias - Jefes .....	37
Gráfico 11.	DISC - Coordinadores .....	37
Gráfico 12.	Grado de competencias – coordinadores.....	38
Gráfico 13.	DISC – Analista .....	39
Gráfico 14.	Grado de competencias – analistas .....	39
Gráfico 15.	Mapa de competencias.....	42
Gráfico 16.	Niveles de mejora .....	46
Gráfico 17.	Switch Management .....	47
Gráfico 18.	Metodología 70:20:10, modelo de aprendizaje .....	51

## Índice de anexos

Anexo 1.	Diagrama del flujo de producción de alimentos .....	74
Anexo 2.	Diagrama de flujo de recepción de pollitas .....	75
Anexo 3.	Diagrama de flujo de clasificación de huevos .....	76
Anexo 4.	Rotación anual 2018 .....	76

## **Capítulo I. Introducción**

Inversiones Mamay E.I.R.L., una de las primeras productoras de huevo en el Perú, se encuentra ubicada en Lurín, cuenta con procesos automatizados, 10 hectáreas de producción, 1 millón de gallinas productoras y más de 200 colaboradores. A lo largo de los años se ha venido consolidando junto con su personal de una manera muy cercana por sus orígenes familiares, pero la competencia y la demanda se presentan como grandes retos para mejorar su competitividad en el mercado. Por ello, el presente trabajo se divide en 6 capítulos para desarrollar una solución.

En el primer capítulo, se presenta el perfil de la empresa y el objeto de análisis del caso, su visión, misión, valores, su estructura organizacional y un árbol de problemas. También se plantean la justificación, los objetivos, alcances y limitaciones del estudio.

En el segundo capítulo se realiza una evaluación externa e interna del entorno de la organización. Por un lado, el análisis Pesteg brinda una mirada a los elementos y muestra los comportamientos actuales y, principalmente, las tendencias de consumo. Son pocas las empresas que se dedican íntegramente a la producción de huevos y aprovechan la coyuntura en el consumo. Por otro lado, a través de las Cinco Fuerzas de Porter, se puede saber que el negocio de la producción de huevos es muy atractivo para un empresario con acceso a financiamiento y más aún si se cuenta con clientes asegurados. Finalmente, con la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) se pudo obtener que la empresa está aprovechando las oportunidades que se le presenta pero que debe capitalizarlas más rápidamente.

En el tercer capítulo se realizó un análisis interno de Inversiones Mamay E.I.R.L. El modelo Canvas permitió identificar claramente que el negocio gira en torno a la venta masiva de huevos, actividad core y principal. En cuanto a la estructura organizacional, esta permitió observar que existe una gran dependencia por los mandos medios y la mayoría de las decisiones recaen en ellos. Además, se identifica que los grandes procesos son la elaboración de alimentos, recepción de pollitas y clasificación de huevos. Finalmente, la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) define las fortalezas y debilidades de la empresa.

En el cuarto capítulo inicia el análisis en sí del problema. Por un lado, se realizó una auditoria de procesos relacionados a gestión del talento, se revisaron todos los documentos internos de la empresa relacionados con el tema y se aplicaron pruebas psicológicas y proyectivas para determinar el nivel de los mandos medios a los que se quiere potenciar.

En el quinto capítulo se plantea una solución relacionada con la implementación de un plan de desarrollo. Primero, se definió cuál sería el perfil ideal de competencias, la formulación de la estrategia y un plan de implementación acorde a las necesidades tanto de los colaboradores como de la empresa. Finalmente, se presentan el presupuesto, riesgos, conclusiones y recomendaciones.

## **Capítulo II. Relación y acuerdos entre consultor y cliente**

### **1. Perfil competitivo de la empresa**

#### **1.1 Reseña**

Inversiones Mamay E.I.R.L. es una empresa fundada en 2004 por Iago Masías Málaga. Ese año inicia sus operaciones alquilando terrenos de 4 ha en el distrito de Lurín en la zona denominada Pampas de Mamay, tomando su denominación social en correspondencia a este espacio geográfico. En el terreno proporcionado se construyeron galpones rústicos para la producción de huevos. Se empezó con 3.000 gallinas y hoy en día la población de gallinas ha crecido a 1.000.000 de ponedoras en la línea genética Hy Line, dando trabajo a más de 200 familias.

En el 2012 Inversiones Mamay apostó por la modernidad al construir el primer galpón automático de producción de huevos en el Perú y el tercero en Latinoamérica, luego de Colombia y Chile. En el 2013 se diseña la visión de la organización, para cuyo cumplimiento se implementa un plan estratégico con miras al bicentenario patrio.

#### **1.2 Orientación estratégica: visión, misión, valores**

##### **1.2.1 Visión**

«Ser la granja de huevos, modelo de eficiencia en el Perú, que genere orgullo, crecimiento y bienestar en todos sus trabajadores» (Inversiones Mamay E.I.R.L. 2015).

Inversiones Mamay, productora de huevos, pugna por ser modelo de granja eficiente; por tal razón establece sus objetivos estratégicos en el año 2015:

- Automatización de la granja.
- Implementación del sistema de control de presupuestos.
- Desarrollo del capital humano (Inversiones Mamay E.I.R.L. 2015).

A la fecha se ha invertido en la adquisición de maquinarias especializadas para sus procesos de crianza (galpones de manejo automatizados), despacho de huevos (clasificadora de huevos) y modernización de su planta de producción de alimento; también adquirió un software (Genesys) para la integración de la información de la compañía y, por consiguiente, tener un adecuado

control presupuestario. Por último, se estableció un sistema de gestión del talento con el propósito de mejorar la selección, evaluación de desempeño, capacitación, retención y sucesión del talento en la organización (Inversiones Mamay E.I.R.L. 2018a).

### **1.2.2 Misión**

«Contribuir en la salud de las personas mediante la producción de huevos de calidad en instalaciones de última generación avícola, brindando bienestar a nuestras aves ponedoras de la mano del compromiso de nuestros colaboradores» (Inversiones Mamay E.I.R.L. 2015).

La empresa espera generar trascendencia e impacto en su quehacer diario y, por consiguiente, lograr el impacto en su visión empresarial. En tal razón, producir huevos de calidad está supeditado a una crianza eficiente y a un manejo alimenticio rico en nutrientes. En tal razón, un nutricionista reconocido se sumó al cuadro de asesores. Asimismo, el confort de las aves y por consiguiente, la producción de huevos de calidad se va forjando en un ambiente controlado, donde se cuida los detalles en la crianza de las aves en los aspectos de manejo del aire, agua, dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>), y temperatura. Esto no sería posible sin el desarrollo de una cultura de excelencia operacional con enfoque en las personas (Inversiones Mamay E.I.R.L. 2018).

### **1.2.3 Valores**

«Compromiso: Honrar nuestros acuerdos para que las aspiraciones personales y empresariales generan objetivos comunes.

Responsabilidad: Poseer conciencia de nuestras acciones y decisiones y asumir sus consecuencias.

Exigencia: Maximizar esfuerzos, desprenderse de prejuicios de conformismo con velocidad y actitud positiva.

Respeto: Apreciar que las diferencias de las personas enriquecen el propósito de la organización, valorando sus ideas y opiniones» (Inversiones Mamay E.I.R.L. 2015).

Los valores son directrices que sostienen el planeamiento estratégico, en tal razón, los valores que señala la empresa, está estrechamente ligado a esta y se establecen como competencias genéricas para todos los puestos en la organización, son descritos en acciones y graduados según la categoría de puestos (Inversiones Mamay E.I.R.L. 2018a).

## **2. Identificación inicial del problema (Mapa del Problema) y de la oportunidad**

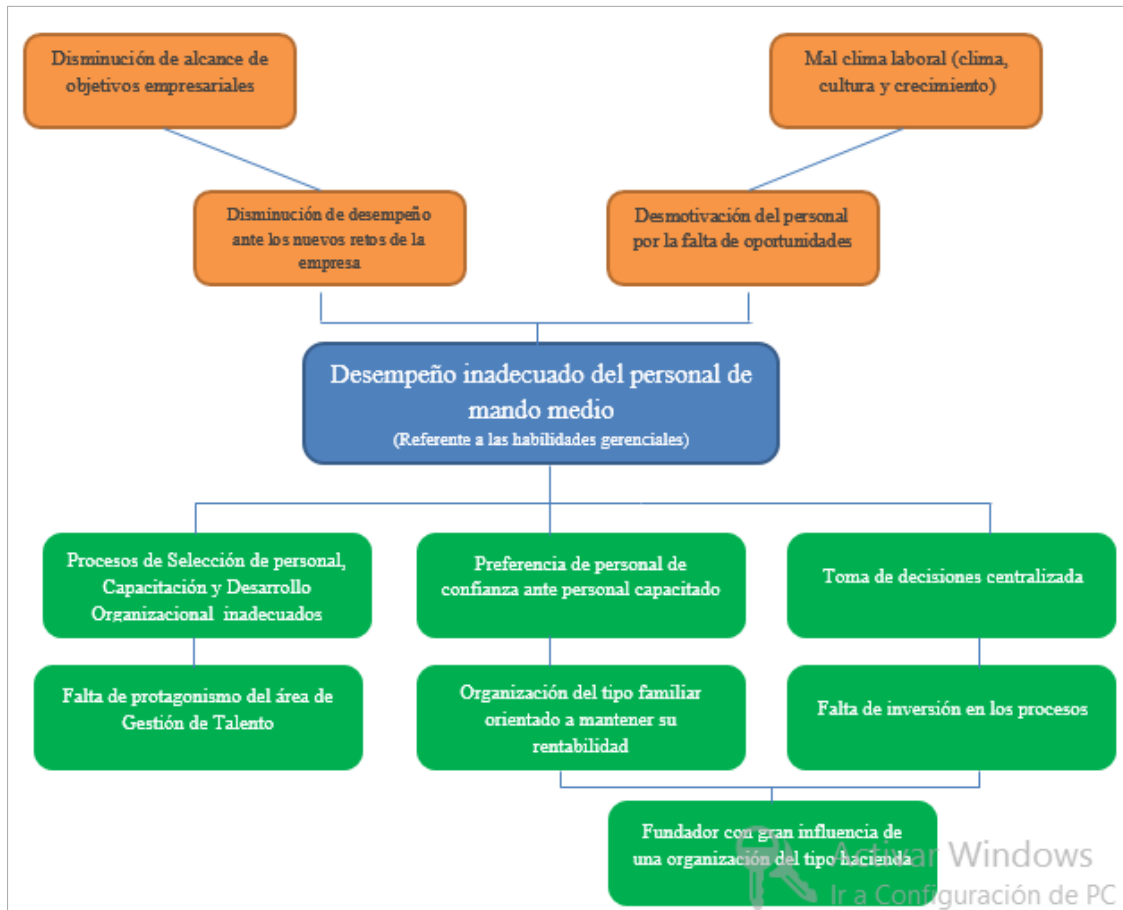
Inversiones Mamay E.I.R.L. es una empresa avícola de origen familiar. Desde su fundación y a lo largo de los años, ha demostrado gran competitividad y compromiso por parte de sus trabajadores, además de contar con tecnología única para su sector. Para diferenciarse de la competencia ha realizado la automatización de la mayoría de sus procesos tanto operativos como administrativos.

Para continuar con la visión de la empresa de seguir brindando un producto de calidad y complementar su inversión tecnológica, la organización debe contar con personal que le asegure mantener su ventaja competitiva en el sector. La problemática se basa en analizar y proponer una estrategia para cubrir las brechas de competencias de gestión en el personal de mando medio para hacer frente a las necesidades de la empresa.

### **2.1 Preguntas de la investigación**

- ¿Qué estrategias de desarrollo de competencias de gestión para el personal de mando medio en Inversiones Mamay E.I.R.L. son necesarias de adoptar debido al ingreso de nuevas tecnologías de producción en el sector avícola??
- ¿Cómo impacta el ingreso de nuevas tecnologías en el personal de mando medio durante el proceso productivo?
- ¿Cuál es el perfil requerido del personal de mando medio para mantener el nivel de competitividad requerido frente a la nueva tecnología?
- ¿Cuáles son los ejes sobre los que se tienen que formular las estrategias de desarrollo de las competencias de gestión requeridas?
- ¿Qué estrategias se deberían emplear para alinear un programa de formación y desarrollo de las competencias de gestión para los mandos medios?

**Gráfico 1. Mapa del problema y oportunidad de mejora**



Fuente: Elaboración propia, 2020.

### 3. Propuesta y alcance de prestación de servicios de consultoría

#### 4.1 Objetivo general

“Formular estrategias de desarrollo de competencias de gestión del personal de mando medio de operaciones en Inversiones Mamay E.I.R.L. necesarias frente al ingreso de nuevas tecnologías de producción en el sector avícola.”

#### 4.2 Objetivos específicos

- Identificar el nuevo perfil requerido para el personal de mando medio de Inversiones Mamay E.I.R.L.
- Determinar los ejes sobre lo que se tienen que formular las estrategias de desarrollo de las competencias requeridas



- Articular las estrategias de desarrollo de competencias de gestión para los mandos medios de Industrias Mamay E.I.R.L. en un programa de formación y desarrollo.

#### **4. Justificación**

La presente investigación tiene como propósito brindar una consultoría especializada mediante una adecuada planeación para formular estrategias de desarrollo de competencias de gestión para el personal de mando medio. Dicha planeación será de corte empírico con el fin de acortar las brechas del perfil del puesto actual con el perfil de dicho personal, esto como consecuencia de la apuesta empresarial de Inversiones Mamay EIRL de adquirir nuevas tecnologías para sus procesos de crianza de aves y de producción de huevos; por lo tanto, al finalizar la presente investigación, se espera identificar las competencias de gestión adecuadas para conseguir el impacto y trascendencia necesarias para la sostenibilidad de la estrategia planteada.

#### **5. Alcances**

El alcance del presente trabajo de investigación abarca el estudio de la realidad de la empresa, aplicando encuestas y entrevistas de investigación, con la finalidad de elaborar una propuesta estratégica para el desarrollo de competencias de gestión para el personal de mando medio de Inversiones Mamay E.I.R.L.

#### **6. Limitaciones**

Entre las principales limitaciones del presente trabajo se destacan el acceso a la información, la confiabilidad de la muestra y la disponibilidad del personal de operaciones perteneciente al mando medio de la estructura organizacional. Por un lado, el acceso a la información que pueda brindar la empresa es limitado debido a sus políticas de confidencialidad. Por otro lado, la confiabilidad de la muestra y el impacto de esta en la presente investigación son un aspecto para considerar. Por último, la disponibilidad del personal de mando medio para acceder a entrevistas y encuestas debido a su riguroso horario de producción es un factor fuera del control de los investigadores.

### Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional

#### 1. Análisis del macroentorno (Pesteg)

El análisis externo consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una organización, ya que están sujetas a su comportamiento.

- **Político.** En el análisis político no se han identificado tendencias o regulaciones propias del Estado. A diferencia de otros países como España, el Perú no tiene una agencia que promueva el consumo de alimentos saludables, entre ellos, el huevo.
- **Económico.** Los factores identificados están relacionados al crecimiento del sector avícola y al valor de los insumos para el alimento de las aves. El maíz y la soya son commodities sujetos al valor internacional que impactan en la estructura de costos.
- **Social.** Los últimos sucesos en el país con alimentos sustitutorios como la leche y, en consecuencia, el queso, han hecho que aumente el consumo de huevo. Otro factor por considerar es la crianza y el respeto a los derechos de los animales.
- **Tecnológico.** La tecnificación en todos los procesos de producción permite a las granjas de diversos animales mejorar su estructura de costos. Además, contar con una línea genética súper efectiva hará que se garantice la producción del ave con un bajo consumo de recursos.
- **Ecológico.** Más y más empresas ayudan al medio ambiente reutilizando sus desechos. La empresa no se ha quedado atrás y por ello ha implementado un biodigestor que le permite brindar energía eléctrica utilizando los excrementos de las aves. Además, sigue los lineamientos del Estado de utilizar terrenos eriazos que no contaminen las ciudades ni su entorno.
- **Global.** El calentamiento global y su impacto afectan profundamente la industria avícola, en aspectos económicos, tecnológicos y alimenticios, los cuales tienen como consecuencia una mayor inversión y aumento de costos para la compañía.

El resultado que brinda el análisis Pesteg son las oportunidades existentes para la empresa. Cada uno de los elementos muestra los comportamientos actuales y, principalmente, las tendencias de consumo. Son pocas las empresas que se dedican íntegramente a la producción de huevos y aprovechan la coyuntura en el consumo. Si bien la falta de promoción en el sector agropecuario del Estado puede resultar desfavorable, Inversiones Mamay ha logrado posicionarse satisfactoriamente. Además, a través de La Calera, la empresa tiene garantizada la comercialización de su producto, ya que aprovecha la marca para colocar sus existencias

rápidamente. Finalmente, una buena estructura de costos gracias a la tecnología le ha permitido sortear a sus rivales y mantener su posición en el mercado.

**Tabla 1. Análisis Pesteg**

VARIABLE	ANÁLISIS	IMPACTO	VALORACIÓN
POLÍTICA	La reciente Ley de Promoción de Alimentación Saludable coloca como punto de partida la difusión de la alimentación saludable.	Esta ley, en un inicio, está enfocada en la regulación de los alimentos industrializados; indirectamente tiene como mensaje la opción por alimentos saludables como el huevo.	Oportunidad
ECONÓMICO	Crecimiento económico proyectado del 3,7%, la baja de la inversión pública y la desaceleración de potencias mundiales son los principales motivos.	Incremento en los insumos para el alimento de aves como maíz y la soya fundamentales en la estructura de costos del huevo.	Amenaza
	Si bien es cierto que el 95% de la producción de huevos de Inversiones Mamay E.I.R.L es asignada a un cliente de prestigio como es La Calera, no se debe perder de vista la entrada de nuevos competidores que ofrezcan mejores precios.	El ingreso de un nuevo competidor al mercado avícola que ofrezca precios más atractivos podría generar un impacto profundo en las ventas mensuales de la compañía.	Amenaza
SOCIAL	Tendencia por el consumo de alimentos saludables debido a la concientización por el cuidado del medio ambiente y derechos de los animales.	Aumento por la demanda de huevos y por contar con empresas que aseguren el trato debido a los animales.	Oportunidad
	La Época escolar es el momento oportuno en el año para el consumo de huevo de gallina por parte de las familias.	El huevo de gallina tiene componentes nutritivos que son el principal factor para su elección por parte de las familias peruanas.	Oportunidad
TECNOLÓGICO	Tecnificación de procesos a todo nivel.	Inversiones Mamay E.I.R.L. ha apostado por una adaptación de toda su infraestructura y equipos para mantenerse a la vanguardia de la competitividad.	Oportunidad
ECOLÓGICO	Los diversos fenómenos naturales han puesto en el ojo del mundo la preocupación por el cuidado del medio ambiente, lo que cada vez más regula las áreas destinadas a la agricultura. El Minagri es el ente regulador para la promoción de estas tierras para la producción ganadera (Resolución Ministerial N°0581-2015-Minagri).	Inversiones Mamay E.I.R.L. ha copiado las buenas prácticas su empresa matriz y ha instalado un biodigestor para aprovechar la energía de los excrementos de las aves. Además, sigue los lineamientos para el uso de tierras eriazas.	Oportunidad
	El calentamiento global como principal causa del cambio climático es un factor que afecta profundamente el costo de mantener la crianza de las aves.	Estos cambios bruscos en el clima generan estrés en las aves y, como consecuencia, afectan la producción.	Amenaza
	Las enfermedades aviarias, tanto las genéticas como las ambientales, representan una gran amenaza en la población de las aves.	El no prevenir o controlar a tiempo estas enfermedades puede generar un impacto negativo en las aves.	Amenaza
GLOBALES	El sector avícola se ha percatado que el desempeño está disminuyendo considerablemente, no por falta de conocimientos técnicos, sino por habilidades blandas inherentes al perfil del sector.	En los últimos años, la empresa se encuentra en un proceso de profesionalización, por lo que presenta algunos puntos de mejora en los procesos relacionados a la selección y desarrollo del personal.	Amenaza

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2020.

## 2. Análisis del microentorno (Cinco Fuerzas de Porter)<sup>1</sup>

El siguiente análisis permite complementar la información de Inversiones Mamay E.I.R.L.

- **Negociación con compradores.** Nivel bajo de influencia. Los compradores están dentro del grupo de empresas. La Calera y Ovosur son empresas que se dedican a la comercialización y aprovechamiento de residuos de los huevos que produce Inversiones Mamay E.I.R.L. Generalmente acuerdan precios para tener estructuras de costos competitivas.
- **Negociación de los proveedores.** Nivel bajo de influencia. Los proveedores de equipos, materiales e insumos representan una amenaza considerable, ya que proveedores especializados con políticas de pago muy estrictas estarían fuera del alcance de Inversiones Mamay E.I.R.L., debido a que sus niveles de compra no son muy significativos aún.
- **Rivalidad entre competidores.** Nivel intermedio de influencia. Si bien la empresa es la primera en contar con todos sus procesos tecnificados, los competidores están apostando por adquirir nueva tecnología y, de esta manera, mantener su competitividad.
- **Amenaza de nuevos competidores.** Nivel intermedio de influencia. No existen barreras de entrada para el mercado de la producción de huevos. Por otro lado, Diano Marino, desde fines del 2017, entró al negocio y está logrando agrupar a los pequeños productores.
- **Productos sustitutos.** Nivel bajo de influencia. El producto que es considerado el mayor sustituto del huevo es la leche; sin embargo, la coyuntura y la crisis de la veracidad de algunas marcas, ha beneficiado y fortalecido el consumo del huevo. Además, la versatilidad del huevo como ingrediente y complemento hacen que sea insustituible.

**Tabla 2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter**

VARIABLE	ANÁLISIS	IMPACTO	VALORIZACIÓN
<b>Negociación con compradores</b>	Los compradores se encuentran dentro del grupo de empresas y se manejan a un nivel casi familiar	La Calera y Ovosur, principales clientes de la empresa, acuerdan precios entre ellos para mantener una estructura de costos competitiva	Bajo nivel de intensidad de la fuerza
<b>Negociación de los proveedores</b>	Los proveedores de equipos, materiales e insumos son muy especializados.	Si bien en un principio las políticas de pago y la negociación en otros idiomas representaron una barrera para la empresa, la confiabilidad y creatividad sirvieron para sortear cualquier obstáculo.	Bajo nivel de intensidad de la fuerza

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2020.

<sup>1</sup> David, 2013.

**Tabla 2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter (continuación)**

VARIABLE	ANÁLISIS	IMPACTO	VALORIZACIÓN
<b>Rivalidad entre competidores</b>	Diano Marina, Avinca y San Fernando, en menor medida, son los competidores más considerables en el sector	La tecnificación y efectividad en los procesos le han permitido a la empresa mantener su competitividad. Sin embargo, los competidores han comenzado a tecnificarse y a mejorar sus procesos de sanidad.	Intermedio nivel de intensidad de la fuerza
<b>Amenaza de nuevos competidores</b>	No existen barreras de entrada para la regularización en el sector avícola.	Los pequeños productores no representan amenaza alguna; sin embargo, la captación de Diano Marina puede generar problemas en un mediano plazo.	Intermedio nivel de intensidad de la fuerza
<b>Productos sustitutos</b>	El producto que es considerado como mayor sustituto es la leche. Sin embargo, la coyuntura por la falta de veracidad de algunas marcas lecheras y la versatilidad del huevo, son variables considerables en la evaluación.	El huevo es un alimento tradicional en los desayunos y comidas de las familias peruanas, elevándolo a un nivel de imprescindible y difícil de sustituir.	Bajo nivel de intensidad de la fuerza

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2020.

La industria avícola en el Perú representa un sector atractivo, debido a que el pollo y el huevo son ingredientes básicos en la alimentación de las familias peruanas. La posición de la compañía frente al entorno y sus principales stakeholders presenta una mezcla de bajas e intermedias intensidades dentro de las fuerzas de Porter.

Contar con bajos niveles de intensidad para negociar con compradores y proveedores significa que, en la actualidad, la compañía no tiene la fuerza ideal para poder obtener precios bajos a la hora de comprar, situación que se repite al obtener mejores precios de ventas. En base a esto se puede deducir que la compañía se encuentra en una zona de confort que asegura cifras de compras y ventas dentro de un rango aceptable, que no altera de manera brusca los estados financieros mensuales.

Por otro lado, los actuales competidores y el posible ingreso de nuevos representa una intensidad intermedia de fuerzas, por lo cual la empresa debería tomar las medidas necesarias para contrarrestar esta amenaza fortaleciendo procesos, no solo operativos, sino también de toda la cadena de valor, lo que le permitirá mantener su posición en el mercado productor. Si bien es cierto que se debe realizar una gran inversión para llegar a ser un competidor considerable, las adquisiciones, alianzas y convenios corporativos por parte de Diano Marina pueden representar cierta amenaza de no tomar las medidas necesarias.

Y por último, respecto a los productos sustitutos, estos representan un nivel intermedio dentro de las fuerzas. Es así como se debe tener en cuenta que el huevo es un alimento casi insustituible, ya que es súper nutritivo y económico, además de ser un ingrediente base para muchas comidas. Son muy pocas las empresas que se dedican a la producción de huevos y mucho menos las que se atreven a entrar al negocio sabiendo que deben contar con un gran respaldo financiero para hacer frente al mercado. La empresa debe rentabilizar esas ventajas que tiene con los clientes y proveedores, lo que se ve reflejado en su estructura de costos y en su operatividad.

En síntesis, el negocio de la producción de huevos es muy atractivo para un empresario con acceso a financiamiento. Inversiones Mamay E.I.R.L. cuenta favorablemente con clientes asegurados, buena relación con sus proveedores y la posibilidad de aprovechar la importancia del huevo. Sin embargo, también cuenta con rivales que quieren mejorar su situación en el mercado tomando en cuenta la estrategia de excelencia y agrupación.

### 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)<sup>2</sup>

El valor de 2,90 obtenido en la matriz EFE está ligeramente por debajo de la media, lo cual significa que la empresa no está aprovechando muy bien a las oportunidades que brinda el sector tratando de disminuir el impacto de las amenazas.

**Tabla 3. Matriz EFE**

Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1. Época escolar	0,15	4	0,60
2. Tecnificación de procesos a todo nivel	0,15	4	0,60
3. Tendencia a la alimentación saludable y producción orgánica	0,05	1	0,05
4. Responsabilidad social empresarial (RSE)	0,05	2	0,10
5. Ley de promoción de alimentación saludable	0,05	1	0,05
<b>Amenazas</b>			
6. Proyección del crecimiento económico (bajo)	0,05	3	0,15
7. Ingreso de nuevos competidores	0,10	4	0,40
8. Cambios climáticos	0,15	3	0,45
9. Enfermedades aviarias	0,15	3	0,30
10. Tendencias en manejo de habilidades blandas	0,10	2	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,90</b>

Leyenda: 1 = Respuesta deficiente 2 = Por debajo del promedio 3 = Nivel promedio 4 = Respuesta excelente.

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2020.

<sup>2</sup> David, 2013.

En cuanto a las oportunidades, el factor de la época escolar tiene un peso considerable, ya que el ciclo del negocio está alrededor de él; así también, la tecnificación de los procesos a todo nivel tiene un gran peso en la industria avícola por el impacto en los costos productivos que decanta. En tal razón, la empresa está capitalizando de manera adecuada y progresiva estas oportunidades ya que su producción responde a la demanda necesaria y su inversión está destinada a la automatización de sus procesos productivos. Por último, tanto las tendencias de alimentación saludable y producción orgánica, responsabilidad social empresarial (RSE) y la entrada en vigor de la Ley de Promoción de Alimentación Saludable, no son muy bien aprovechados por la organización, entendiéndose que el huevo posee un alto valor nutricional y no tiene un bien sustituto.

Por el lado de las amenazas, el factor de cambio climático y enfermedades aviarias tiene un gran peso en el giro del negocio, por el impacto y efectos que podrían producir en la crianza de las aves y, por consiguiente, en la producción de huevos. Por ello, la empresa cuenta con un sistema de ventilación tecnificado en todos sus galpones, un molino con capacidad de almacenamiento de dos toneladas, y pozos de agua para hacer frente a problemas del cambio climático como el Fenómeno del Niño; asimismo, cuenta con la asesoría permanente de médicos veterinarios para hacer frente a enfermedades aviarias.

Con respecto al ingreso de nuevos competidores, la empresa hace frente a esta amenaza mediante la asociación y bloque (vínculos familiares) con La Calera (empresa importante en el mercado del huevo en el Perú) para hacer frente a sus proveedores y consumidores; además que los productos son expedidos bajo la marca La Calera.

Sobre las tendencias en el manejo de habilidades blandas, la organización cuenta con personal cuyas habilidades técnicas están desarrolladas bajo ensayo/error, por lo que aún es poco el avance logrado; es más, el ingreso de nuevas tecnologías y nuevos competidores demandan que se tengan nuevas habilidades tanto técnicas como blandas ad hoc para el sector; por consiguiente, esta podría ser la mejor estrategia que apalanque la consecución de sus objetivos mediante el recurso humano.

Sobre la proyección del crecimiento económico (bajo), aunque no representa mayor gravedad en la organización, sí podría verse afectada al adquirir insumos. Sin embargo, hoy existen distintos canales de aprovisionamiento y cotizaciones en mercados exteriores.

Para finalizar, es necesario señalar que la organización podría aprovechar mejor las oportunidades reinantes, así como mitigar las amenazas eligiendo las estrategias más adecuadas.



## Capítulo IV. Análisis interno de la organización

### 1. Funcionamiento de la empresa

Inversiones Mamay E.I.R.L. tiene muchas fortalezas que deben ser analizadas. La tecnología que emplea en su producción, el factor humano, y la población avícola son algunos de los factores y elementos que le han permitido subsistir y posicionarse en el mercado. Sin embargo, también cuenta con debilidades que, a la fecha, le han obligado a tener una alta respuesta frente a los problemas y diseñar buenas estrategias.

#### 1.1 Modelo de negocio

El modelo Canvas (Osterwalder y Pigneur 2011) permite analizar las fortalezas y debilidades de las organizaciones. En este caso, el modelo permite estudiar más a fondo la realidad de Inversiones Mamay, de esta manera se puede apreciar la visión global de manera rápida y sencilla.

**Tabla 4. Modelo de negocio Canvas**

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmento de cliente
Big Dutchman (proveedor de galpones) Moba (proveedor de equipos de clasificación de huevos) Contilatín, proveedor de insumos para la alimentación avícola San Fernando (venta de gallinas bebés)	Crianza de gallinas ponedoras	Producción de huevos de la mejor calidad de manera masiva	Relación de venta directa (Grupo La Calera)	Empresas comercializadoras de huevos
	<b>Recursos clave</b>		<b>Canales</b>	
	Tecnología de los galpones Factor humano Población avícola		Canales tradicionales Servicio postventa	
<b>Estructura de costos</b>		<b>Fuentes de ingresos</b>		
Materiales y equipos Mano de obra Costos de alimentación avícola Costos de compras de aves		Venta de huevos Venta de gallinas Venta de guano Venta de alimentos avícolas		

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2011.

Elaboración: Propia, 2020.

Mediante el modelo Canvas se observa que la propuesta principal gira en torno a la venta masiva de huevos, actividad core y principal de negocio, siendo el objetivo principal de la organización. Sin embargo, para obtener un producto terminado de calidad es necesario afianzar los nexos que conducen a este fin.

Como actividad clave se destaca la crianza de aves considerando los estándares de calidad del sector; de esta forma, se genera una sinergia con el uso de tecnología de vanguardia. Asimismo, es necesario señalar que los socios claves de la empresa son Big Dutchman, proveedor de la infraestructura para crianza de aves bebés y de producción; Mova, brindando la maquina clasificadora de huevos, y San Fernando, con la venta de aves bebés de la línea Hy line.

El recurso humano es clave e irremplazable dentro del análisis debido a que son parte importante en la producción y en la ejecución de todos los procesos de la empresa. Por ello, considerando también la estructura tradicional y el protagonismo de los mandos medios, se deben reforzar algunas competencias gerenciales necesarias que garanticen la continuidad de la organización.

Respecto a la relación con los clientes, la empresa tiene garantizado un cliente exclusivo que es La Calera, empresa comercializadora de huevos, que demanda casi la totalidad de la producción; por esta razón, el canal de venta es directo (tradicional).

Finalmente, en cuanto a los ingresos y egresos se considera una estructura financiera clásica, donde los costos por alimentación y venta de huevos representan las partidas más importantes dentro del estado de ganancias y pérdidas.

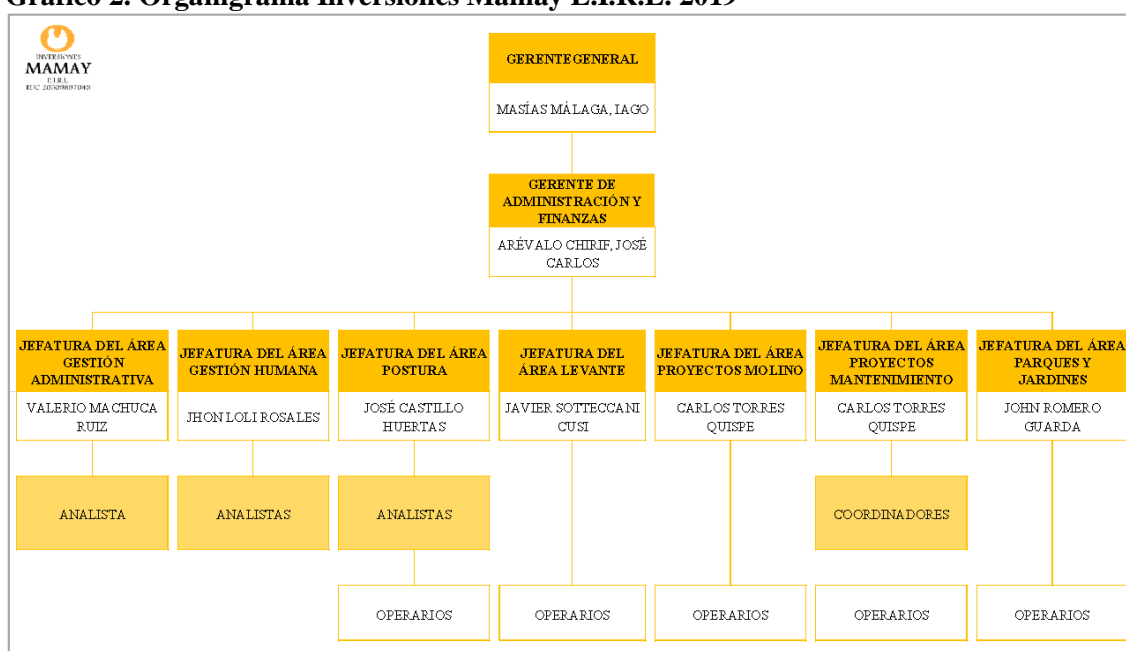
## **1.2 Estructura organizacional y recursos humanos**

Sobre la estructura organizacional es importante señalar que la empresa posee una estructura simple con elementos de burocracia mecánica. Es así como las decisiones más importantes están supervisadas y aprobadas por la gerencia, por lo que el manejo financiero y decisión de inversión recae en estos, además se sabe que la organización es una empresa familiar. Asimismo, los procesos de trabajo son estandarizados por la naturaleza rutinaria y cíclica de las operaciones de una empresa avícola; los procesos de crianza de aves, alimentación y despacho de huevos son constantes y pocas veces sufren cambios en su accionar, cumpliendo procedimientos estandarizados. A continuación se presentan las características de la estructura de Inversiones Mamay E.I.R.L.:

- La cumbre estratégica está conformada por la Gerencia General y la Gerencia de Administración y Finanzas, cuya directriz visionaria y planteamiento de los objetivos organizacionales forman parte de sus competencias.

- Por otro lado, la línea media recae en las 7 jefaturas (Postura, Levante, Molino, Gestión Humana, Gestión Administrativa, Proyectos/Mantenimiento y Parques/Jardines) y sus respectivos analistas y/o coordinadores, siendo estos los llamados a ejecutar los objetivos estratégicos de la organización; por consiguiente, son el nexo entre la visión empresarial y el planeamiento de ejecución de los distintos objetivos estratégicos y operacionales.
- Por último, el núcleo de operaciones reúne a los distintos operarios diferenciados y especializados que se van agrupando debajo de cada jefatura. En algunas jefaturas, por tener características técnicas, no poseen un nivel operacional pero sí puestos de analistas, como son los casos de las jefaturas de Gestión Administrativa y de la Gestión Humana.

**Gráfico 2. Organigrama Inversiones Mamay E.I.R.L. 2019**



Fuente: Inversiones Mamay E.I.R.L., 2019a.  
Elaboración: Propia, 2020.

### 1.3 Marketing

Inversiones Mamay distribuye el 98% de sus ventas a Huevos La Calera, por esta razón no existe un plan de marketing que acompañe a las ventas.

### 1.4 Operaciones

Para que la empresa funcione como se espera, se deben enfocar en los recursos con los que cuenta para ser lo más efectiva posible. Las limitaciones y retos para emprender deben representar oportunidades para la creatividad y la solidaridad; debido a ello, muchos supervisores de la

empresa reconocen la utilidad de realizar sinergias entre áreas, diagnósticos y revisiones periódicas, ya que aportan mucha información útil para la toma de decisiones y el progreso de la empresa.

Inversiones Mamay E.I.R.L. es una de las empresas avícolas más integradas del Perú, ya que produce el alimento balanceado que se brinda a las aves, cuenta con galpones de crianza y producción de huevos, además de realizar su comercialización y distribución a nivel nacional.

Realizando un análisis de los procesos se puede considerar a la elaboración de alimentos, la crianza y a la clasificación de huevos como las actividades más importantes en la organización; así, se procederá a explicar cada uno de ellos para entender el contexto de trabajo y la definición de sus procesos.

## **2. Mapeo de procesos**

La metodología que se empleará para el análisis de procesos será la de diagrama de flujos (Jones 1970) que permite identificar los elementos y acciones de cada operación con la finalidad de establecer estrategias para resolver necesidades de la empresa y los posibles obstáculos que se puedan presentar. De esta manera, no solo se identifican los recursos necesarios para ello, sino que sirven de información para otros procesos relacionados al flujo de trabajo, como la selección de personal, capacitación, abastecimiento, logística, mantenimiento, entre otros.

Los objetivos del mapeo de procesos son los siguientes:

- Reducir costos y gastos.
- Optimizar el uso del capital de trabajo.
- Aumentar el nivel de satisfacción de los colaboradores.

**Gráfico 3. Definición del proceso**



Fuente: Jones, 1970.  
Elaboración: Propia, 2020.

### **2.1 Proceso 1: elaboración de alimentos**

Este proceso tiene como objetivo principal la elaboración de alimentos para las diferentes etapas y enfermedades en las que se encuentren las pollitas. Se debe considerar una dieta balanceada con los ingredientes necesarios para el desarrollo adecuado del potencial genético (véase anexo 1). El motivo principal de que este proceso esté integrado a las operaciones de la empresa es que forma parte de su estrategia en los aspectos de costos y tiempo de respuesta.

Por un lado, a diferencia de otras empresas del sector, Inversiones Mamay E.I.R.L. cuenta con un molino con capacidad de 2 t<sup>3</sup> que le permite ser súper competitivo en sus precios y utilizar esa ventaja como parte de su estrategia comercial. El porcentaje de este proceso en la estructura de costos es de aproximadamente el 60%, a diferencia de sus competidores que manejan alrededor del 75% por huevo producido. Por otro lado, el tiempo de respuesta de elaboración de alimentos es super efectivo. Unas horas de falta de alimentación de las aves reproductoras puede representar una considerable baja en la producción de huevos semanales, más aún con lotes solicitados anteriormente por los clientes. Finalmente, una dieta nutritiva puede marcar la diferencia para el tiempo de recuperación de una enfermedad avícola, y permite evitar la mortandad.

### **2.2 Proceso 2: recepción de pollitas**

Este proceso tiene como objetivo principal el inicio de operaciones, evitar enfermedades y realizar control de calidad de las aves para obtener un peso y desarrollo sexual adecuado a las 15 semanas para su traslado a producción. En palabras más simples, este proceso se encarga de la primera

---

<sup>3</sup> t es el símbolo de tonelada.

etapa de la cadena de valor; de realizarse de manera inadecuada podría representar un desencadenamiento de mortandad y el aumento de costos; por ello, es el control de calidad del lote recepcionado la acción que marca la diferencia. Si bien el proveedor cuenta con los certificados necesarios, la identificación de enfermedades, sexualidad de las aves, y cantidad estipulada son indicadores necesarios. Enfermedades como Coriza o New Castle pueden traer consecuencias, no solo en la disminución de la producción, sino incluso en el cierre temporal de la granja para evitar la propagación.

### **2.3 Proceso 3: clasificación de huevos**

Este proceso tiene como objetivo principal garantizar la producción de lotes de huevos para los clientes. Los huevos se caracterizan por su textura, color y tamaño, los cuales permiten conocer los niveles de calidad del producto.


Este proceso es fundamental por la importancia que tiene dentro de la estrategia de la empresa. Grande ha sido la inversión realizada durante los últimos años para que Inversiones Mamay pueda marcar la diferencia en este proceso. Pasar de un modelo manual con un tiempo de respuesta alargado a un proceso automatizado con reducción de recursos, ha permitido mejorar la calidad de los lotes entregados, redistribuir la mano y disminuir costos. En síntesis, invertir en una maquina clasificadora de huevos garantiza mantener la competitividad en el sector.

## **3. Resultados contables y financieros**

Sobre los resultados contables y financieros se analizarán los periodos anuales 2017 y 2018. Con respecto a las ventas netas se aprecia una variación de -3,12% con respecto al ejercicio anterior (2017 S/ 56.997.936 versus las ventas del 2018, 55.220.989), concluyendo que hubo una menor venta neta. Asimismo, se aprecia una variación de 7,22% en referencia al costo de venta (2017 S/ -42.534.129 versus el 2018, S/ -45.605.519). Esta variación está condicionada por el alza del precio de los insumos.

Los resultados de la operación del ejercicio 2017 (S/ -2.874.797) versus 2018 (S/ -3.160.387) presentan mejores resultados en el 2018 por el incremento del gasto administrativo. Por lo tanto, la utilidad después de la participación e impuesto tiene una variación de -42,25%, donde se observa que en el año 2017 se obtuvo una utilidad de S/ 8.922.576 mientras que en el año 2018 ésta fue de S/ 5.152.728, apreciándose que se obtuvo una menor utilidad en el 2018.

Tabla 5. Estado de situación financiera

 <b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31.12.2018</b> (En Nuevos Soles)									
ACTIVO	31/12/2018	31/12/2017	VARIACIÓN		PASIVO	31/12/2018	31/12/2017	VARIACIÓN	
			S/	%				S/	%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Efectivo y equivalente de efectivo	767.332	4.402.023	(3.634.691)	-83%	Sobregiros y préstamos bancarios	0	0	0	0%
Cuentas por cobrar comerciales, neto	1.343.094	1.440.069	(96.975)	-7%	Cuentas por pagar comerciales	6.619.525	4.216.611	2.402.914	57%
Otras cuentas por cobrar	69.419	1.130.377	(1.060.957)	-94%	Otras cuentas por pagar	2.151.402	2.979.460	(828.058)	-28%
Existencias	1.282.043	1.330.968	(48.925)	-4%	Parte corriente de las deudas a largo plazo	641.886	1.240.279	(598.393)	-48%
Activos biológicos	9.411.928	7.946.335	1.465.594	18%	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	9.412.813	8.436.349	976.463	12%
Gastos pagados por anticipado	1.288.583	587.424	701.160	119%					
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>14.162.400</b>	<b>16.837.195</b>	<b>(2.674.795)</b>	<b>-16%</b>	Deudas a largo plazo	1.384.776	2.799.921	(1.415.145)	-51%
					Otras cuentas por pagar largo plazo	91.909	0	91.908.770	100%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1.476.685</b>	<b>2.799.921</b>	<b>(1.323.236)</b>	<b>-47%</b>
Propiedad planta y equipo e intangible	35.314.543	26.935.444	8.379.099	31%	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>10.889.498</b>	<b>11.236.271</b>	<b>(346.773)</b>	<b>-36%</b>
Depreciación y amortización propiedad planta y equipo e intangible	(8.617.737)	(7.151.327)	(1.466.410)	21%	<b>PATRIMONIO NETO</b>				
					Capital social	10.104.050	10.104.050	0	0%
					Excedente de revaluación	0	0	0	0%
					Reservas	0	0	0	0%
					Resultados acumulados	14.712.910	6.358.415	8.354.495	131%
					Resultado del ejercicio	5.152.748	8.922.576	(3.769.828)	-42%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>26.696.806</b>	<b>19.784.117</b>	<b>6.912.689</b>	<b>35%</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>29.969.708</b>	<b>25.385.041</b>	<b>4.584.667</b>	<b>18%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>40.859.206</b>	<b>36.621.312</b>	<b>4.237.894</b>	<b>12%</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>40.859.206</b>	<b>36.621.312</b>	<b>4.237.894</b>	<b>12%</b>
						0,1	(0,1)	0,2	

INDICADORES	dic-18	dic-17
Liquidez corriente	1,505	1,996
Prueba ácida	0,232	0,826
Rendimiento de activos totales (RAT) = UO/AT	15,80%	24,36%
Endeudamiento bancario total = DB / Pat.	0,068	0,159
Endeudamiento total/ patrimonio neto	0,363	0,443
Utilidad / ventas	0,093	0,157
Ventas/activos	1,351	1,556
Activos/patrimonio	1,363	1,443
ROE: Utilidad/patrimonio	17,19%	35,15%
ROA: Utilidad/activos totales	12,61%	24,36%

Fuente: Inversiones Mamay E.I.R.L., 2019a.

Elaboración: Propia, 2020.

**Tabla 6. Estado de resultados integrales**

	DEL 01.01.18 AL 31.12.18		DEL 01.01.17 AL 31.12.17		VARIACIÓN S/ %	
Ventas netas	55.220.989	100,00%	56.997.936	100,00%	-1.776.947	-3,12%
(-) Costo de ventas	-45.605.519	-82,59%	-42.534.129	-74,62%	-3.071.390	7,22%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>9.615.470</b>	<b>17,41%</b>	<b>14.463.807</b>	<b>25,38%</b>	<b>-4.848.337</b>	
Gastos de ventas	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Gastos administrativos	-3.160.387	-5,72%	-2.874.797	-5,04%	-285.589	9,93%
	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>RESULTADOS DE OPERACIÓN</b>	<b>6.455.083</b>	<b>11,69%</b>	<b>11.589.010</b>	<b>20,33%</b>	<b>-5.133.927</b>	
Gastos financieros, neto	-353.189	-0,64%	-554.379	-0,97%	201.190	-36,29%
Variación cambiaria, neto	-230.018	-0,42%	489.952	0,86%	-719.970	-146,95%
Ingresos (gasto) diversos, neto	254.030	0,46%	-977.668	-1,72%	1.231.698	-125,98%
<b>RESULTADOS ANTES DE PARTIDAS EXTRAORDINARIAS</b>	<b>6.125.906</b>	<b>11,09%</b>	<b>10.546.915</b>	<b>18,50%</b>	<b>-4.421.009</b>	
Participación de utilidades						
Impuesto a la Renta	(973.158)		(1.624.339)			
<b>UTILIDAD DES PUÉS DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS</b>	<b>5.152.748</b>	<b>9,33%</b>	<b>8.922.576</b>	<b>15,65%</b>	<b>(3.769.828)</b>	<b>-42,25%</b>

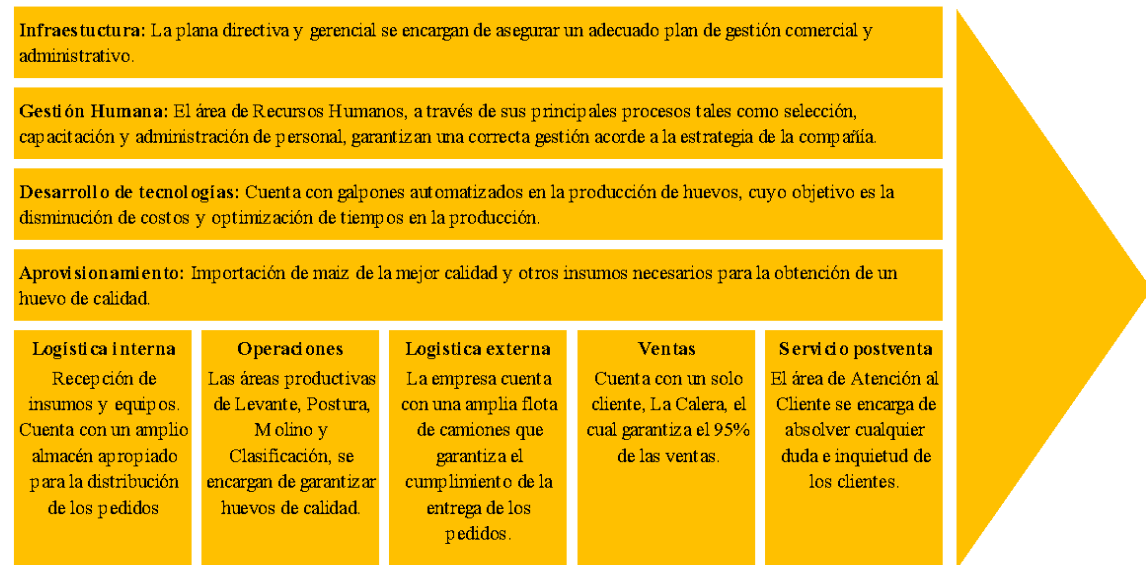
Fuente: Inversiones Mamay E.I.R.L., 2019a.

Elaboración: Propia, 2020.

Se presenta la tabla de la situación financiera de los ejercicios 2017 y 2018, donde se detallan los activos, pasivos y patrimonio neto, con una variación de 12%, teniendo al cierre del 2017 S/ 36.621.312 con respecto al cierre del 2018 de S/ 40.859.206.

#### 4. Cadena de Valor<sup>4</sup>

**Gráfico 4. Cadena de Valor**



Fuente: Alonso, 2008.

Elaboración: Propia, 2020.

<sup>4</sup> Alonso, 2008.



La cadena de valor permite identificar el desarrollo de actividades y cómo estas impactan en los importantes procesos de la organización. La infraestructura está representada principalmente por la plana directiva y gerencial, que son los responsables de las principales decisiones comerciales y administrativas. El área de Gestión Humana a través de sus procesos de selección, capacitación, administración de personal, entre otras actividades, se encarga de brindar soporte de manera transversal a las demás áreas, con la finalidad de lograr los objetivos de la compañía.

Además cuenta con tecnología de primer nivel a través de sus galpones automatizados los cuales reducen costos y tiempos en el proceso de producción. Respecto al aprovisionamiento, se realizan importaciones del mejor maíz del mundo desde los Estados Unidos; de esta manera, se asegura un producto de excelente calidad.

En cuanto a las actividades primarias se puede identificar que las áreas de Operaciones y de Logística cuenta con un gran nivel de respuesta. Por un lado, Logística posee un gran almacén tanto de entrada como de salida, lo que permite a su principal cliente contar con el producto a tiempo. Por otro lado, el área de Producción posee un gran centro de operaciones que le permite clasificar el producto necesario tanto para Lima como para provincias. Finalmente, el servicio postventa afianza las relaciones con el cliente.

## **5. Análisis VRIO (Valioso, Raro, Inimitable y Organizado)<sup>5</sup>**

---

<sup>5</sup> Barney y Griffin, 1992.

**Tabla 7. Matriz VRIO**

TALENTO	VALIOSO	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIÓN	TOTAL
1. Expertise del personal	X	X	-	X	3
2. Compromiso del personal	X	-	-	X	2
3. Adaptabilidad	X	-	-	X	2
4. Visión estratégica de la gerencia	X	-	-	X	2
<b>PROCESOS</b>					
1. Proceso de crianza	X	X	-	X	3
2. Procesos de calidad	X	-	-	X	2
3. Proceso del producto terminado	X	-	-	X	2
4. Proceso logístico	X	-	-	X	2
5. Procesos de nutrición	X	X	-	X	3
<b>RECURSOS</b>					
1. Tecnología de vanguardia	X	X	-	X	3
2. Área disponible (alquiler)	X	X	-	X	3
3. Recursos financieros	X	-	-	X	2
4. Recursos hídricos	X	X	-	X	3

Fuente: Barney y Griffin, 1992.  
Elaboración: Propia, 2020.

Gracias al análisis VRIO se pueden distinguir las principales fortalezas que posee la empresa. En tal razón, se describirá la naturaleza de los ítems con mayor puntaje; asimismo, se aprecia que no hay dimensión que posea las cuatro variables.

- **Expertise del personal.** El conocimiento con el que cuentan los trabajadores a cargo de la realización de los procesos de crianza y nutrición dan el nivel diferenciador respecto a la competencia, asegurando los estándares de crianza en el manejo avícola, así como también alimento de calidad para las aves.
- **Proceso de crianza.** Inversiones Mamay E.I.R.L. cuenta con un proceso de crianza particular y único, reflejado en procesos tales como despique de precisión, vacunación total, y huevos por ave alojada.
  - El despique de precisión. Consiste en cortar el pico de las aves a temprana edad y por única vez. La empresa en tal proceso se distingue de otras avícolas que realizan entre 2 a 3 despiques en distintas etapas de vida del ave.
  - Vacunación total. Este proceso tiene como manejo particular que Inversiones Mamay E.I.R.L. realiza la vacunación de sus aves en granja por única vez, reforzando la vacunación en incubadora a diferencia de otras avícolas que la realizan 2 a 3 vez más, esto por el grado de conocimiento y efectividad de la vacunación.

- Huevos por ave alojada. Esta métrica no es utilizada en las avícolas. Consiste en tener en cuenta la capacidad potencial de alojamiento que tiene la granja versus cuantos huevos se produce. En tal razón, la empresa tiene buenos números con respecto a sus competidores (374 a 378 huevos por ave).
- **Proceso de nutrición**. La organización cuenta con el conocimiento y manejo en la producción del alimento para sus aves. Este manejo permite formular un alimento balanceado ante los vaivenes de escasez o abundancia de un suministro; es más, poseer este proceso bien definido se alinea con la eficiencia organizacional conociendo que la alimentación representa más del 60% del costo de producción. Por lo manifestado, el contar con experiencia en el proceso de biodigestión trae consigo obtener un alimento con el mismo valor nutricional que un alimento comercial y además la disminución de costos.
- **Tecnología de la vanguardia**. Invertir en tecnología le ha permitido a la empresa ser súper competitiva en su estructura de costos, y tener un margen considerable capaz de intimidar a cualquier inversor. En tal razón, Inversiones Mamay E.I.R.L. posee galpones (albergues de aves) con sistemas automatizados que regulan las condiciones de aire y temperatura, y tiene gran impacto en los costos; es más, las empresas avícolas no estilan este tipo de manejo para el confort de sus aves.
- **Área disponible**. Tener acceso y disponibilidad de terrenos para sus operaciones productivas presentes y futuras, así como posibles apalancamientos financieros. En tal razón, la empresa cuenta con 100 ha de terreno, por lo que sus operaciones se realizan en un solo complejo productivo a diferencia de otras avícolas que tienen sus operaciones en distintos espacios geográficos.
- **Recursos hídricos**. El agua resulta ser un elemento fundamental que, a diferencia de sus competidores, le permite abaratar costos de suministros por la lejanía de los centros de operaciones y garantizar la crianza de las aves. Por lo mencionado, la organización posee tres pozos subterráneos con buen caudal de agua, caso distinto de las demás avícolas que realizan su abastecimiento de agua mediante camiones cisterna de terceros.

En conclusión, saber utilizar eficientemente los recursos, optimizar los procesos de producción, identificar los puestos claves y gestionar de la mejor manera el conocimiento adquirido de los colaboradores, conducirá a la empresa a alcanzar su visión.

## 6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)<sup>6</sup>

**Tabla 8. Matriz EFI**

FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
1. Sistema sofisticado de crianza (galpones automatizados)	0,07	4	0,28
2. Ubicación estratégica cerca a los centros de comercio	0,06	4	0,24
3. Sistema sofisticado de procesamiento del huevo (clasificadora)	0,07	4	0,28
4. Alianzas estratégicas en el extranjero	0,04	3	0,12
5. Respaldo financiero a través del grupo La Calera	0,04	3	0,12
6. Sistema de nutrición avícola	0,10	4	0,4
7. Disponibilidad de terrenos	0,05	3	0,15
8. Posesión de pozos de agua	0,08	4	0,32
9. Expertise en el negocio	0,08	4	0,32
DEBILIDADES			
1. Estructura familiar y burocrática	0,02	2	0,04
2. Perfil empírico del personal de mando medio	0,09	1	0,09
3. Ausencia de un plan de gestión y sucesión del talento	0,06	2	0,12
4. Poca inversión en branding	0,02	2	0,04
5. Ausencia de un sistema de bioseguridad sofisticado	0,05	1	0,05
6. Ausencia de certificaciones internacionales de calidad	0,02	2	0,04
7. Ausencia de un sistema de mermas organizacional	0,03	2	0,06
8. Ausencia de un molino moderno y eficiente	0,08	1	0,08
9. Ubicación cercana a otras pecuarias y población	0,03	1	0,03
	1		2,78

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2020.

El análisis EFI determina un 2,78 como puntuación ponderada entre las fortalezas y debilidades.

En cuanto a las fortalezas, se destacan las siguientes:

- **Sistema sofisticado de crianza.** La organización posee galpones automatizados con capacidad para 120.000 gallinas.
- **Ubicación estratégica cerca a los centros de comercio.** La empresa se ubica en a la altura del kilómetro 37,5 de la carretera Panamericana Sur. Esta ubicación es estratégica por la cercanía a los centros de comercio de la capital y puntos de distribución a provincias.
- **Sistema sofisticado de procesamiento del huevo.** La empresa posee una clasificadora de huevos de última generación. Al día se clasifica alrededor de 641.000 según tamaño, peso y color del huevo.
- **Sistema de nutrición avícola.** La organización elabora y produce un alimento balanceado y eficiente para sus aves. Se cuenta con un asesor nutricional de prestigio y trayectoria reconocida.
- **Posesión de pozos de agua.** La empresa cuenta con pozos subterráneos que abastecen agua a la población avícola (1.200.000 aves aproximadamente). El consumo de agua al día es de 375 m<sup>3</sup> aproximadamente.

<sup>6</sup> David, 2013.

- **Expertise en el negocio.** Los más de 15 años de vida institucional en el negocio avícola brindan un rico conocimiento del negocio. Más aun, se nutre de la experiencia de más de 45 años de La Calera.

Como debilidades considerables se encuentran las siguientes:

- **Perfil empírico del personal mando medio.** Los mandos medios tienen un alto grado de compromiso y expertise en sus áreas de gestión, y muchos años en la organización.
- **Ausencia de un sistema de bioseguridad sofisticado.** La empresa no cuenta con sistema robusto en cuanto aspecto de bioseguridad que protejan a la sanidad avícola.
- **Ausencia de un molino moderno y eficiente.** El molino que poseen data de los años 50 del siglo anterior. Este sistema genera pérdidas, consumo alto de energía y paradas inesperadas.
- **Ubicación cercana a otras pecuarias y población.** La organización se ubica cerca de la Asociación Agropecuaria Súmac Pacha y colinda con el Asentamiento Humano de Pampa Pacta y Olleros. Esta situación genera riesgos de contaminación sanitaria y posibles invasiones.

En conclusión, el entorno interno resulta favorable para Inversiones Mamay. Se aprecia como fortalezas sus procesos de productivos automatizados y algunos recursos que posee; en contraposición, las debilidades son la brecha por mejorar en el personal mando medio para lograr una mejor bisagra entre la visión empresarial y la ejecución operativa, así como la inversión en sistemas y mecanismos que mejoren la sanidad, eficiencia y seguridad.

Finalmente, en cuanto al análisis de los factores externos e internos, se puede decir que no se está respondiendo adecuadamente al mercado. La tecnificación en todos los procesos de producción puede marcar la diferencia entre los competidores por los costos de producción. Además, se debe aprovechar el respaldo de la marca y networking para diversificar la cartera de clientes y colocar mercadería en nanotiendas (tiendas Mass y minimarkets), así como en programas del Estado (Qali Warma).

## Capítulo V. Diagnóstico del problema

### 1. Selección de los procesos operativos y de comportamiento humano a diagnosticar

La auditoría a Recursos Humanos está orientada a evaluar los distintos procesos que permitan lograr sus objetivos, siendo necesario definir las evidencias de su cumplimiento y efectividad. Las diferencias encontradas implicarán un grado de desempeño con la normatividad y los recursos necesarios, lo que hará que la organización tome las medidas necesarias para corregir el funcionamiento y alcance de los procesos en cuestión.

**Tabla 9. Tabla de auditoría**

PROCESO	FORTALEZA	BRECHAS A CUBRIR	RECOMENDACIONES
PLANIFICACIÓN	Respaldo de los directivos.	No cuenta con un plany/o cubrimiento de necesidades de personal a todo nivel, solo para las área de productivas.	Implementar un plan que anticipe el cubrimiento de plazas de personal y gestión del conocimiento; de esta manera, no perderá el know how obtenido por los trabajadores que están de salida.
SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO	Proceso estandarizado.	Uso frecuente de canales clásicos para cualquier nivel de puesto.	Implementar diversos canales y modalidades de reclutamiento para atraer y seleccionar a los mejores talentos, y a que esto permitirá proveer a la organización de personal capacitado.
	Alianzas institucionales.	Falta de implementación de nuevas herramientas de medición para el personal técnico y profesional.	
CAPACITACIÓN	Programa con enfoque al personal estratégico.	El presupuesto designado es muy reducido para la capacitación anual.	Designar el presupuesto necesario para la capacitación del personal a fin e garantizar su elaboración, ejecución y seguimiento.
	Alianzas institucionales con centros de capacitación.	Falta de implementación de nuevas alianzas con centros de capacitación de negocios.	Aprovechar el networking de la gerencia para el logro de convenios insitucionales a fin de desarrollar habilidades blandas del personal estratégico
	Sistema de evaluación de desempeño mixto.	En muchas áreas aun se emplea un formato donde solo se mide la producción semanal.	Se debe realizar un constante seguimiento y capacitación sobre el uso del sistema de evaluación a fin de generar una cultura de desempeño.
	Proceso estantadarizado de inducción.	No cuenta con el seguimiento dentro del área, lo cual dificulta el proceso e inserción del colaborador.	Designar un partner del área que acompañe a la adaptación de los nuevos talentos
COMPENSACIÓN	Constitución de un comité ad hoc.	Carece de una metodología sólida y reconocimda de compensaciones.	Implementar un sistema de compensaciones que brinde equidad interna y competitividad externa dentro de la estructura organizacional.
DESARROLLO	Enfoque en el personal estratégico.	No cuenta con un plan de inversión para retener y desarrollar al personal clave.	Alinear los procesos de Capacitación y Desarrollo al Plan de Línea de Carrera a fin de garantizar la dotación de personal idóneo

Fuente: Inversiones Mamay E.I.R.L., 2018a.  
Elaboración: Propia, 2020.

## **1.1 Conclusión de la auditoría**

La auditoría de la gestión de recursos humanos ha servido para evaluar los procesos y subprocesos dentro del área. Los resultados obtenidos han reflejado eficacia y profesionalismo en muchos de sus procesos, que están alineados a la estrategia y objetivos de la organización.

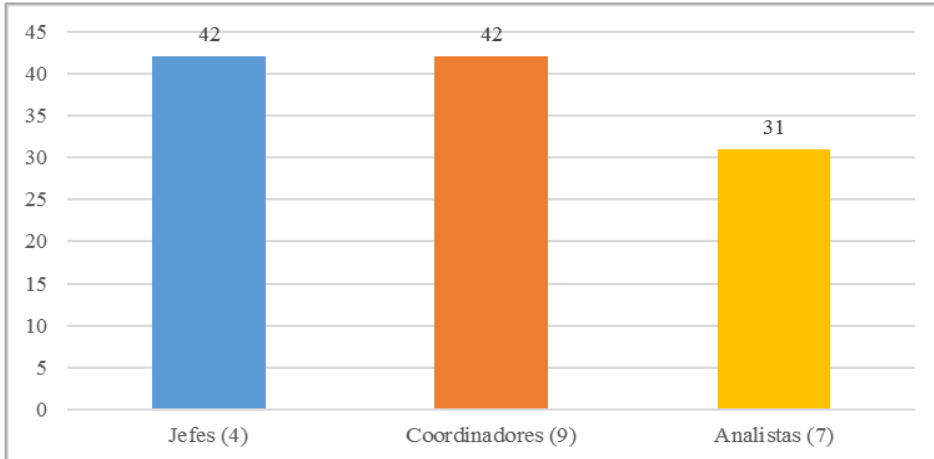
Por un lado, procesos como el de selección, capacitación y desarrollo se caracterizan por ayudar al desempeño de los trabajadores. En primer lugar, se puede aprovechar el sistema de selección del personal, ya que solo se escogerá personal orientado a la cultura de la empresa. En segundo lugar, el proceso de capacitación permitirá cerrar aquellas brechas técnicas y blandas necesarias para los puestos a través de una estrategia de convenios institucionales. En tercer lugar, el proceso de desarrollo está enfocado a cubrir los puestos estratégicos dentro de la organización a fin de asegurar su funcionamiento.

Por otro lado, los mismos procesos tienen como punto de mejora para quienes están dirigidos. En primer lugar, en cuanto a la selección de personal, se deben considerar los recursos necesarios para garantizar la respuesta oportuna en los procesos de selección y reclutamiento. En segundo lugar, como parte del proceso de capacitación, se debe realizar un seguimiento a la evaluación de desempeño y al proceso de inducción. Finalmente, es importante diseñar un plan de retención de talentos a fin de garantizar la continuidad de personal idóneo.

## **2. Definición de personas y grupos que proveerán la información**

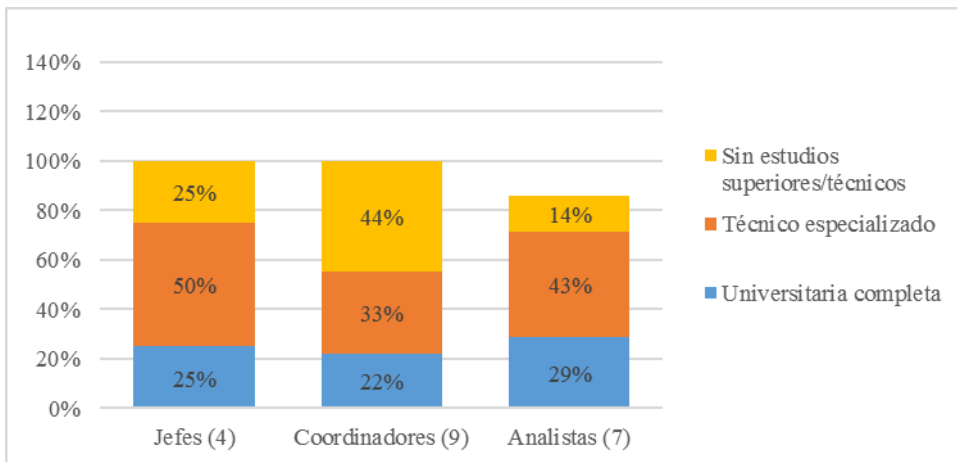
El presente diagnóstico se basa en los datos personales, académicos y de trayectoria de 20 colaboradores (anexo 2) de mando medio de Inversiones Mamay, agrupados en las categorías de jefes, coordinadores y analistas.

**Gráfico 5. Nivel demográfico (promedio de edades)**



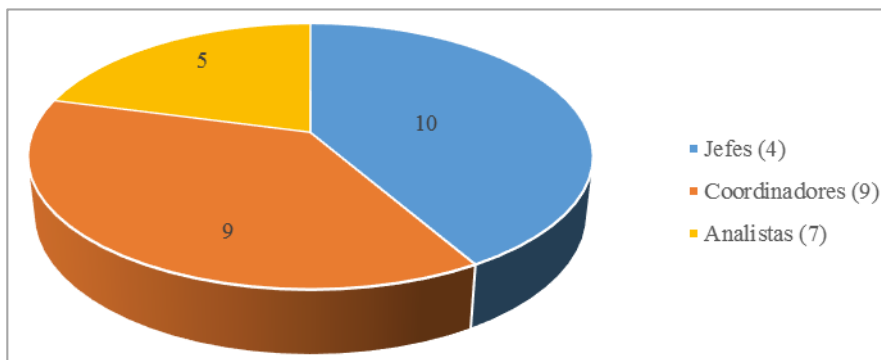
Fuente: Inversiones Mamay E.I.R.L., 2019b.  
Elaboración: Propia, 2020.

**Gráfico 6. Nivel académico**



Fuente: Inversiones Mamay E.I.R.L., 2019b.  
Elaboración: Propia, 2020.

**Gráfico 7. Nivel de experiencia (promedio de años por cargo)**



Fuente: Inversiones Mamay E.I.R.L., 2019b.  
Elaboración: Propia, 2020.



## **2.1 Conclusión**

El personal mando medio de Inversiones Mamay, en promedio, supera los 35 años. La mayoría resalta por tener un grado académico de nivel secundario completo, y posee un gran expertise en el desempeño de su puesto. Al contrario de las categorías de jefes y coordinadores, la categoría analista es la de mejor perfil académico, cuenta con menor tiempo de permanencia en el puesto y en promedio de edad es menor. En conclusión, se puede desprender que el perfil del mando medio analizado es de nivel bajo, considerando las funciones y responsabilidades que considera cada uno de los puestos.

## **3. Selección y elaboración de modelos, metodologías y herramientas cualitativas y cuantitativas**

Para la presente investigación se utilizaron diversas fuentes primarias y secundarias, las cuales brindaron información importante para conocer a profundidad a la empresa y cómo es su funcionamiento día a día. A continuación, se citan las fuentes más relevantes:

### **3.1 Memorias**

Las memorias son documentos que muestran información trascendental de una organización, tales como resultados financieros, objetivos y logros alcanzados, entre otros datos importantes. Para el presente trabajo de esta fuente primaria se obtuvo la visión, misión, valores e información contable y financiera de Inversiones Mamay E.I.R.L.

### **3.2 Entrevistas**

Las entrevistas son diálogos entre dos o más personas donde existen dos principales actores, el entrevistador y el entrevistado, y en donde una serie de preguntas son formuladas por el entrevistador de uno o varios temas en particular, con la finalidad de conocer la opinión del entrevistado. Para la presente investigación se aplicó esta herramienta, realizada por un staff de psicólogas profesionales, con la finalidad de conocer la opinión de gerentes y jefes de la compañía sobre determinados temas.

### 3.3 Pruebas psicológicas

Las pruebas psicológicas son tests o herramientas utilizadas por profesionales en la materia para conocer a profundidad rasgos y características de una persona, con la finalidad de obtener un alcance objetivo y detallado del evaluado según la situación. Para la presente investigación se aplicaron una batería de pruebas (DISC, PAPI) al personal de mando medio de la compañía con el fin de conocer los principales aspectos de la conducta del grupo.

El comportamiento humano, en líneas generales, está dividido en 4 personalidades que permiten unificar algunos rasgos en común. El test DISC mide el perfil natural de cómo se realizan acciones de manera innata; además, mide la adaptabilidad de cómo los individuos actúan frente a lo que sucede en su alrededor. En primer lugar, el factor decisión, mide la respuesta de la persona frente a los desafíos y problemas que se le presentan. Las competencias de resolución de problemas, toma de decisiones y liderazgo son cubiertas en esta parte. En segundo lugar, el factor influencia se orienta en ver si la persona es comunicativa de manera efectiva, si es extrovertida y optimista. En tercer lugar, la serenidad se enfoca en saber si la persona tiene la capacidad de escuchar y trabajar bajo presión, además de ver cómo obtiene resultados. Finalmente, el factor cumplimiento analiza si la persona sigue las reglas, orientada a los detalles y planifica sus actividades (Mañé 2016).

El Inventario de Personalidad y Preferencias (Personality and Preference Inventory o PAPI) mide una gran cantidad de aspectos de la personalidad y de la conducta, brindando información sobre 20 aspectos de la personalidad agrupados en 7 grandes factores. Además, cuenta con una escala de deseabilidad social o sinceridad, que indica el grado en el que el candidato ha ofrecido una visión más favorable de sí mismo de la real. Cada una de esas 21 escalas está compuesta por seis preguntas, hasta completar las 126 preguntas del cuestionario.

- **Dominación activa.** Grado en que una persona busca controlar a las demás.
- **Responsabilidad profesional.** Forma cómo la persona aborda su trabajo.
- **Apertura a las experiencias.** Forma en la que del individuo responde al cambio, diversidad y formas de hacer las cosas.
- **Sociabilidad.** Grado de la necesidad de sociabilizar.
- **Dinámica de trabajo.** Percepción sobre la velocidad propia del trabajo.
- **Amabilidad.** Grado de cortesía ante el grupo que lo rodea.
- **Búsqueda de éxito.** Grado en el que el individuo busca progresar laboral y personalmente.

- **Deseabilidad social.** Grado en el que el individuo tiende a presentarse de la mejor forma posible.

### 3.4 Análisis organizacional

Esta herramienta es una fuente secundaria que tiene como principal objetivo presentar de manera estructurada la jerarquía de una organización; las áreas y posiciones que componen el árbol de la compañía, así como conocer las relaciones que existen entre áreas funcionales. Para la presente investigación esta fuente permitió conocer la estructura organizacional de Inversiones Mamay E.I.R.L. y ver el rol que desempeña el personal de mando medio.

Con respecto a la ubicación en la estructura organizacional se señala lo siguiente:

- El personal de mando medio ocupa la línea media en la estructura organizacional, siendo el eje entre la plana directiva con la plana operativa.
- El personal de mando medio está compuesto por las jefaturas de Postura, Levante, Molino, Mantenimiento y Proyectos, Gestión Administrativa, Gestión Humana, y Parques y Jardines.

Con respecto a los roles que desempeñan el personal de mando medio se obtuvo lo siguiente:

- La jefatura de Levante tiene como rol el cuidado, alimentación y sanidad de las aves de 0 a 14 semanas de vida.
- La jefatura de Postura tiene como rol el cuidado, alimentación, sanidad y postura de las aves de 14 o 72 semanas de vida.
- La jefatura de Molino tiene como rol la preparación del alimento balanceado para las aves en sus diferentes etapas de vida.
- La jefatura de Mantenimiento y Proyectos es responsable del funcionamiento y cuidado de los activos que posee la organización.
- La jefatura de Gestión Administrativa se ocupa del manejo logístico y administrativo.
- La jefatura de Gestión Humana tiene como rol la administración del personal y del desarrollo del capital humano.
- La jefatura de Parques y Jardines se encarga del cuidado y manejo de todos los espacios verdes que existen en la organización.

Por último, con respecto a las relaciones entre áreas, se señala lo siguiente:

- Las distintas jefaturas tienen un alto grado de relación horizontal entre ellas, así como un alto grado de cooperación. Las jefaturas de Levante, Postura y Molino son áreas core business.
- La relación entre las áreas de Mantenimiento y Proyectos, Administración, y Parques y Jardines con respecto al área de Producción es de soporte técnico, comercial, logístico, humano, ornamental, etcétera, según el área que corresponda.
- La relación que ostenta el área de Parques y Jardines con respecto a las demás áreas es poco gravitante y más es un tema de imagen ornamental.
- La relación de las diferentes jefaturas con respecto a la Gerencia General y la gerencia de Administración y Finanzas es directa y vertical. Esta relación es de dependencia y obedece a las estrategias planteadas para el negocio.
- La relación de las diferentes jefaturas con respecto al personal operativo a su cargo es vertical y obedece al cumplimiento de las estrategias organizacionales y de los objetivos operacionales.

Por lo descrito, se evidencia que el personal de mando medio se ubica en la línea media de la estructura organizacional y tiene una relación de cooperación entre áreas de forma horizontal, con claro conocimiento de la importancia de cada una de ellas en la cadena productiva.

#### **4. Recogida y análisis de información**

Para la presente investigación se aplicaron dos tipos de herramientas de pruebas psicológicas para 20 colaboradores de mando medio de la compañía. La primera fue una entrevista por competencias, con la cual se obtuvieron respuestas sobre los comportamientos del personal ante distintos escenarios con la finalidad de conocer el nivel desarrollado de la habilidad. La segunda fue la aplicación del test DISC, el cual tiene como objetivo identificar los distintos rasgos de personalidad de los colaboradores. A continuación, se presenta el análisis para los distintos niveles de mando medio.

##### **4.1 Competencias por niveles de mando medio**

Los perfiles de puestos constituyen un instrumento de gestión fundamental en los recursos humanos porque muestran el entrelazamiento de las competencias técnicas y blandas. Por ello, se ha considerado definir el perfil del puesto ideal considerando los comportamientos necesarios por cada una de las categorías. Los jefes, como responsables del área y el logro de los objetivos

anuales deberán contar con habilidades de liderazgo, comunicación y, organización y planificación; los coordinadores, responsables del traslado de funciones, deberán contar con habilidades de desarrollo de equipos, comunicación efectiva y orientación al logro. Finalmente, los analistas, quienes principalmente se encargan del control y seguimiento de objetivos, deberán contar con habilidades de adaptabilidad, comunicación y orientación a resultados.

**Tabla 10. Competencias**

Categoría	Jefes	Coordinadores	Analistas
<b>Misión del puesto</b>	Responsable de prever, organizar, integrar, dirigir y controlar las operaciones de las áreas garantizando los planes y objetivos	Coordinar, trasladar y supervisar la realización de funciones de los trabajadores para el logro de objetivos.	Responsable del desarrollo, formulación y seguimiento de indicadores de producción y planificación.
<b>Competencias</b>	Liderazgo: Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios.	Desarrollo de personas: Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y al área en particular.	Adaptabilidad: Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de para modificar su accionar.
	Comunicación efectiva: Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y formas adecuadas para exponer ideas.	Comunicación efectiva: Es reconocido por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.	Comunicación efectiva: Es reconocido por captar la idea general, las ideas principales y secundarias y trasladarlas hacia el personal operativo.
	Organización y Planificación: Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación.	Orientación al logro: Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.	Orientación al logro: Apoya en establecer objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización.

Fuente: Alles, 2012.

Elaboración: Propia, 2020.

Asimismo, se establecieron 3 grados que permitirán medir la intensidad de las competencias referente a cada nivel de mando medio.

**Gráfico 8. Intensidad de competencias**



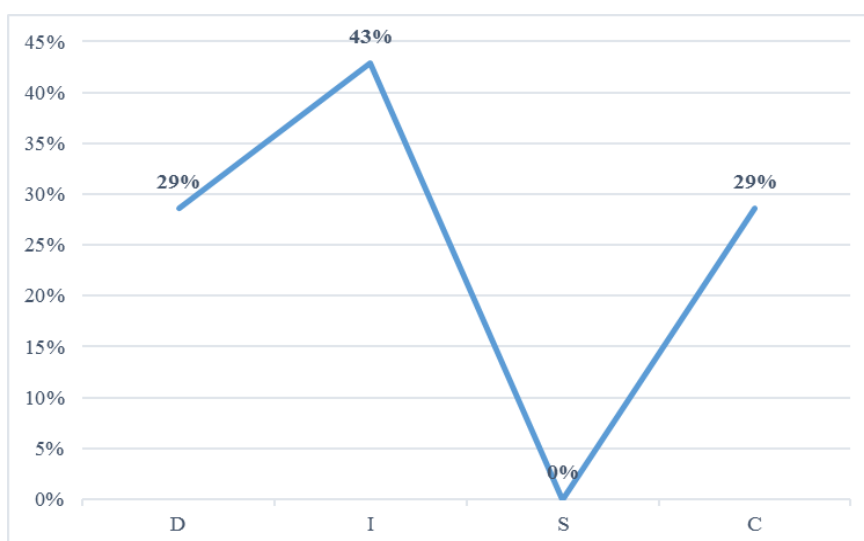
Fuente: Leveris, 2019.

Elaboración: Propia, 2020.

#### 4.1.1 Jefes

Para la presente categoría se evaluó a un universo de 4 jefes de distintas áreas de la compañía. En la aplicación del test DISC se evidenció una ligera tendencia (43%) hacia rasgos influyentes y de personalidad, cuyas principales características son ser optimista, sociable y/o expresivo, además se observó equidad en rasgos dominantes y concienzudos (29%) y ninguna presencia de rasgos estables. Además, la presencia de estos rasgos de personalidad muestra una adecuada correlación con las competencias ideales para ejercer la función de jefe.

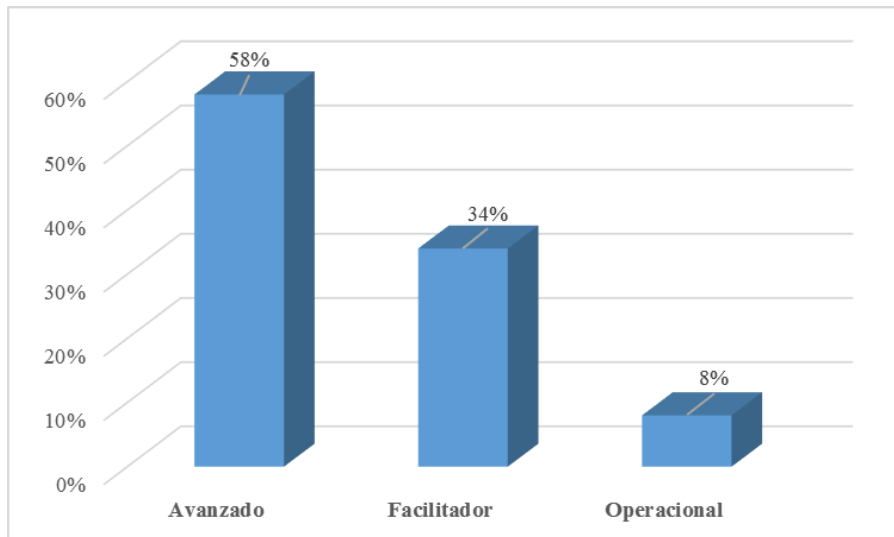
**Gráfico 9. DISC - Jefes**



Fuente: Leveris, 2019.  
Elaboración: Propia, 2020.

Así mismo, dentro de los grados de competencias analizados, se evidenció la presencia de un nivel avanzado de estas (58%), el cual es un dato relevante teniendo en cuenta la importancia de la alta intensidad de las competencias para una jefatura. Referente al liderazgo, se observó que entre los líderes prima la orientación y guía hacia los objetivos del área, preocupación por las necesidades de sus subordinados, y la participación y escucha activa de todos los integrantes, lo que demuestra un liderazgo inclusivo y participativo. Con respecto a la comunicación efectiva se demuestra una preocupación por transmitir siempre un mensaje transparente, evitando los conflictos, comunicación a todo nivel y apertura en la transmisión de conocimientos. Finalmente, en la última competencia, organización y planificación, se logra percibir que el desarrollo de las actividades se realiza mediante la priorización de los objetivos y de métodos concretos y fáciles de entender por parte de los subordinados.

**Gráfico 10. Grado de competencias - Jefes**

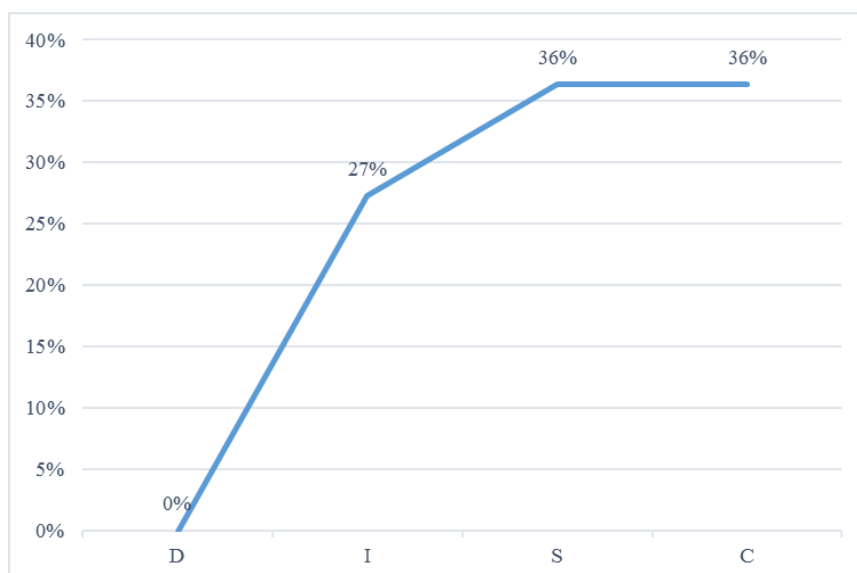


Fuente: Leveris, 2019.  
Elaboración: Propia, 2020.

#### 4.1.2 Coordinadores

Para la presente categoría, se evaluó un universo de 9 coordinadores de distintas áreas de la compañía, y en la aplicación del test DISC se evidenció equidad en rasgos de personalidades como estable y concienzudo (36%), los cuales tienen una inclinación hacia conductas como ser reservado y paciente, respectivamente. El estilo influyente representó el 27% de la muestra, junto con el estilo dominante (0%) indica que aún existe una brecha de competencias necesarias por cubrir para asumir una jefatura.

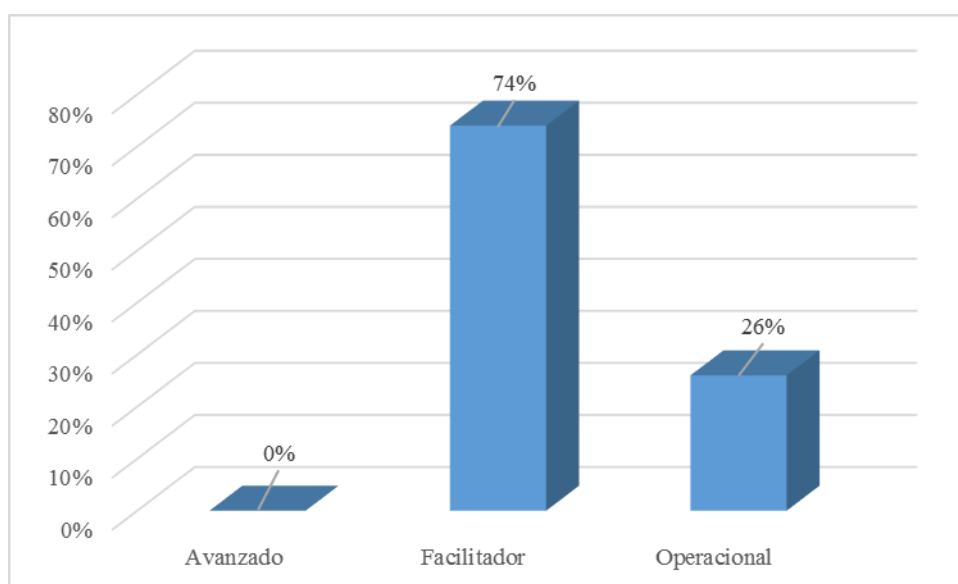
**Gráfico 11. DISC - Coordinadores**



Fuente: Leveris, 2019.  
Elaboración: Propia, 2020.

Dentro de los grados de competencias analizados se evidenció la ausencia de un nivel avanzado, ratificando así las brechas que quedan por cubrir para aspirar a una jefatura. El nivel más destacado es el de facilitador, quedando demostrado que la gran mayoría de los coordinadores actuales demuestran comodidad no asumiendo el rol de líder, y tienen una mejor predisposición haciendo la labor de mediadores entre la parte operativa y la jefatura, para el logro de objetivos. El desarrollo de personas está ausente y con nula intensidad, dejando la responsabilidad a las líneas superiores; además, la comunicación es vital en esta categoría, ya que es considerada como herramienta clave para las funciones diarias. Finalmente, el logro de objetivos se registra de manera recurrente dentro del grado de competencia de facilitador, justificándose como una rutina más que como un trabajo a conciencia.

**Gráfico 12. Grado de competencias - coordinadores**



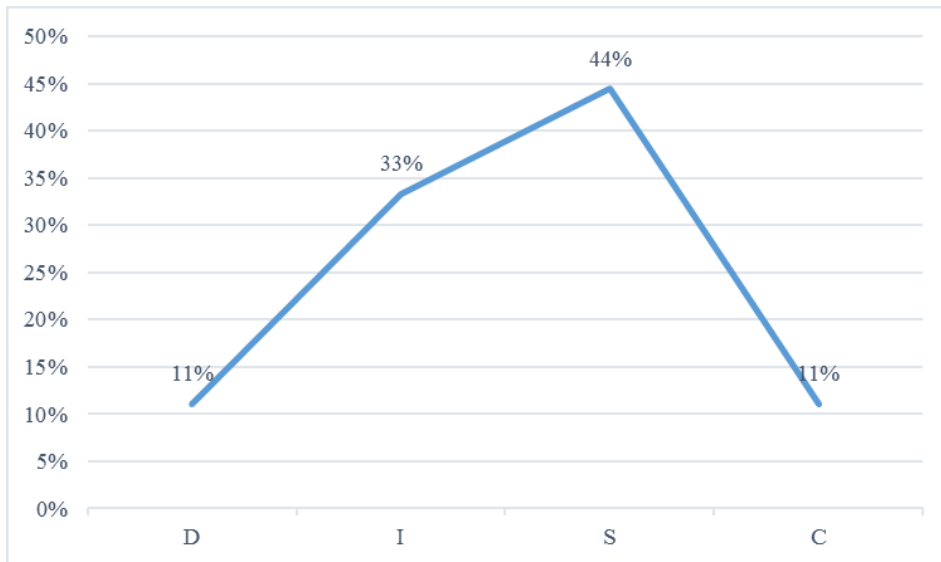
Fuente: Leveris, 2019.  
Elaboración: Propia, 2020.

#### **4.1.3 Analistas**

Para la presente categoría se evaluó a un universo de 7 analistas de distintas áreas de la compañía. En los resultados de aplicar el test DISC se evidenció una clara tendencia hacia rasgos de personalidad estable (44%) e influyente (33%), interpretándose como perfiles sociables y colaborativos. Sí hubo leve presencia del estilo dominante (11%), estilo que no tuvo incidencia en la categoría de coordinadores.



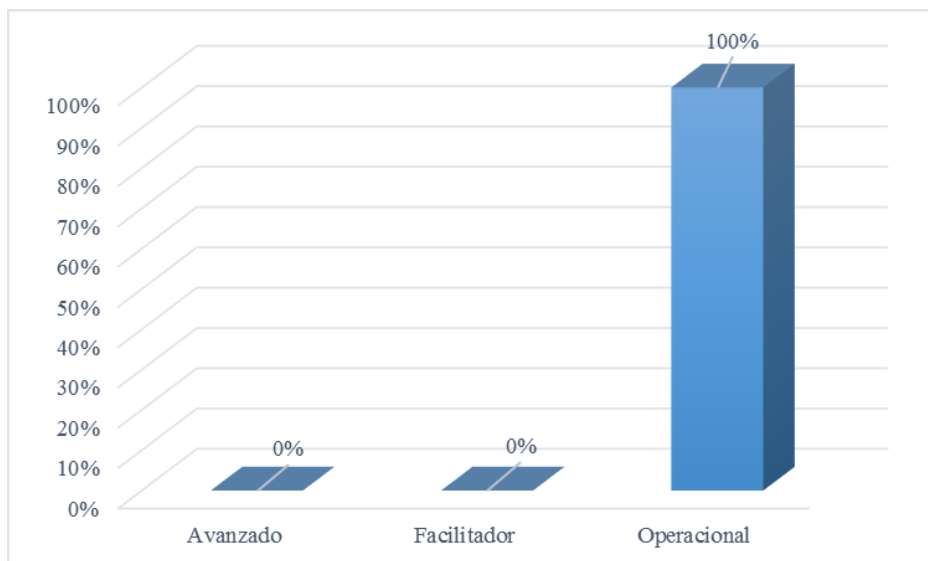
**Gráfico 13. DISC – Analista**



Fuente: Leveris, 2019.  
Elaboración: Propia, 2020.

Dentro de los grados de competencias analizados se evidenció un categórico nivel operacional, el cual está enfocado a la recepción de órdenes por parte de los niveles superiores de la estructura organizacional (coordinadores y jefes), dejando una gran brecha por desarrollar para las competencias elegidas. La adaptabilidad, comunicación efectiva y orientación al logro, surgen como competencias básicas para el desarrollo de las actividades diarias, mostrando un notorio statu quo por parte de los analistas.

**Gráfico 14. Grado de competencias - analistas**



Fuente: Leveris, 2019.  
Elaboración: Propia, 2020.

## 5. Definición final del problema

La competitividad es muy importante en el sector empresarial, ya que resulta de las exigencias del entorno económico del proceso de globalización. Es un concepto que involucra el saber hacer, el manejo de recursos y el incremento de la productividad que deben derivar en incrementar el nivel de vida, según lo señala Castañón (2005). El desempeño competitivo de la empresa depende de su capacidad para gestionar armónicamente los siguientes elementos:

- Selección de la cartera de productos.
- Selección de tecnologías y equipos.
- Organización interna.
- Proyectos de investigación y desarrollo.
- Sistemas de control de calidad.
- Contratación, capacitación y gestión de los recursos humanos.
- Comercialización y distribución.
- Financiamiento y administración de los costos.

De acuerdo con Vela y González (2011), la competitividad en el sector agropecuario peruano depende de cuatro factores:

- **La tierra de uso agrícola.** Solo el 19% puede ser aprovechado para explotación de este sector según el Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri).
- **El agua para uso agrícola.** La hidrografía del país se caracteriza por tener vertientes en las tres regiones; sin embargo, la costa del Pacífico es árida y contar con una fuente de agua puede marcar la diferencia por la ubicación geográfica.
- **La infraestructura y acceso a financiamiento.** Por un lado, existen muchas brechas en temas de telecomunicaciones, saneamiento, transporte, entre otros, los cuales hacen la diferencia entre las diferentes ubicaciones de empresas. Por otro lado, el acceso al financiamiento es bajo por la rentabilidad y porque el sector se considera como una actividad de riesgo debido a factores que afectan a la producción (clima, agua, servicios, etcétera).
- **La mano de obra por baja productividad.** Esto se ha vuelto un gran problema en el sector. Como anteriormente se ha señalado, el sector agrícola y, especialmente, el avícola ha visto su nivel de productividad disminuido y tan solo se han tomado acciones muy puntuales en algunos productos como el café y el cacao. El perfil de los trabajadores, la falta de inversión en capacitación, procesos de selección poco afinados, perfiles sin competencias aterrizadas o

el desinterés estratégico de recursos humanos por parte de las gerencias son algunos de los factores que las empresas no toman en cuenta. Es en este punto donde se deben considerar las competencias y los niveles de desempeño deseado.

La determinación y necesidad de las competencias escogidas para cada nivel están enteramente relacionadas con el puesto e incremento de la productividad (Cuesta 2011). La gestión por competencias trata sobre las habilidades blandas para cada una de las categorías laborales, de cómo ellas ayudan a incrementar el desempeño individual y éstas, a su vez, al performance de la organización.

AgCareers, consultora americana de gestión del talento especializada en el sector agrícola y ganadero, señala que cada vez más las empresas de la industria se están enfocando en las habilidades blandas más que en las técnicas. Durante el 2017 realizaron una encuesta a sus clientes para conocer la importancia de las habilidades blandas y cómo ellas influenciaron en su decisión. Habilidades como la comunicación verbal y no verbal, la toma de decisiones y resolución de problemas fueron algunas que coincidían mucho entre los encuestados (Doyle s.f.). Asimismo, cada vez más es importante la competencia del liderazgo ya que, durante el estudio realizado, se percibió que esta habilidad ayudaba a desarrollar otros comportamientos necesarios para el trabajo en el sector.

Por otro lado, de acuerdo con la revista británica *Farmers Weekly*, el sector agrícola y ganadero de Inglaterra y Europa está sufriendo la escasez de trabajadores capacitados y con las habilidades necesarias. Katie Garner, presidenta de la Confederación de Empresas Agrícolas, señala que, si bien hay personal capacitado para algunas áreas, como la horticultura, para otras como la agricultura es muy difícil de conseguir, que tengan conocimientos técnicos y las habilidades blandas necesarias. Por ello, se plantea que el sector debe pasar de un modelo tradicional de reclutamiento a solicitar competencias de comunicación, para colaborar en el negocio y el cliente; gestión de personas, para el logro de objetivos; y adaptabilidad, para el trabajo y la tecnología (Riley 2016).

Finalmente, el Consejo de habilidades agrícolas de la India (Agriculture Skill Council of India [ASCI] 2019) dedicado a desarrollar y fortalecer habilidades en los trabajadores agrícolas, ha considerado de vital importancia brindar cursos especialmente para el sector avícola en donde enfatiza el desarrollo de habilidades blandas como el liderazgo, comunicación y visión.

En conclusión, se puede identificar una necesidad de desarrollo y fortalecimiento en las competencias blandas. Además, el fortalecimiento y desarrollo de competencias responden a la implementación de nuevas tecnologías, automatización de procesos y los nuevos escenarios que se presentan en el sector avícola. Un claro ejemplo es que el liderazgo, la comunicación y la adaptabilidad son habilidades esenciales que los equipos deben tener para integrar el conocimiento técnico con la realidad de sus trabajos.

Las competencias de referencia son muy consideradas en el sector en diferentes partes del mundo como Estados Unidos, Inglaterra y la India, especialmente en la industria avícola donde se han percatado de la necesidad de contar con estos comportamientos. Por ello, cada vez más, las organizaciones responsables de la competitividad en la industria se están enfocando en cerrar brechas y cubrir las necesidades de sus mercados.

En consecuencia, y alineando estas necesidades a la visión de la empresa, se ha considerado pertinente determinar tres competencias por categorías laborales. En primer lugar, los jefes deberán contar con liderazgo, comunicación efectiva y planificación. En segundo lugar, los coordinadores deberán mostrar comportamientos de desarrollo de personas, comunicación y orientación al logro. En tercer lugar, los analistas deberán desarrollar habilidades de adaptabilidad, comunicación y logro. Finalmente, todos ellos deberán estar orientados a alcanzar la calidad en su trabajo y así garantizar la competitividad.

**Gráfico 15. Mapa de competencias**



Fuente: Woodruffe, 1993.  
Elaboración: Propia, 2020.

En síntesis, la capacitación y la competitividad del personal en una empresa deben formar parte integral de la estrategia empresarial. La falta de respuesta ante nuevos escenarios por la implementación de tecnología o profesionalización de los procesos será recurrente si no se refuerzan las competencias necesarias para la producción en el personal.

En este contexto en el que resulta vital mantener la competitividad, se ha considerado fundamental implementar un plan de capacitación orientado en fortalecer aquellas habilidades blandas que potencien el desempeño en los mandos medios. Los jefes, coordinadores y analistas deben servir como socios de la gerencia para trasladar la estrategia a acciones más concretas que permitan obtener los resultados deseados.

## **Capítulo VI. Diseño de la solución**

### **1. Evaluación y selección de las soluciones adecuadas al problema /oportunidad**

La evaluación y selección de la solución del problema está supeditado al hallazgo encontrado en la presente investigación. Realizando el análisis que enmarca a Inversiones Mamay E.I.R.L., se considera que el desarrollo de las competencias directivas en su personal de mando medio tendrá eco e importancia en su quehacer empresarial. Asimismo, la empresa, cuya visión es ser una granja modelo de eficiencia, urge de una propuesta para su personal que enmarque y tenga el correlato de competitividad y dinamismo que demanda el sector avícola frente a los cambios del mundo globalizado. Por lo mencionado, el desarrollo y evaluación de las competencias tiene arraigo e interés en la estrategia empresarial, como Becerra y La Serna (2010:7) afirman: «[...] aparece ligado a las políticas de gestión de personal que llevan a cabo consultorías y empresas ad hoc (grandes compañías), con el objetivo permanente de rentabilizar, optimizar o adecuar la mano de obra a sus necesidades cambiantes, atribuidas a los cambios en la organización del trabajo y del consumo». En efecto, desde la gestión de las personas se considera a la capacitación como una estrategia empresarial que ayuda a lograr el objetivo organizacional. «En tal sentido, la capacitación constituye un factor importante para que todos los colaboradores y responsables de la empresa aporten lo mejor para su productividad. La capacitación es un proceso constante que busca la eficiencia y con ella alcanzar niveles elevados de productividad» (Bermúdez 2015:7).

Por lo descrito, los autores de la presente investigación plantean como posible solución el desarrollo de un programa de capacitación de competencias directivas para el personal de mando medio de Inversiones Mamay E.I.R.L. Este programa tendría como objeto cubrir las brechas en habilidades blandas halladas en los perfiles del personal de mando medio que han sido evaluados, a comparación del modelo del perfil diseñado en la presente investigación.

El programa se basaría en el desarrollo de competencias genéricas y específicas, de acuerdo con las categorías de puestos: jefes, coordinadores y analistas. Las competencias genéricas, desde su componente cognitivo y motivacional, requieren que el ocupante de un puesto posea características de forma transversal o común con respecto a los demás puestos existentes en una organización, esto por la necesidad de la estrategia y cultura que demanda la empresa. En cambio, las competencias específicas son propias de una función o actividad, para lo cual el ocupante debe calzar con estas para asegurar una correcta ejecución de las tareas inherentes al puesto, por lo que se considera oportuno su desarrollo según categorías.

**Tabla 11. Tabla de competencias genéricas y específicas**

COMPETENCIA GENÉRICA	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
JEFE, COORDINADOR Y ANALISTA	JEFE	COORDINADOR	ANALISTA
COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	DESARROLLO DE PERSONAS	ADAPTABILIDAD
CALIDAD DEL TRABAJO	PLANIFICACIÓN	ORIENTACIÓN AL LOGRO	ORIENTACIÓN AL LOGRO

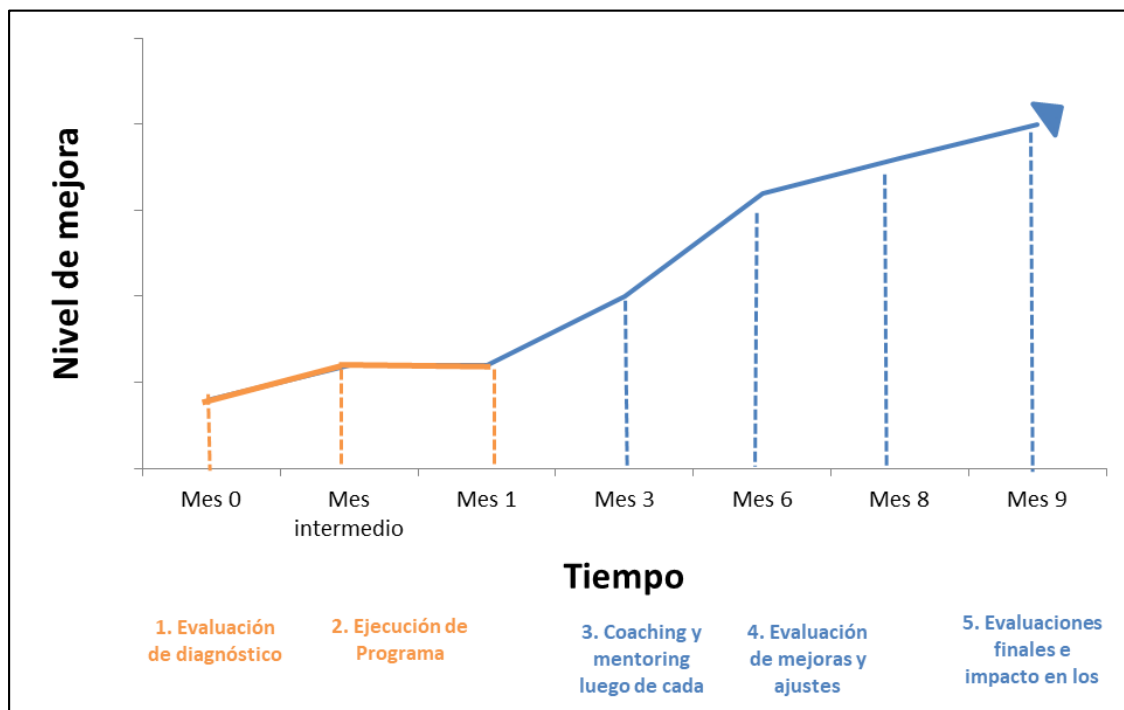
Fuente: Elaboración propia, 2020.

## 2. Pautas y metodología propuesta

Para una mejor experiencia en la gestión del cambio y potenciar el desarrollo de las competencias sugeridas, se debe considerar lo siguiente:

- Alinear el programa a los lineamientos estratégicos de la organización y su modelo de negocio, lo cual se ha considerado desde el inicio del proyecto.
- Identificar las brechas de los participantes entre las competencias existentes y las esperadas, a fin de centralizar el objetivo de aprendizaje en dichas brechas, para lo cual se han aplicado una serie de test psicológicos y proyectivos.
- Aplicar una metodología que combine los modelos conceptuales, simulaciones y ejercicios de role-playing, y dinámicas lúdicas. Para lograr un efecto real, se solicitará información sobre situaciones en las que tales competencias sean necesarias y deben ser mostradas para elaborar ejercicios *ad hoc*.
- Al concluir cada módulo del programa se solicitará compromisos de mejora para cada participante a través del modelo de Plan de Desarrollo Individual (PDI), bajo el modelo 70-20-10 con tareas y actividades detalladas para cada nivel.
- Efectuar un seguimiento constante a los participantes y realizar sesiones de coaching y mentoring para asegurar el aprendizaje y aclarar dudas.

**Gráfico 16. Niveles de mejora**

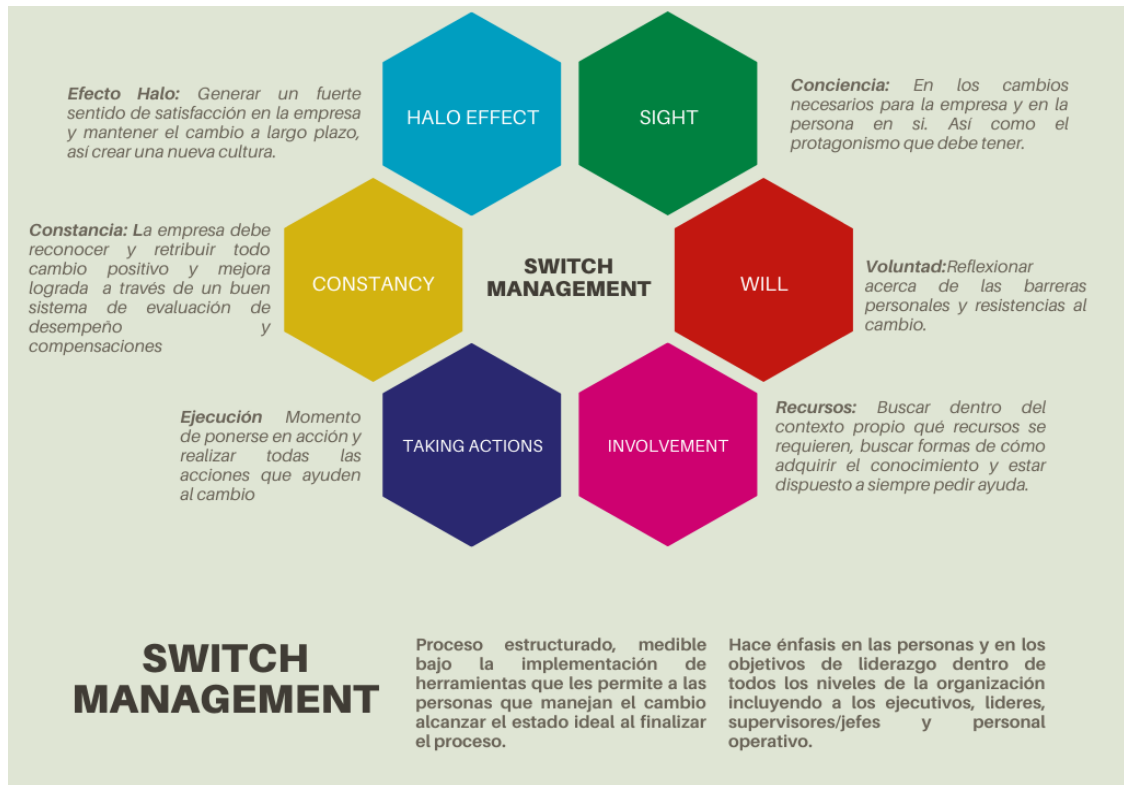


Fuente: Elaboración propia, 2020.

Además, todas estas acciones están siendo contempladas considerando la metodología SWITCH que hace énfasis en el cambio de las personas y en lograr los objetivos deseados a todo nivel.



**Gráfico 17. Switch Management**



Fuente: Developmind, s.f.

Elaboración: Propia, 2020.

## 2.1 Definición del perfil de competencias

Los perfiles de puestos constituyen un instrumento de gestión fundamental en los recursos humanos. Dentro de las múltiples razones de su importancia está el entrelazamiento de las competencias técnicas y blandas; por ello, se ha considerado definir un perfil de puesto tomando en cuenta los comportamientos necesarios por cada una de las categorías. Un claro ejemplo es el puesto del jefe de Producción que enfatiza mucho en el manejo de producción avícola, manejo de indicadores de calidad y buenas prácticas de producción. A continuación, se presentarán las funciones y conocimientos necesarios del puesto en cuestión.

**Tabla 12. Descripción de puesto de jefe de producción**

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Producción	
AREA A LA QUE PERTENECE: Departamento de Producción	
SUPERVISADO POR: Gerente de Administración y Finanzas	SUPERVISA A: Asistente de crianza, operador de caldera, guanero, volantes, galponero, asistente de producción, estibadores, pesadores, empaquetadores, programador de producción, agente de calidad, operario de clasificación, alimentador de casilleros.
2. FINALIDAD O SUMARIO DEL PUESTO	
Responsable de prever, organizar, integrar, dirigir y controlar y retroalimentar las operaciones del área productiva garantizando el cumplimiento de los planes de producción, con un eficiente manejo de recursos y dentro de los estándares de productividad y calidad establecidos.	
3. FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dirigir y controlar las actividades de salud de Producción para lograr óptimas condiciones de manejo de las aves.</li> <li>● Establecer el control de calidad de cada lote de producción.</li> <li>● Supervisar la dieta de las aves.</li> <li>● Elaborar informes, analiza resultados y generar reportes de producción que respalden la toma de decisiones</li> <li>● Capacitar y supervisar a cada trabajador encargado de algún proceso productivo durante el ejercicio de sus funciones.</li> <li>● Realizar otras funciones afines al cargo que le asigne su jefe inmediato.</li> </ul>	
4. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
FORMACIÓN TÉCNICA Y/O PROFESIONAL:	Profesional con estudios técnicos en Zootecnia.
EXPERIENCIA:	Experiencia mínima de 3 años, de los cuales 2 deben ser en puestos de manejo de personal y dirección de áreas operativas.
5. COMPETENCIAS TÉCNICAS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conocimientos sólidos de producción avícola y producción industrial.</li> <li>● Sistemas de gestión de la calidad, inocuidad alimentaria y buenas prácticas de producción.</li> <li>● Solución sistemática de problemas y toma de decisiones.</li> <li>● Finanzas básicas y conocimientos y estructuras de costos.</li> <li>● Planificación, programación y control de la producción.</li> </ul>	

Fuente: Inversiones Mamay E.I.R.L., 2018b.

Elaboración: Propia 2020.

De esta manera, se puede analizar que el jefe de Producción, al igual que las demás jefaturas, es responsable del área y del logro de objetivos, para ello deberá contar con habilidades de liderazgo, comunicación, organización y planificación. Si bien es de vital importancia la experiencia y conocimiento en cada uno de los temas técnicos, es también importante saber cómo obtener los resultados solicitados y esto se logra mediante aquellas competencias sociales definidas por cada uno de los puestos. Asimismo, los coordinadores son responsables del traslado de funciones y deberán desarrollar equipos, comunicación efectiva y orientación al logro. Finalmente, los analistas, quienes principalmente se encargan del control y seguimiento de objetivos, deberán contar con adaptabilidad, comunicación, orientación a resultados y calidad en el trabajo.

**Tabla 13. Perfil de puestos**

<b>Categoría</b>	<b>Jefes</b>	<b>Coordinadores</b>	<b>Analistas</b>
<b>Misión del puesto</b>	Responsable de prever, organizar, integrar, dirigir y controlar las operaciones de las áreas garantizando los planes y objetivos de manera efectiva.	Coordinar, trasladar y supervisar la realización de funciones de los trabajadores para el logro de objetivos.	Responsable del desarrollo, formulación y seguimiento de indicadores de producción y planificación.
<b>Competencias</b>	<b>Liderazgo.</b> Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios.	<b>Desarrollo de personas.</b> Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y al área en particular.	<b>Adaptabilidad.</b> Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de para modificar su accionar.
	<b>Comunicación efectiva.</b> Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y formas adecuadas para exponer ideas.	<b>Comunicación efectiva.</b> Es reconocido por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.	<b>Comunicación efectiva.</b> Es reconocido por captar la idea general, las ideas principales y secundarias y trasladarlas hacia el personal operativo.
	<b>Organización y planificación.</b> Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación.	<b>Orientación al logro.</b> Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.	<b>Orientación al logro.</b> Apoya en establecer objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización.
	<b>Calidad del trabajo.</b> Capacidad para entender y conocer todos los temas relacionados con su especialidad, compartiendo su conocimiento y expertise.	<b>Calidad del trabajo.</b> Orientado en monitorear y conocer todos los procesos de los que se encuentra a cargo.	<b>Calidad del trabajo.</b> Apoyo en el control de procesos e indicadores, mostrando gran interés por aprender.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

### 3. Diseño de la propuesta de solución

#### 3.1 Formulación de la estrategia

- Automatizar el mantenimiento de sus procesos productivos.
- Implementación de un sistema de control de presupuesto.
- Desarrollo de competencias del personal ante nuevos escenarios.

#### 3.2 Objetivos de la capacitación

##### 3.2.1 Objetivo general

Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y con ello al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa. El programa de capacitación está orientado a aumentar la gestión y

el desempeño a través del fortalecimiento, actualización, preparación y desarrollo profesional e individual de su personal.

Además, este nuevo modelo de gestión apunta a evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, también es una herramienta que permite flexibilizar la organización ya que separará la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

Con la implementación de la capacitación se impulsará una gestión que permita vincular la asignación de recursos presupuestales a proyectos y resultados a favor de la organización, con la característica de permitir que estos puedan ser medibles y con indicadores de objetivos y comportamientos tangibles. Para lograrlo es necesario el compromiso del personal, definir responsables, generar información, y rendir cuentas, características que se encuentran implícitas en las competencias que apunta el programa.

### **3.2.2 Objetivos específicos**

- Actualizar y fortalecer los conocimientos del personal en nuevas metodologías de gestión, a fin de incrementar sus competencias y efectividad en el desempeño de su trabajo.
- Lograr cambios en el comportamiento del empleado con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa, logrando condiciones de trabajo más satisfactorias.
- Implementar un programa de capacitación acorde a la misión, visión y objetivos de la empresa con el desarrollo profesional y los valores necesarios.

### **3.3 Metodología**

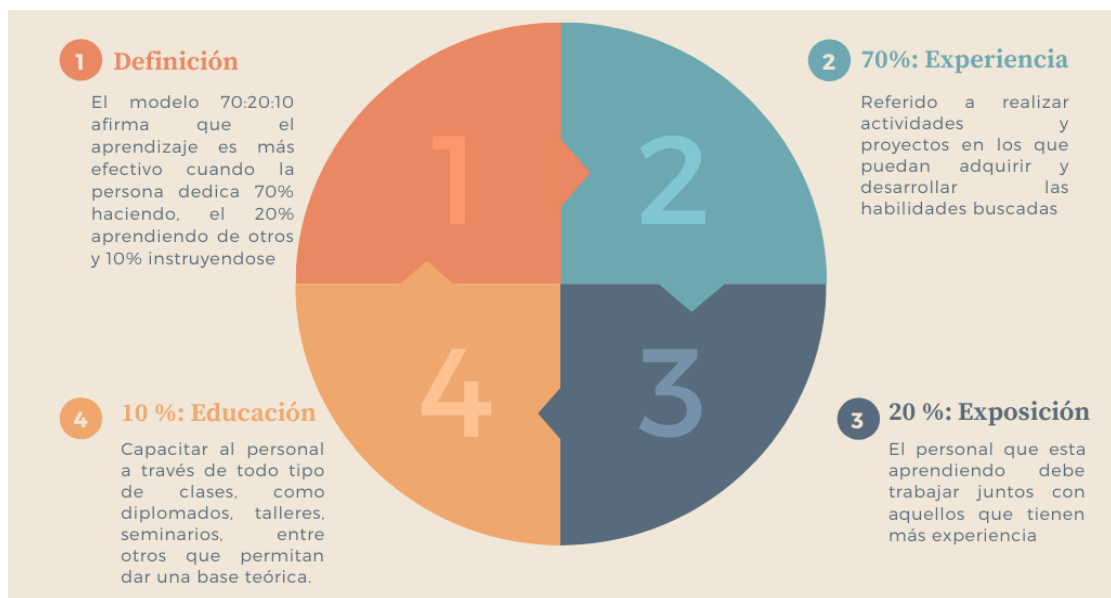
A continuación se presenta la tabla y el gráfico donde se detalla la metodología utilizada:

**Tabla 14. Metodología**

	<b>70%: Experiencia</b>	<b>20%: Exposición</b>	<b>10%: Educación</b>
Jefes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación de nuevos proyectos.</li> <li>• Intercambio de puestos semanales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación de Coach luego de cada módulo.</li> <li>• Visita de expertos en el tema de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos y escenarios en habilidades blandas en la plataforma Degreeed.</li> <li>• Programa de capacitación</li> <li>• Conferencias (externas)</li> <li>• Casos de estudios y libros.</li> </ul>
Coordinadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación de nuevos proyectos.</li> <li>• Promociones temporales semanales como Jefes de área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación de un jefe como mentor.</li> <li>• Asistencia a asociaciones profesionales.</li> <li>• Evaluaciones semanales de avances.</li> </ul>	
Analistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación de nuevas tareas.</li> <li>• Assessment center con escenarios.</li> <li>• Roleplaying</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia, 2020.

**Gráfico 18. Metodología 70:20:10, modelo de aprendizaje**



Fuente: Arets *et al.*, 2016.

Elaboración: Propia, 2020.

### 3.4 Contenido de la capacitación

El programa de capacitación estará enfocado en potenciar cinco habilidades blandas para el personal mando medio (Comunicación, Liderazgo, Planificación, Orientación al Logro y Adaptabilidad) con un total de 16 horas académicas distribuidas en 4 teóricas, 8 prácticas y 4 de coaching, durante los meses de enero a junio.

El coaching, actividad que se desempeñará al final de cada sesión, estará dividido en tres sesiones grupales, y tendrá como principal objetivo reforzar el conocimiento obtenido tras los 3 primeros módulos de cada programa.

En la primera sesión, la de presentación entre el coach y los coachees, se evaluará la situación actual y se trazarán los objetivos a lograr al final de las sesiones. En la segunda sesión el coach, junto al grupo, trabajará en las brechas a cubrir de cada integrante. En la última sesión se hará una evaluación del proceso a la fecha y se determinará si se lograron alcanzar los objetivos trazados inicialmente.

A continuación, se describen los cursos que incluye el programa de capacitación.

### **3.4.1 Liderazgo**

- **Información general**

- Programa. Líderes de la Excelencia.
- Curso. Liderazgo.
- Módulo. I.
- Horas académicas. 16.

- **Descripción del curso**. El curso busca que el participante adopte nuevas habilidades y obtenga conocimientos especializados para que pueda gestionar y liderar su puesto ante escenarios disruptivos que podría enfrentar la organización. Para ello se desarrollarán los temas de autoconocimiento, análisis del contexto organizacional, reflexiones tipo mirada sistémica, y estrategias de movilización de equipo, con el fin de lograr los objetivos planteados e impactar en la organización.

- **Metas de aprendizaje**

- Desarrolla y asume roles de liderazgo efectivo dentro de la organización, diseñando soluciones prácticas e innovadoras ante escenarios disruptivos.
- Desarrolla conciencia en la toma de decisiones con enfoque ético y responsabilidad social, en su función de cabeza de equipo y miembro de la organización.
- Desarrolla una visión estratégica de su gestión.
- Asimismo, toma conciencia personal de sus fortalezas y zonas de mejora, conoce a su equipo y entorno y desarrolla estrategias de acción.

- **Metodología**

- Estrategia didáctica. Las clases serán teórico-prácticas, ya que comprenderán la participación activa, tanto del profesor como de los alumnos. Además, se tomarán en cuenta los siguientes elementos para asegurar el aprendizaje: conocimiento de las diferentes corrientes teóricas y en particular el conocimiento del liderazgo adaptativo; comprensión del liderazgo adaptativo desde la acción, aprendiendo herramientas y

dinámicas desde la práctica; e interiorización de la responsabilidad de un liderazgo efectivo, mediante dinámicas de escenarios disruptivos (tipo laboratorio).

- Actividades por desarrollar. Exposición de los temas a desarrollar; estudio y discusión de casos prácticos; participación en dinámicas grupales; invitación a profesionales con experiencia laboral reconocida; y talleres de retroalimentación.
- Sistema de evaluación

**Tabla 14. Sistema de evaluación: Liderazgo**

<b>Criterios de evaluación</b>	<b>Instrumento de evaluación</b>	<b>Ponderación</b>
Capacidad de vincular la teoría con la práctica	Ejercicios en clase	10%
Aportes en la discusión y coherencia argumentativa	Participación en clase	20%
Trabajo colaborativo	Trabajo final: Desarrollo de un plan de acciones ante escenarios disruptivos.	70%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

### 3.4.2 Planificación

- **Información general**

- Programa. Líderes de la Excelencia.
- Curso. Planificación.
- Módulo. II.
- Horas académicas. 16.

- **Descripción del curso.** El curso tiene como objeto que el participante pueda adquirir conocimientos especializados y adecuados para que pueda formular, planificar e implementar sus objetivos funcionales en el corto, mediano y largo plazo; por consiguiente, que logre impactar en los objetivos estratégicos de la organización. El participante realizará el análisis del entorno interno y externo y, por consiguiente, desarrollará estrategias adecuadas para conseguir el fin mencionado previamente.

- **Metas de aprendizaje**

- Conocer los diferentes métodos en la planificación estratégica y sus aspectos fundamentales.
- Obtener herramientas y conocimientos para un adecuado análisis del entorno (interno y externo)
- Proporcionar el desarrollo de nuevas herramientas que les permita diseñar los planes de acción para sus equipos de trabajo y su gestión directiva.

- **Metodología**

- Estrategia didáctica. Las clases serán teóricas-prácticas, ya que comprenderán la participación, tanto del profesor como de los alumnos. Además, se tomarán en cuenta los

siguientes elementos para asegurar el aprendizaje: enmarcamiento en todo momento al participante, en su ámbito laboral cotidiano y en los avatares que tendrían que sortear cada día, teniendo en consideración el análisis de su entorno, así como el costos y beneficios de una planeación; generación de espacios de participación amplia, donde se buscará el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes para la gestión de la información; y desarrollo de su plan de trabajo de área funcional aplicando las herramientas y conocimientos brindados.

- Actividades por desarrollar. Exposición de los temas a desarrollar; estudio y discusión de casos prácticos; participación en dinámicas grupales; presentación de plan funcional, y talleres de retroalimentación.
- Sistema de evaluación

**Tabla 15. Sistema de evaluación: Planificación**

<b>Crterios de evaluacin</b>	<b>Instrumento de evaluacin</b>	<b>Ponderacin</b>
Capacidad de vincular la teorfa con la prctica	Ejercicios en clase	10%
Aportes en la discusin y coherencia argumentativa	Participacin en clase	20%
Trabajo colaborativo	Trabajo final: Desarrollo de un indicador por cada uno de los colaboradores	70%

Fuente: Elaboracin propia, 2020.

### 3.4.3 Comunicacin

- **Informacin general**

- Programa. Lderes de la Excelencia.
- Curso. Comunicacin.
- Mdulo. III.
- Horas acadmicas. 16.

- **Descripcin del curso**. El curso tiene como fin lograr que el participante reconozca las ventajas de una comunicacin a todo nivel y, por consiguiente, pueda ser el canal adecuado y eficaz entre los distintos grupos de intercs que existen y la organizacin. En tal razn se buscar que el participante interiorice y adopte nuevas posturas de comunicacin, construyendo espacios de trabajo armoniosos, colaborativos y productivos.

- **Metas de aprendizaje**

- Conocer la importancia e impacto de la comunicacin en las relaciones interpersonales y en el quehacer organizacional.
- Tomar conocimiento e identificar los problemas ms frecuentes en la comunicacin e identificar las tcnicas que ayuden a generar una comunicacin efectiva.
- Apreciar las diferentes caractersticas expresivas: corporal, gestual y verbal.



- Identificar y evaluar las habilidades personales de comunicación.
- **Metodología**
  - Estrategia didáctica. Las clases serán teórico-prácticas, ya que comprenderán la participación, tanto del profesor como de los alumnos. Además, se tomarán en cuenta los siguientes elementos para asegurar el aprendizaje: generación de espacios de participación amplia, donde se privilegie el involucramiento del participante para compartir y aprender las estrategias que faciliten alcanzar los objetivos establecidos; enmarcamiento en todo momento al participante, en su ámbito laboral cotidiano y en los avatares que tendrían que sortear cada día, fortaleciendo conocimientos, actitudes y habilidades; y desarrollo del estímulo de reflexión y autoanálisis, mediante exposiciones interactivas, foros de debate, dinámicas, ejercicios prácticos y cuestionarios de evaluación.
  - Actividades por desarrollar. Exposición de los temas a desarrollar; estudio y discusión de casos prácticos; participación en dinámicas grupales; talleres de retroalimentación.
  - Sistema de evaluación

**Tabla 16. Sistema de evaluación: Comunicación**

Crterios de evaluacin	Instrumento de evaluacin	Ponderacin
Capacidad de vincular la teorfa con la prctica	Ejercicios en clase	10%
Aportes en la discusin y coherencia argumentativa	Participacin en clase	20%
Trabajo colaborativo	Trabajo final: Desarrollo de un indicador por cada uno de los colaboradores	70%

Fuente: Elaboracin propia, 2020.

### 3.4.4 Orientacin al Logro

- **Informacin general**
  - Programa. Lderes de la Excelencia.
  - Curso. Orientacin al logro.
  - Mdulo. IV.
  - Horas acadmicas. 16.
- **Descripcin del curso.** El curso estar orientado a alinear los objetivos personales con los organizacionales y de esa manera fijar metas ambiciosas por encima de los estndares y expectativas establecidas. Para ello se desarrollarn los temas de rendimiento pasado, orientacin a resultados basado en medida objetiva, competitividad en correspondencia con el desempeo, y mejoramiento continuo.
- **Metas de aprendizaje**
  - Trabajar para alcanzar los estndares establecidos. Realizar el trabajo necesitado sin introducir mejoras.

- Establecer objetivos individuales y grupales. Fijar metas realistas alineadas con los objetivos de la organización.
- Asumir riesgos calculados. Empoderar al personal para la toma de decisiones relacionadas a sus funciones.
- **Metodología**
  - Estrategia didáctica. Las clases serán teórico-prácticas ya que comprenderán la participación, tanto del profesor como de los alumnos. Además, se tomarán en cuenta los siguientes elementos para asegurar el aprendizaje: generación de espacios de discusión para compartir y aprender las estrategias que faciliten alcanzar los objetivos establecidos; exposición de modelo de recompensas al personal para que asuma su responsabilidad con el actuar que permite el logro de resultados; identificar estándares comparativos con personas exitosas dentro de la organización; y establecer espacios de retroalimentación que permitan el desarrollo tanto personal como profesional.
  - Actividades por desarrollar. Exposición de la importancia del modelamiento de indicadores a través de la metodología Star; taller de creatividad y resolución de conflictos; invitación a profesionales con experiencia laboral reconocida, y talleres de retroalimentación.
  - Sistema de evaluación

**Tabla 17. Sistema de evaluación: Orientación al Logro**

Criterios de evaluación	Instrumento de evaluación	Ponderación
Capacidad de vincular la teoría con la práctica	Ejercicios en clase	10%
Aportes en la discusión y coherencia argumentativa	Participación en clase	20%
Trabajo colaborativo	Trabajo final: Desarrollo de un indicador por cada uno de los colaboradores	70%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

### 3.4.5 Adaptabilidad

- **Información general**
  - Programa. Líderes de la Excelencia.
  - Curso. Adaptabilidad.
  - Módulo. V.
  - Horas académicas. 16.
- **Descripción del curso.** El curso estará orientado a que el personal desarrolle flexibilidad y adapte sus fortalezas ante la realidad cambiante. La rapidez con la que sean capaces de entender y afrontar los cambios, tanto personales como empresariales, les permitirá mantener su competitividad tanto fuera como dentro de la organización.

- **Metas de aprendizaje**
  - Introducción a la adaptabilidad. Conocer motivadores, conocimientos y habilidades para mejorar la flexibilidad mental y emocional.
  - Entender las ideas de otros y valorar los puntos de vista distintos. Entender la importancia de opinión y participación de otros.
  - Adaptar los objetivos y proyectos. Tomar decisiones
- **Metodología**
  - Estrategia didáctica. Las clases serán teórico-prácticas, ya que comprenderán la participación, tanto del profesor como de los alumnos. Además, se tomarán en cuenta los siguientes elementos para asegurar el aprendizaje: generación de espacios de discusión para compartir y aprender las estrategias que faciliten alcanzar los objetivos establecidos; exposición de modelo de una empresa no flexible versus una empresa flexible; identificar estándares de líderes flexibles y no flexibles, y resistencias al cambio.
  - Actividades por desarrollar. Exposición de casos de éxito; cómo comunicar los cambios; ventajas de la flexibilidad; ventajas para el equipo y la organización; invitación a profesionales con experiencia laboral reconocida; y talleres de retroalimentación.
  - Sistema de evaluación

**Tabla 18. Sistema de evaluación: Adaptabilidad**

<b>Criterios de evaluación</b>	<b>Instrumento de evaluación</b>	<b>Ponderación</b>
Capacidad de vincular la teoría con la práctica	Ejercicios en clase	10%
Aportes en la discusión y coherencia argumentativa	Participación en clase	20%
Trabajo colaborativo	Trabajo final: Desarrollo de un plan de cambio	70%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

### 3.4.6 Calidad del Trabajo

- **Información general**
  - Programa. Líderes de la Excelencia.
  - Curso. Calidad del Trabajo.
  - Módulo. VI.
  - Horas académicas. 16.
- **Descripción del curso.** El curso busca que el participante adopte la gestión de calidad y procesos, como derivado de la exigencia, como un enfoque metodológico y sistemático de la organización. Para ello se desarrollarán técnicas y herramientas que comprende los aspectos relacionados al mejoramiento y al cambio de los procesos, su implantación en la organización, la visualización de nuevas estrategias de trabajo, así como el diseño o

rediseño de las actividades con el fin de lograr los objetivos planteados e impactar en la organización.

- **Metas de aprendizaje**

- Desarrollar un análisis crítico de los procesos y de las oportunidades asociadas.
- Desarrollar habilidades y destrezas para analizar, diseñar, mejorar y controlar los procesos.
- Desarrollar habilidades en la gestión y mejora de procesos, mediante el entendimiento del mapeo y monitoreo de ellos.
- Desarrolla una visión estratégica de su gestión.

- **Sistema de evaluación**

**Tabla 19. Sistema de evaluación: Calidad del Trabajo**

<b>Criterios de evaluación</b>	<b>Instrumento de evaluación</b>	<b>Ponderación</b>
Capacidad de vincular la teoría con la práctica	Ejercicios en clase	10%
Aportes en la discusión y coherencia argumentativa	Participación en clase	20%
Trabajo colaborativo	Trabajo final: Desarrollo de un plan de acciones ante escenarios disruptivos.	70%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

### **3.5 Plan de implementación**

Con la aprobación de la Gerencia General, el programa de desarrollo de habilidades se implementará considerando una estrategia de comunicación, networking y respaldo. El área de Gestión de Talento deberá realizar actividades de sensibilización con el personal involucrado, además de identificar los canales de comunicación, tanto internos como externos, con los que cuenta la empresa. Los números telefónicos del personal deben ser actualizados a fin de garantizar la recepción de mensajes recordatorios que deben señalar cuáles serán las fechas, horas y lugares de las capacitaciones para evitar malentendidos. A su vez, las reuniones tanto con la gerencia, como con los jefes de área deben servir como recordatorio y absolver dudas del desarrollo de las clases.

Cuando las actividades sean desarrolladas, el personal de Gestión de Talento debe acompañar al facilitador externo a fin de garantizar la efectividad de la clase, y el contenido de las clases debe ser revisado, además de coordinar lo necesario para realizar la actividad programada. Asimismo, se realizará una invitación formal y un contrato de permanencia para reforzar la importancia de

la capacitación. Valorizar el costo del programa y plasmarlo en un contrato de permanencia de capacitación, asegurará tanto la asistencia como el interés por aprender.

Otra estrategia importante será que el personal a capacitarse comparta con los trabajadores de las demás empresas del grupo. El área de Gestión de Talento establecerá alianzas con empresas del grupo y allegadas al gerente con miras de asegurar la participación. Los beneficiarios no solo gozarán de las clases y talleres del programa, sino también de la oportunidad de conocer nuevas realidades y experiencias en empresas afines para enriquecer sus conocimientos. Estas redes se constituirán con la colaboración de Pozo Alto, Ovosur, Huachipato, Prolan y La Portada, así como la Universidad de Ciencias y Artes de América Latina (UCAL) e Ipaie.

En tercer lugar, es importante involucrar a la Gerencia General como primer sponsor del Plan de Capacitación. Iago Masías y José Carlos Arévalo, gerente general y gerente de Finanzas, respectivamente, deben estar presentes durante la primera clase para dar a conocer la importancia del Plan. Asimismo, se debe considerar su participación como invitados a fin de conocer su experiencia de gestión en otros sectores y empresas.

En síntesis, la estrategia de implementación está enfocada en tres frentes. Por un lado, en la comunicación se debe brindar un mensaje simple pero clara que permita conocer de antemano los lugares, fechas y horarios de las clases; por otro lado, el destacamento de personal capacitado para conocer otras empresas asegurará la participación; finalmente, el involucramiento de la gerencia no solo como interesada sino también como expositores permitirá asegurar la efectividad del programa.

### **3.6 Medios y recursos didácticos**

Para el desarrollo del programa de capacitación, las actividades estarán orientadas a casos prácticos que se puedan analizar y debatir durante el curso, y se incentivará a la participación y a la investigación activa de los temas. A continuación, se detallan los recursos necesarios para el dictado de los cursos:

- Papelería (papelógrafos, hojas, lapiceros, plumones, cartulinas, etcétera).
- Auditorio de capacitación.
- Equipos multimedia (proyector, laptops, parlantes, Internet).

### **3.7 Participantes**

Dirigido a todo el personal de mando medio, cuyo objetivo es fortalecer y desarrollar sus competencias de liderazgo. El programa les permitirá desarrollar un conjunto de habilidades que complementarán los conocimientos adquiridos durante su trayectoria profesional.

### **3.8 Capacitadores**

El programa de capacitación busca impulsar la excelencia a través de los mejores profesionales en la materia. Se considerará contar con un profesional externo que tenga experiencia en el dictado de cursos y manejo de dinámicas, y se invitará a profesionales con larga experiencia en el sector. Finalmente, se escogerá a un líder de opinión que refuerce la adquisición de los comportamientos deseados.

### **3.9 Sistema de evaluación**

Se tomarán en cuenta cinco indicadores para evaluar la efectividad del programa de capacitación. A continuación, se detallarán las métricas:

- **Participantes.** Número de participantes por sesión.
- **Tiempo.** Horas de participación por participante.
- **Calificaciones.** Notas por curso.
- **Asistencia.** Número de participantes por sesión
- **Satisfacción**
  - Satisfacción por curso.
  - Satisfacción por dominio del tema del expositor.
  - Satisfacción de los contenidos.

### **3.10 Cronograma y duración**

Teniendo en cuenta el perfil de los participantes y la efectividad del programa se ha considerado una duración de dos meses y medio. El programa está dirigido a los líderes de mando medio que requieren desarrollar habilidades directivas para el éxito personal y profesional, buscando que sea de fácil entendimiento y de eficaz logro de objetivos, por ello que se ha considerado el tiempo necesario en cada uno de los cursos.



#### **4. Validación de la solución por parte grupos objetivo**

La propuesta de solución que se plantea en la presente investigación ha sido validada por la gerencia general, personal de mando medio, personal operativo y asesores productivos. En tal sentido, se citó a cada uno de ellos, señalándose a continuación la validación que estos manifestaron.

La gerencia general asume una postura proactiva con respecto a la propuesta, ya que tiene presente la ejecución de dos estrategias que la organización se ha planteado. La estrategia de automatización y mantenimiento de sus procesos productivos y el desarrollo de competencias del personal ante nuevos escenarios; en consecuencia, poseen un sentido de correlación y complementariedad en su ejecución. En tal sentido la propuesta de un plan de capacitación en habilidades directivas (comunicación, liderazgo, planificación, orientación al logro y adaptabilidad) ayudaría con el cometido estratégico. Asimismo, esta propuesta tendría impacto en mejorar la gestión y tener un mejor manejo ante nuevos escenarios abruptos y/o de ingreso de nuevas tecnologías. Por último, la dinámica del sector en que se encuentra la organización requiere del desarrollo de competencias ad hoc.

El personal de mando medio tiene interés en la realización de la propuesta planteada. Como este grupo de interés ocupa la línea media en la estructura organizacional de la empresa, y cuyo fin es lograr el cumplimiento de objetivos organizacionales planteados, alineando sus objetivos funcionales y operacionales a estos, esta capacitación les brindaría nuevas herramientas para la gestión de su quehacer diario, así también, ante cambios disruptivos que pudieran presentarse en el futuro. Es más, consideran a esta capacitación como una oportunidad de crecimiento personal y profesional, que les permitirá lograr un mejor desempeño que asegure estabilidad y beneficios económicos ante el logro de sus objetivos. Por último, consideran que les brindará un mejor performance profesional y les servirá para tener un perfil más competitivo en el mercado.

Los asesores productivos tienen interés en la ejecución del programa. Estos tienen un plan con el objetivo de elevar los índices de productividad en aspectos de sanidad y nutrición avícola y, en el devenir del tiempo, se han visto limitados en su asesoría por algunos aspectos blandos del personal de mando medio. En tal razón, esta capacitación brindaría una mejor alineación entre las recomendaciones dadas y los objetivos funcionales del personal a capacitar, siempre que, se logre interiorizar aspectos blandos de planificación, organización, liderazgo y adaptabilidad ante escenarios abruptos.



El personal operativo aprecia esta propuesta con la expectativa de lograr un mejor ambiente laboral y un crecimiento personal y profesional. Las capacitaciones en habilidades directivas a sus jefes y coordinadores tendrán un mejor impacto en la forma del manejo al colaborador y al equipo de trabajo; por consiguiente, el reconocimiento y el desempeño tendrían una gran importancia para este grupo.


## **Capítulo VII. Implementación de la solución propuesta**

De acuerdo con las necesidades detectadas en la organización y en los trabajadores, se ha diseñado un programa con actividades, cursos, talleres y sesiones de coaching. Los objetivos del programa, como se ha mencionado anteriormente, son medibles, alcanzables y retadores para que una vez finalizado el programa estos puedan ser correctamente evaluados.

El programa está enfocado en el desarrollo de capacidades individuales que apoyen a la dirección de personas y equipos para el logro del éxito organizacional. Cuenta también con un enfoque dirigido a la adaptabilidad y comunicación, capacidades fundamentales para el logro de objetivos comunes en la empresa.

### **1. Presupuesto**

Tabla 21. Presupuesto del Programa de Capacitación 2020

		<b>PRESUPUESTO PROGRAMA DE CAPACITACION 2020</b>								
		Desarrollo de habilidades blandas para el personal mando medio								
Areas: Todas Ejercicio: 2020										
Programa	Tema	Inversion USD	Contrato/A dicional	Areas	Lugar	Duracion Hras.	N° Participantes	Total Hras.	Fecha/Mes Prevista	Expositor/P roveedor
<b>Programa de Lideres</b>	Comunicación	\$2,500.00	Contrato	Todas	Lurin	12	20	240	Enero - Febrero	Externo
	Liderazgo	\$2,500.00	Contrato	Todas	Lurin	12	20	240	Febrero - Marzo	Externo
	Planificacion	\$2,500.00	Contrato	Todas	Lurin	12	20	240	Marzo - Abril	Externo
	Orientacion al Logro	\$2,500.00	Contrato	Todas	Lurin	12	20	240	Mayo - Junio	Externo
	Adaptabilidad	\$2,500.00	Contrato	Todas	Lurin	12	20	240	Junio - Julio	Externo
	Sesiones de Coaching	\$1,000.00	Contrato	Todas	Lurin	20	20	400	Enero - Julio	Externo
<b>Plataforma Degreed</b>	Habilidades Blandas / Tecnicas	\$480.00	Membresia	Todas	Web	Ilimitada	20	Ilimitada	Enero - Diciembre	Externo
<b>Total</b>		<b>\$13,980.00</b>				<b>80</b>	<b>20</b>	<b>1,600</b>		

Fuente: Elaboración propia, 2020.

El presupuesto asignado para el programa de capacitación será de US\$ 13.980, con un total de 80 horas de capacitación para 20 trabajadores de mando medio de la compañía, sumando un total de 1.600 horas de capacitación. Se impartirá de lunes a sábado fuera del horario de trabajo, sin alterar la jornada laboral.

## 2. Análisis de riesgos

Con respecto a este punto se considera oportuno señalar algunas variables de riesgos para el negocio. Estas, al ser gestionadas con otro enfoque directivo, podrían tener un mejor impacto en la organización.

- **Aspectos de sanidad avícola.** Este punto constituye un gran peligro tanto para Inversiones Mamay E.I.R.L. como para toda empresa adscrita al sector avícola, ya que una mala gestión puede perjudicarlas, al extremo de cerrar sus operaciones por aspectos sanitarios. Las aves pueden desarrollar afecciones que pueden comprometer su vida, tales como Influenza, Coriza, Marek, Gumboro, Encefalomiélitis, etcétera; así también, al producto puede verse comprometido con los problemas de Salmonella, y por último afecciones y/o alteraciones de orden genético. En tal sentido, la avícolas debe prevenir y tener una adecuada planificación y manejo ante estas posibles contingencias de orden sanitario.
- **Aspecto de fenómenos naturales.** Inversiones Mamay E.I.R.L. podría verse afectada de gran manera por fenómenos naturales. En tal sentido, el Fenómeno del Niño es una amenaza latente en la organización, porque puede ocasionar huaycos (la empresa se ubica en una quebrada) e inundaciones, además de oleadas de calor que traerían consigo un mayor consumo de energía y dificultad en el control de la temperatura, ocasionando la mortandad de las aves. Por otro lado, los terremotos podrían ser una amenaza, ya que la organización se encuentra cerca al litoral peruano (placas tectónicas), por tanto, es posible de sufrir sus efectos, por lo que poseer sistemas de contingencias y estrategias ante estos sucesos permitirá sobrellevar este aspecto natural.
- **Aspectos sociales.** La empresa podría verse afectada por temas sociales de invasiones y los efectos de contaminación cruzada. En tal sentido, la vecindad con los asentamientos humanos de Pampa Pacta y Olleros amenazan a la seguridad patrimonial; es más, la cercanía de estas poblaciones y de la Asociación Agrupación Agropecuaria Sumac Pacha, trae amenazas de contaminación por enfermedades aviarias ya que en estos lugares hay centros pecuarios informales, así como la crianza de animales domésticos (menor escala) sin control sanitario. Por lo tanto, la .cercanía a estos podría afectar sobre viabilidad del negocio; en tal sentido,

fortalecer un manejo adecuado de la crianza y presagiar posibles contaminantes traería mejores resultados.

- **Aspectos competitivos:** Inversiones Mamay no puede ser ajena a los aspectos competitivos del mercado avícola. La tendencia en el giro avícola tanto en el Perú como en Latinoamérica es lograr eficiencia en los procesos mediante la automatización. En tal razón, las empresas peruanas La Calera, Diano Marina, Santa Elena, y otras, tienen algunos de sus procesos automatizados, tendencia que tiene como fin reducir los costos de producción mediante la inversión en tecnologías. Si la empresa no continuara con esta tendencia podría verse afectada en su competitividad, ya que su costo de producción sería elevado y por tanto tendría poco margen de ganancia; es más, el mercado de huevos es fluctuante y requiere de ser competitivo. Por lo tanto, los costos de ventas resultantes de los periodos 2017 (S/45,605,519) y 2018 (42,534,129) podrían verse optimizados en el corto, mediano y largo plazo, es más, la productividad del personal podría ser más competitiva dentro del rubro avícola, ya que, en empresas norteamericanas bajo la crianza y producción de huevos de forma automatizada, el costo de labor es del 5.6 % (Agri Stats, INC. 2018) del total de costo de ventas, en comparación de un 12.26% (2017) y 11.57% (2018) de Inversiones Mamay. Por lo expuesto, se podría esperar un mejor desempeño de la productividad del personal, por una debida alineación del factor humano y tecnologías, ya que estas generan una ventaja competitiva en el rubro, sin embargo, consideramos que se sostendrían como competitivos por un adecuado plan de desarrollo de habilidades directivas del personal mando medio.
- **Aspectos organizacionales.** Por un lado, el área de Gestión del Talento tiene alta rotación a niveles operativos, procesos de reclutamiento con falencias y planes de sucesión por implementar son algunos de los puntos por mejorar. Durante el 2018 se tuvo un promedio de 4,2% en rotación con 97 ingresos; si se consideran las horas-hombre destinadas al reclutamiento, inducción organizacional y del puesto, la empresa está incurriendo en un gasto de aproximadamente S/ 17.096, monto que se reduciría considerablemente de emplear una gestión basada en competencias<sup>7</sup>. Por otro lado, se debe fortalecer la gestión de la información: muchos de los procesos deben ser explicados y transmitidos de manera directa, por ello es necesario implementar planes de sucesión y de coaching para cubrir los retos. Finalmente, la resistencia al cambio es un factor muy importante por considerar, ya que el perfil mayoritariamente empírico del personal representa un gran riesgo a la implementación programa planteado que busca no solo mejoras en los procesos, sino también un cambio profundo enfocado en las competencias de gestión.

---

<sup>7</sup> Rotación del 2018, ver anexo 4.

Por lo descrito, se considera que el cambio comportamental del personal de mando medio traería mejores resultados al negocio. La propuesta brindará al personal de mando medio de Inversiones Mamay el conocimiento y manejo adecuado de las competencias blandas ad hoc que demanda el sector avícola. En síntesis, se tendría una mejor gestión en las distintas etapas del proceso productivo avícola.

El programa de capacitación contaría con un enfoque de desarrollo de habilidades directivas, lo cual permitiría un mejor manejo en toda la cadena de producción de las aves. Por ello, se considera que la nueva gestión de los distintos líderes tendría un impacto directo en el indicador del número de huevos por ave alojada, puesto que se podría pasar de 371,5 huevos actuales a 372 huevos por ave alojada en la semana 80, representando unos S/ 87.400 como ganancias en las utilidades, en un escenario anual.

**Tabla 22. Costo-beneficio (incremento de 0,5 huevos por lote a la semana 80)**

Galpones anuales	Aves por galpón	Incremento (0,5 por galpón)	Incremento total	En jabas (huevos/360)	En kilos (23 kg por jaba)	En soles (S/ 3,80 por kilo)
6	120.000	60.000	360.000	1.000	23.000	S/ 87.400

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

Para desarrollar métodos efectivos de fortalecimiento de competencias y alcanzar el éxito en Inversiones Mamay, se ha considerado implementar dos herramientas para el fortalecimiento de habilidades blandas. Por un lado, el Programa de Capacitación que busca capacitar a los colaboradores en habilidades sociales en sus funciones y propias del sector, ya que permitirá ajustar el nivel de enseñanza al perfil de los asistentes y así maximizar su efectividad. Por otro lado, como complemento, los talleres de coaching, que serán una herramienta que trabajará en monitorear plazos y metas del mismo programa y maniobrar ante cualquier problema de reforzamiento del programa.

A continuación, se presentarán las conclusiones relacionadas a la investigación:

- El sector avícola mundial está haciendo énfasis en el desarrollo de habilidades blandas, por ello, la redefinición del perfil del personal en Inversiones Mamay permitirá alinear todos los procesos de la organización y ser competitiva.
- El nuevo perfil requerido para el personal de mando medio apunta a fortalecer y desarrollar habilidades blandas para una gestión efectiva y adaptarse a las necesidades del sector y la competencia. Las competencias como comunicación, liderazgo, planificación, entre otras, apuntan a asegurar una correcta ejecución de las tareas inherentes al puesto.
- El análisis de las competencias del personal de mandos medios arrojó que muchos de ellos presentan un gran potencial, pero que dichas habilidades necesitan ser reforzadas para responder adecuadamente.
- El personal de jefatura presentó un nivel de concordancia de alto.
- El de coordinación es un nivel medio que no solo preocupa por el desarrollo en sí, sino también por su interés para asumir cargos de jefatura.
- Finalmente, los analistas están más orientados a la operatividad y ejecución de funciones, por lo que es necesario desarrollar las habilidades necesarias para lograr esto.
- Se determinó como principales ejes para formular la estrategia, el perfil del mando medio actual, el cual debe ser dotado de nuevas habilidades blandas que potencien su desempeño. Otro eje importante son las necesidades del mercado del sector avícola, es imprescindible estar acorde a estas necesidades para conseguir los resultados esperados.

- Los mandos medios tienen un rol clave dentro de la organización, ya que son ellos quienes se encargan de supervisar, coordinar y transmitir lo determinado por la gerencia. Por ello, el programa de capacitación tiene objetivo mejorar las habilidades gerenciales señaladas anteriormente, el cual de aplicarse podría representar un incremento de 0,37% en la producción anual de huevos.

## **2. Conclusiones**

Terminada la ejecución del programa de capacitación se considera importante reforzar los siguientes puntos:

- Motivar a los mandos medios a replicar estas habilidades en sus equipos de trabajo.
- Revisar las competencias a desarrollar en los demás puestos de trabajo.
- Reforzar los conocimientos técnicos con personal capacitado.
- Actualizar el programa de capacitación como toda organización de primer nivel.
- Brindar un rol protagónico al área de Gestión de Talento.



## Bibliografía

Agri Stat, INC. (2018) “Demo Commercial Eggs Processing”. Fort Wayne, Indiana.

Agriculture Skill Council of India. (ASCI). (2019). “LMIS. Report on Dairy Sector”. En: *asci-india.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 18/09/2019. Disponible en: <<https://asci-india.com/pdf/LMIS-on-Dairy.pdf>>.

Alles, M. (2012). *Diccionario de Competencias*. Barcelona: Editorial FI-REX 21 S.L.

Alonso, G. (2008). *Marketing de servicios: reinterpretaando la cadena de valor*. Buenos Aires: Palermo Business Review.

Arets, J.; Jennings, C., y Heijnen, V. (2016). *702010 towards 100% Performance*. Londres: Sutler Media.

Barney, J. y Griffin, R. (1992). *The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behavior*. Boston: Editorial Houghton Mifflin Harcourt.

Becerra, A., y La Serna, K. (2010). “Documento de Discusión DD/10/05. Las competencias que demanda el mercado laboral de los profesionales del campo económico-empresarial en la actualidad”. En: *repositorio.up.edu.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 01/09/2019. Disponible en: <<http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/358/DD1005.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.

Bermúdez, L. (2015) “Capacitación: Una Herramienta de Fortalecimiento de las Pymes”. En: *Revista Electrónica de las Sedes Regionales de la Universidad de Costa Rica, InterSedes*. Vol. XVI, N°33, año 2015. ISSN: 2215-2458. [En línea]. Fecha de consulta: 01/09/2019. Disponible en: <<https://www.scielo.sa.cr/pdf/is/v16n33/a01v16n33.pdf>>.

Castañón, R. (2005). *La política industrial como eje conductor de la competitividad en las Pyme*. México: Fondo de Cultura Económica México

Cuesta, A. (2011). “Metodología de Gestión por Competencias Asumiendo la Norma Cubana sobre la Gestión del Capital Humano”. En: *RGBN, Revista Brasileira de Gestao de Negócios*. Vol. 13, N°40, julio-septiembre del 2011. [En línea]. Fecha de consulta: 18/09/2019. Disponible en: <<http://www.scielo.br/pdf/rbgn/v13n40/1983-0807-rbgn-13-40-300.pdf>>.

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo cuarta edición. México D.F.: Pearson Educación.

Developmind. (s.f.). “Switch Change Management”. En: *developmind.com.mx*. [En línea]. Fecha de consulta: 28/09/2019. Disponible en: <<https://developmind.com.mx/Switch-Change-Management>>.

Doyle, A. (s.f.). “Top Skills Employers Want”. En: *agcareers.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/08/2019. Disponible en: <[agcareers.com/newsletters/top\\_skills\\_employers\\_want.htm](https://agcareers.com/newsletters/top_skills_employers_want.htm)>.

Inversiones Mamay E.I.R.L. (2015). “Informe de Gestión Humana”. Documento privado.

Inversiones Mamay E.I.R.L. (2018a). “Informe de Gestión Humana”. Documento privado.

Inversiones Mamay E.I.R.L. (2018b). “Manual de Organización y Funciones 2018”. Documento privado.

Inversiones Mamay E.I.R.L. (2018c). “Manual de Calidad y Procedimientos 2018”. Documento privado.

Inversiones Mamay E.I.R.L. (2018d). “Rotación anual 2018”. Documento privado.

Inversiones Mamay E.I.R.L. (2019a). “Informe de Gestión Humana”. Documento privado.

Inversiones Mamay E.I.R.L. (2019b). Memoria Anual 2018. Punta Hermosa: Inversiones Mamay E.I.R.L.

Jones, C. (1970). *Design Methods: Seeds of human future*. Washington D.C.: Editorial Wiley – Interscience.

Leveris. (2019). “Informes Psicolaborales”. Documento privado.

Mañé, S. (2016). “Qué es la metodología DISC y cómo aplicarla en ventas y RRHH”. En: *iebschool.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 01/08/2019. Disponible en: <<https://www.iebschool.com/blog/metodologia-disc-rrhh-2-0/>>.

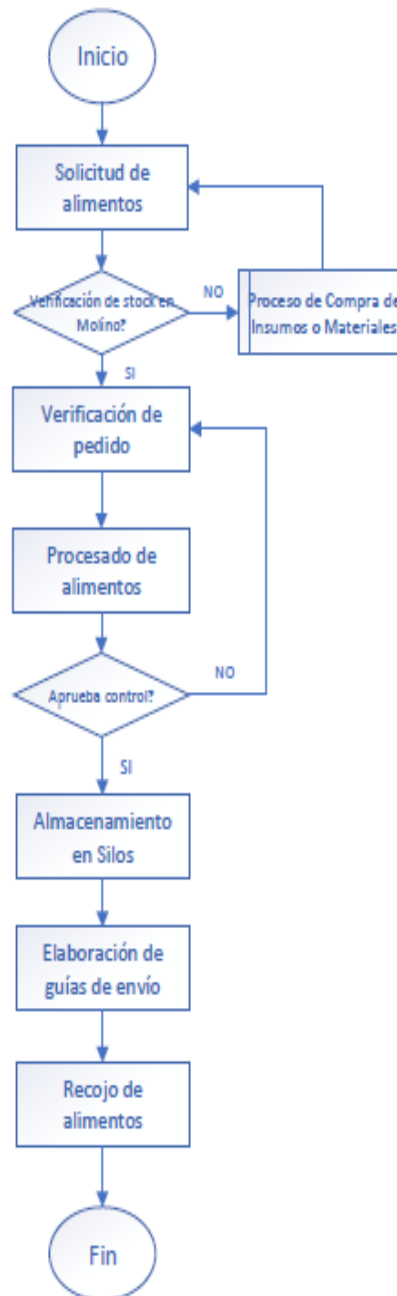
Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios*. Barcelona: Deusto.

Riley, J. (2016). “What skills do agricultural employers really want?”. En: *fwi.co.uk*. [En línea]. Fecha de consulta: 28/09/2019. Disponible en: <<https://www.fwi.co.uk/careers/caareers-skills-agricultural-employers-really-want>>.

Vela, L., y Gonzáles, J. (2011). “Competitividad del Sector Agrario Peruano, Problemática y propuesta de solución”. En: *web.ua.es*. [En línea]. Fecha de consulta: 28/09/2019. Disponible en: <<https://web.ua.es/es/giecryal/documentos/agricultura-peru.pdf>>.

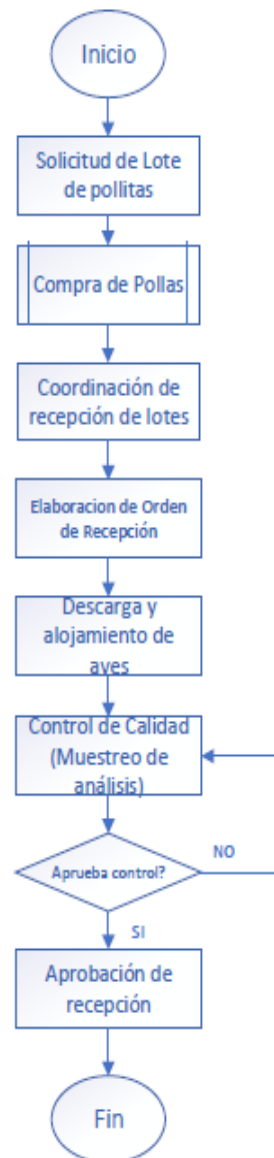
## **Anexos**

## Anexo 1. Diagrama del flujo de producción de alimentos



Fuente: Inversiones Mamay E.I.R.L, 2018c.

## Anexo 2. Diagrama de flujo de recepción de pollitas



Fuente: Inversiones Mamay E.I.R.L, 2018c.

### Anexo 3. Diagrama de flujo de clasificación de huevos



Fuente: Inversiones Mamay E.I.R.L., 2018c.

### Anexo 4. Rotación anual 2018

2017				
MESES	TOTAL	INGRESO	CESE	ROTACIÓN
enero	207	14	8	5.24%
febrero	198	1	10	2.84%
marzo	192	2	7	2.37%
abril	193	6	4	2.58%
mayo	193	5	6	2.86%
junio	192	2	4	1.57%
julio	185	1	7	2.20%
agosto	190	15	10	6.49%
setiembre	199	14	6	4.93%
octubre	228	33	4	7.63%
noviembre	204	4	28	8.33%
diciembre	193	0	10	2.66%
TOTAL	2374	97	104	4.2%

Fuente: Inversiones Mamay E.I.R.L., 2018d.

## **Notas biográficas**

### **Marvin Felipe Carrera Rodríguez**

Nació en Lima. Es Licenciado en Ciencias Contables y Económicas por la Universidad Católica Sedes Sapientiae con estudios en Gestión Humana y Compensaciones. Cuenta con más de 13 años de experiencia laborando en empresas del sector retail, consumo masivo y construcción. Actualmente se desempeña como Senior de Compensaciones y Beneficios en Techint Ingeniería & Construcción

### **Jhon Kenyn Loli Rosales**

Nació en Huaraz. Es Abogado por la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica, con estudios especializados en Derecho Procesal Laboral, Gestión Estratégica en Recursos Humanos, y Gestión y Retención del Talento Humano y los Planes de Sucesión. Cuenta con más de 11 años de experiencia laborando en empresas del sector agroindustrial. Actualmente se desempeña como Ejecutivo de Gestión Humana en Inversiones Mamay E.I.R.L., empresa del Grupo La Calera.

### **Mariano Martín Genaro Palacios Acuache**

Nació en Lima. Es Licenciado en Gestión y Alta Dirección por la Pontificia Universidad Católica del Perú con estudios en Calidad de Procesos, Gestión del Talento y Compensaciones. Cuenta con más de 9 años de experiencia en temas de Gestión y Retención del Talento Actualmente se desempeña como Asistente de proyectos de investigación en la Universidad Tecnológica de Tallin - Estonia.