



UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
DECANATO DE ESTUDIOS PROFESIONALES
COORDINACIÓN DE INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN Y ORGANIZACIÓN
EMPRESARIAL

PLAN DE CONTINUIDAD OPERATIVA PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR
AVICOLA

Por:

Edvin Jesús Egas Guerrero

INFORME DE PASANTÍA

Presentado ante la Ilustre Universidad Simón Bolívar
como requisito parcial para optar al título de Ingeniero
de Producción

Sartenejas, Diciembre de 2016



UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
DECANATO DE ESTUDIOS PROFESIONALES
COORDINACIÓN DE INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN Y ORGANIZACIÓN
EMPRESARIAL

**PLAN DE CONTINUIDAD OPERATIVA PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR
AVICOLA**

Por:

Edvin Jesús Egas Guerrero

Carnet: 10-10225

Realizado con la asesoría de:

Tutor Académico: Prof. Gerardo Febres

Tutor Industrial: Ing. Manuel Martín

INFORME DE PASANTÍA

Presentado ante la Ilustre Universidad Simón Bolívar
como requisito parcial para optar al título de
Ingeniero de Producción

Sartenejas, Diciembre de 2016

ACTA DE EVALUACIÓN



UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE ESTUDIOS PROFESIONALES
Coordinación de Ingeniería de Producción
y Organización Empresarial

ACTA DE EVALUACION DEL INFORME DE PASANTIA LARGA

Código de la asignatura: EP3420

Fecha: 28/03/2017

Nombre del estudiante: Edvin Egas Guerrero

Carnet: 10-10225

Título del proyecto: Plan de continuidad operativa para una empresa del sector avícola

Tutor: Prof. Gerardo Febres

Jurados: Prof. Alexis Castro

Nosotros, miembros del Jurado designado por la Coordinación Docente de Ingeniería de Producción y Organización Empresarial, en la fecha indicada para la evaluación de la Pasantía Larga en cuestión, hemos evaluado el contenido de la misma y hacemos constar nuestra decisión de **aceptar el documento para su presentación en acto público**. Se convoca al estudiante, Edvin Egas Guerrero, a la presentación pública del Proyecto de Pasantía Larga "Plan de continuidad operativa para una empresa del sector avícola" en el edificio "Aulas", Piso 3, sala "TAV 1".

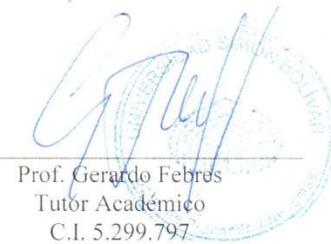
Fecha: 28/03/2017

Hora: 2 pm.

Lugar: Sede Sartenejas.



Prof. Alexis Castro
Jurado
C.I. 5.030.079



Prof. Gerardo Febres
Tutor Académico
C.I. 5.299.797

Nota: Colocar los sellos de los respectivos Departamentos Académicos. Para jurados externos usar el sello de la Coordinación Docente. Este documento debe entregarse en original y sin enmiendas.



UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE EXTENSIÓN
Coordinación de Cooperación Técnica

54fc4f4616

ACTA DE EVALUACIÓN



Período: Julio-Diciembre 2016 Fecha: 28/03/2017 Tipo Pasantía: Pasantía larga EP-3420

Título: Plan de continuidad operativa para una empresa del sector Avícola.

Nombres y Apellidos: Edvin Jesus Egas Guerrero CI: 20363260

Carnet: 10-10225 Carrera: Ingeniería de Producción 1700

APROBADO: REPROBADO:

JURADO EXAMINADOR		
TUTOR ACADÉMICO	Firma:	Sello del Departamento
Nombre: Gerardo Febres	CI: 5299797	
TUTOR INDUSTRIAL	Firma:	Sello del Departamento
Nombre: Manuel Martín	CI: 1033118	
JURADO	Firma:	Sello del Departamento
Nombre: Alexis Castro	CI: 5030079	
<p>Art. 17. Reglamento C.4 Cursos en Cooperación: Cuando la evaluación global del tutor industrial de la pasantía sea igual o superior a 4,5 puntos en la escala de 5, el Jurado Examinador podrá reconocer el trabajo aprobado como SOBRESALIENTE, justificándolo en forma razonada en el Acta:</p>		
<p>Justificación:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		
Firmas Jurado Examinador:		

Nota: Este documento no puede llevar tachaduras ni enmiendas y todas las firmas del Jurado Examinador deben estar acompañadas de sus correspondientes sellos en húmedo. En caso de inasistencia del tutor industrial, se debe colocar **NO-PRESENTE** en el espacio reservado para su firma. La evaluación por parte del tutor industrial estará documentada mediante los respectivos procedimientos que establezca el Decanato de Extensión. El Jurado Examinador firmará nuevamente en la zona de justificación al otorgar la mención SOBRESALIENTE.

Puerta de Comunidad a Comunidad

Sartenejas, Baruta, Edif. Comunicaciones Telf: (0212) 906.3157al 64 Apartado postal 89000, Zip Code 1080-A; www.usb.ve

PLAN DE CONTINUIDAD OPERATIVA PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR AVICOLA

Realizado por: Edvin Jesús Egas Guerrero

RESUMEN

Lara Marambio & Asociados es una firma que representa a Deloitte en Venezuela y que ofrece servicios profesionales a las empresas del país. La empresa, o el cliente, con el que se realizó este proyecto, pertenece al sector avícola y su producto principal de comercialización es la carne de pollo. Debido a la situación de tensión política, económica y social en Venezuela, el cliente se encuentra constantemente rodeado por un macroentorno hostil, que amenaza la continuidad operativa de las actividades de producción de la empresa. Es por esto, que la alta gerencia del cliente en conjunto con el área de consultoría de Deloitte desarrolló un plan de supervivencia o plan de continuidad operativa. El mismo consistió en la identificación de escenarios de riesgo y en la elaboración de un plan con acciones preventivas y correctivas para prevenir, reducir, o evitar la ocurrencia o el impacto de dichos escenarios. Para abordar este proyecto se usó una metodología heurística dividida en cuatro etapas secuenciales: Entendimiento de la situación, Análisis del macroentorno, Identificación de los eventos de riesgo y Diseño. Con este fin se realizó un levantamiento de información para conocer el proceso productivo de la empresa y su situación actual, se estudiaron las características, de mayor relevancia para el cliente, del entorno político, económico, social e industrial. Con base en la información obtenida de la fase de investigación previa, se construyó un listado con los eventos de riesgo que amenazan la continuidad operativa y que tienen un impacto negativo en las finanzas y en la imagen comercial para el cliente. Después del análisis de riesgo y de establecer la relevancia de cada uno de estos eventos, se decidió enfocar en aquellos cuya ocurrencia fuese de alto impacto. Como producto final del proyecto se elaboró un plan de acción para prevenir y afrontar la ocurrencia de los distintos escenarios de riesgo y se desarrollaron herramientas complementarias ideadas para apoyar la ejecución del plan de supervivencia.

Palabras claves: macroentorno, plan de continuidad operativa, riesgo, análisis de riesgo.

DEDICATORIA

*A mi padre. Tú, más que nadie,
hiciste posible que llegara
hasta este punto.*

AGRADECIMIENTOS

A mi madre, porque gracias a su apoyo incondicional y paciencia he logrado todas las metas propuestas.

A mi padre, por ser mi principal tutor en todos los asuntos académicos desde que tengo memoria. Gracias por estar siempre pendiente de mi formación como profesional.

A mis amigos de la carrera, Juan Valero y Mauricio Montero con quienes me he identificado a lo largo de los últimos años, habiendo formado el grupo de estudio más efectivo que he conocido.

A mis grandes amigos de la cohorte 10, Daniel Montoliu y Carlos Almao. Por ser mis cómplices en todas las vivencias de mi vida universitaria.

A mis amigos del colegio, Allan Cuevas y Francisco Alvarado por todos los momentos de felicidad que comparto a su lado.

A Lara Marambio & Asociados, por darme la oportunidad de realizar el proyecto de pasantía en sus instalaciones, alrededor de gente que enriqueció notablemente mi primera experiencia en el mundo laboral.

Al profesor Javier López, por apoyarme y tranquilizarme en el inicio de la pasantía.

Al profesor Gerardo Febres, mi tutor académico, por todas las correcciones y consejos para la realización de este libro.

Al profesor Manuel Martín, mi tutor industrial, a quien admiro por su vasto conocimiento en el mundo de la consultoría y cuyas enseñanzas son profundamente valoradas.

A la Universidad Simón Bolívar y sus profesores, por todas las herramientas y conocimientos que me ha durante la carrera. Porque me forjó para enfrentarme a los grandes retos que propicia la vida.

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
Alcance y limitaciones.....	3
CAPÍTULO 1.....	4
MARCO ORGANIZACIONAL	4
1.1. Deloitte & Touche.....	4
1.2. Deloitte LATCO.....	5
1.3. Deloitte en Venezuela.....	5
1.4. El Cliente.....	7
CAPITULO 2.....	10
MARCO TEÓRICO	10
2.1. Sector Avícola en Venezuela	10
2.1.1. Avicultura.....	10
2.1.2. Gallinocultura.....	11
2.1.3. Tipo de Gallinas	11
2.1.4. Incubación artificial.....	13
2.1.5. Beneficio del Pollo de Engorde.....	13
2.2. Gestión Estratégica de la Empresa	13
2.2.1. Plan de Continuidad Operativa o de Negocios (BCP)	14
2.2.2. Stakeholders	14
2.3. Gestión de Riesgo.....	15
2.3.1. Riesgo.....	16
2.3.2. Consecuencia.....	16
2.3.3. Probabilidad	16
2.3.4. Evento.....	17

2.4.	Análisis de riesgo	17
2.5.	Medición del riesgo.....	17
2.5.1.	Mapa de calor	18
2.5.2.	Impacto económico	19
2.5.2.1.	Costo de inversión.....	19
2.5.2.2.	Costo de oportunidad	19
2.6.	Riesgos que afectan la empresa.....	19
2.6.1.	Medio ambiente empresarial	20
2.6.1.1.	Macroentorno	20
2.6.1.2.	Microentorno	20
2.6.2.	Riesgo país	21
2.6.3.	Riesgo económico	21
2.6.4.	Riesgos industriales.....	21
CAPÍTULO 3.....		24
MARCO METODOLÓGICO		24
3.1.	Fase 1: Adaptación a la empresa de consultoría	24
3.2.	Fase 2: Entendimiento de la situación actual de la empresa y de su proceso productivo	25
3.3.	Fase 3: Análisis del entorno	25
3.4.	Fase 4: Identificación de los eventos de riesgo en la cadena de valor	26
3.4.1.	Categorías de eventos de riesgos.....	26
3.4.2.	Establecimiento de relevancia para los eventos puntuales.....	27
3.4.2.1.	Estudio de impacto económico	27
3.4.3.	Ponderación de los eventos de riesgo puntuales	27
3.5.	Fase 5: Diseño del plan de supervivencia y herramientas.....	28

3.5.1.	Fichas de eventos de riesgo puntuales.....	28
3.5.2.	Fichas de eventos de riesgo continuos	28
3.5.3.	Herramientas complementarias	29
3.6.	Fase 6: Elaboración de entregables	29
CAPÍTULO 4.....		30
DISCUSIÓN Y RESULTADOS		30
4.1.	Fase 1: Adaptación a la empresa de consultoría	30
4.2.	Fase 2: Entendimiento de la situación actual de la empresa y de su proceso productivo	31
4.2.1.	Resultado de las entrevistas.....	31
4.2.2.	Información de interés para la realización del proyecto	36
4.3.	Fase 3: Análisis del Entorno.....	38
4.3.1.	Análisis de entorno Político del país	38
4.3.1.1.	Realización del referéndum revocatorio	38
4.3.1.2.	Decreto de Emergencia Económica	39
4.3.1.3.	Comités Locales de Abastecimiento y Producción (CLAP).....	40
4.3.1.4.	Gran misión abastecimiento soberano y seguro	41
4.3.1.5.	Resolución 9855.....	41
4.3.2.	Análisis del entorno social	42
4.3.2.1.	Conflictividad social y laboral	42
4.3.2.2.	Inseguridad personal	43
4.3.3.	Análisis del entorno Económico	44
4.3.3.1.	Producto Interno Bruto.....	44
4.3.3.2.	Precio del barril de petróleo venezolano	45
4.3.3.3.	Deuda Externa:	45

4.3.3.4.	Reservas Internacionales	46
4.3.3.5.	Exportaciones e importaciones.....	46
4.3.3.6.	Balanza comercial	47
4.3.3.7.	Liquidez monetaria.....	48
4.3.3.8.	Inflación acumulada	48
4.3.4.	Análisis del entorno del Sector Avícola.....	49
4.3.4.1.	Producción de pollitas reproductoras	49
4.3.4.2.	Población activa de gallinas reproductoras	50
4.3.4.3.	Producción de pollitos para engorde	51
4.3.4.4.	Producción de carne de pollo	51
4.3.4.5.	Importación de carne de pollo.....	52
4.4.	Fase 4: Identificación de los eventos de riesgo	52
4.4.1.	Categorías de eventos de riesgo	54
4.4.2.	Establecimiento de relevancia para los Eventos de riesgo Puntuales	54
4.4.2.1.	Estudio de impacto económico	55
4.4.2.2.	Ponderación de los eventos de riesgo puntuales	56
4.5.	Fase 5: Diseño del plan de supervivencia y herramientas.....	60
4.5.1.	Diseño de fichas de eventos de riesgo puntuales	61
4.5.2.	Diseño de fichas de eventos de riesgo continuos	62
4.5.3.	Diseño de herramientas complementarias para el plan de supervivencia	65
4.5.3.1.	Matriz de comunicación	66
4.5.3.2.	Protocolo de Reacción.....	67
4.5.3.3.	Perfil del colaborador clave.....	67
4.5.3.4.	Matriz de seguimiento de noticias.....	68
4.5.3.5.	Matriz de Reporte Gerencial	69

4.6.	Fase 6: Elaboración de entregables	70
	Actividades complementarias realizadas durante la pasantía en Deloitte	72
	CONCLUSIONES.....	73
	RECOMENDACIONES.....	75
	REFERENCIAS.....	77
	ANEXOS	79
	ANEXO A: Listado de eventos de riesgo identificados en los eslabones	80
	ANEXO B: Mapas de calor de los eventos de riesgo puntuales para cada eslabón de la cadena de valor.....	84
	ANEXO C: Fichas de los eventos de riesgo puntuales.....	90
	ANEXO D: Fichas para eventos de riesgo continuos.....	103

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de Lara Marambio & Asociados	6
Figura 2. Marca comercial de Avícola La Guásima.....	8
Figura 3. Mapa de Calor Genérico	18
Figura 4. Diagrama de fases y subfases del proyecto.....	24
Figura 5. Cadena de valor de la empresa avícola	32
Figura 6. Proceso productivo del cliente	33
Figura 7. Puntos a tratar en el análisis del entorno	38
Figura 8. Gráfica del porcentaje de crecimiento del PIB..	44
Figura 9. Gráfica del precio de barril de petróleo venezolano	45
Figura 10. Gráfica de la deuda externa de Venezuela. Fuente	45
Figura 11. Gráfica de las Reservas internacionales de Venezuela	46
Figura 12. Gráfica de Exportaciones vs. Importaciones en Venezuela.....	47
Figura 13. Gráfica de la Balanza Comercial en Venezuela.....	47
Figura 14. Gráfica de la Liquidez monetaria en Venezuela	48
Figura 15. Gráfica de la acumulación Inflacionaria desde 2014..	49
Figura 16. Gráfica de producción de gallinas reproductoras en 2014, 2015 y 2016.....	49
Figura 17. Gráfica de población activa de gallinas reproductoras en 2014, 2015 y 2016.....	50
Figura 18. Gráfica de producción de pollitos de engorde en 2014, 2015 y 2016.....	51
Figura 19. Gráfica de producción de carne de pollo en 2014, 2015 y 2016.....	51
Figura 20. Gráfica de Importaciones de carne de pollo en 2014, 2015 y 2016.....	52
Figura 21. Mapa de calor de los eventos de riesgo puntuales en el eslabón 1	57
Figura 22. Modelo de ficha de eventos de riesgo puntuales.....	61
Figura 23. Modelo de flujograma para protocolos de reacción.....	62
Figura 24. Línea de tiempo de los disparadores y sus etapas	63
Figura 25. Modelo de ficha de eventos de riesgo continuos..	65
Figura 26. Modelo de matriz de comunicación	66
Figura 27. Fases generales de la herramienta “Perfil de colaborador clave”	68
Figura 28. Modelo del interfaz de la herramienta de seguimiento de noticias desarrollada para el cliente..	69
Figura 29. Modelo del interfaz del macro de la Matriz de Reporte Gerencial.....	70

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Información relevante para el proyecto sacadas de las entrevistas	37
Tabla 2. Extracto de listado eventos de riesgo identificados en los eslabones.....	53
Tabla 3. Tabla de impacto económico.....	55
Tabla 4. Modelo de tabla utilizado para la asignación de las ponderaciones.....	56
Tabla 5. Cuadro resumen de resultados.....	71

LISTA DE SIMBOLOS Y ABREVIATURAS

FENAVI	Federación Nacional de Avicultura de Venezuela
MPPIC	Ministerio del Poder Popular para Industria y Comercio
MPPAL	Ministerio del Poder Popular para Alimentación
MPPPST	Ministerio del Poder Popular para el Proceso Social de Trabajo
SUNAGRO	Superintendencia Nacional de Gestión Agroalimentaria
SADA	Superintendencia Nacional de Silos, Almacenes y Depósitos Agrícolas
SUNDDE	Superintendencia Nacional para la Defensa de los Derechos Socioeconómicos
INPSASEL	Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales
CENCOEX	Centro Nacional de Comercio Exterior
REDI	Regiones Estratégicas de Desarrollo Integral
ZODI	Zona Operativa de Defensa Integral
SICA	Sistema Integral de Control Agroalimentario
INSAI	Instituto Nacional de Salud Integral

INTRODUCCIÓN

Un plan de continuidad operativa tiene como fin la recuperación de las operaciones críticas de una empresa después de enfrentarse a un detenimiento parcial o total no deseada. Con la implementación de esta herramienta se busca identificar los eventos de riesgo para evitar o reducir el impacto económico en los que puede estar expuesta la organización.

Venezuela en los últimos años está atravesando por una situación compleja, que está afectando negativamente el entorno político, social y económico, debido a esto las empresas están enfocando su atención en desarrollar estrategias para afrontar la crisis actual. Por este motivo el equipo de Consultoría de Deloitte junto con el tren gerencial de la empresa avícola elaboraron un plan de contingencia para enfrentar las consecuencias de un posible entorno hostil para la empresa avícola, a partir de ahora se le conocerá también como el cliente. El enfoque del proyecto se fundamentó en la revisión de los riesgos presentes en la cadena de suministro, esto permitió generar un listado de posibles escenarios que afectan la continuidad operativa de la empresa y posteriormente se elaboró un conjunto de acciones y mensajes concretos que dan respuesta a cada uno de ellos, en función del impacto que cada evento pueda tener en las diferentes áreas de relevancia crítica de la organización.

El presente trabajo se encuentra dividido en cuatro capítulos en donde se explica detalladamente las bases teóricas, metodología aplicada y los resultados obtenidos durante el desarrollo de la pasantía. En el primer capítulo se da información acerca de Deloitte y el cliente, conservando su confidencialidad. En el segundo capítulo se explican las bases teóricas aplicadas en el proyecto. A partir del tercer capítulo el desarrollo del trabajo se encuentra dividido en cuatro etapas, las cuales a su vez están divididas en sub-etapas. En el tercer capítulo se explica la metodología utilizada para llevar a cabo el proyecto de pasantía y en el cuarto capítulo se muestran los resultados.

Planteamiento del problema

La empresa de la industria avícola en la que se realizó el proyecto de pasantía tiene más de 50 años operando en Venezuela. Dicha empresa tiene actividades de producción en distintas localidades del país, siendo una de las más grandes productoras de pollo en Venezuela. Debido a la situación política, económica y social por la que está atravesando el país durante los últimos años, las empresas productoras de alimentos se están enfrentando a un ambiente hostil que amenaza constantemente sus operaciones e imagen comercial. Además, debido al tamaño y distribución geográfica de las instalaciones la empresa, esta es susceptible a numerosos eventos de riesgo, que ameritan un plan para garantizar la continuidad operativa de la misma.

Justificación e importancia

En búsqueda de estar preparados para los posibles eventos que puedan comprometer las actividades productivas de la empresa, el cliente contactó al departamento de consultoría de Deloitte para desarrollar en conjunto un Plan de Supervivencia o Plan de Continuidad Operativa. Es importante que toda empresa tenga conocimiento de los riesgos internos (operativos y logísticos) y externos (mercado, gobierno, delictivos, etc.) a los que se enfrenta en el día a día, y que cuente con un plan de acción para reducir, evitar, prevenir o afrontar la ocurrencia de dichos eventos.

Si la empresa desarrolla un plan de supervivencia, contará con una guía de carácter estratégico para afrontar, evitar o mitigar los eventos que amenazan sus operaciones. De no poseer este plan, las probabilidades de salir airosos del entorno hostil se reducen significativamente, ya que es necesaria la implementación de medidas prediseñadas previamente a la ocurrencia del evento de riesgo.

Objetivo General

Elaborar un plan de continuidad operativa para enfrentar las consecuencias de un entorno hostil en una empresa del sector avícola.

Objetivos Específicos

- Adaptarse al entorno de la empresa que ofrece los servicios de consultoría.
- Recolectar información acerca del proceso productivo de la empresa avícola y de la situación actual de sus operaciones.

- Realizar un análisis del entorno político, social, económico e industrial en el que se desenvuelve la empresa.
- Identificar los principales eventos de riesgo que amenazan la continuidad de las operaciones de la organización.
- Diseñar un plan de supervivencia o de continuidad operativas con acciones preventivas y correctivas para enfrentar los eventos de riesgo identificados.
- Elaborar los entregables para la empresa avícola y el libro de pasantía.

Alcance y limitaciones

El alcance del proyecto abarcó la realización del plan de continuidad operativa para la empresa del sector avícola, la cual contó con el plan de acción y las herramientas complementarias.

Se consideran limitantes del proyecto el tiempo, la cooperación del cliente para brindar la información requerida para la elaboración de este proyecto y el presupuesto asignado por la empresa.

La ejecución del plan de continuidad operativa, diseñado en este proyecto, estará a cargo de la Junta Directiva de la empresa Avícola, cuando ésta lo considere necesario.

CAPÍTULO 1

MARCO ORGANIZACIONAL

En vista de que el proyecto fue realizado en una empresa de consultoría, en el presente capítulo se realiza una descripción de la organización Deloitte & Touche y el cliente involucrado en el proyecto, una empresa de la industria avícola.

1.1. Deloitte & Touche

Deloitte & Touche es una organización global dedicada a la prestación de servicios profesionales multidisciplinarios tales como auditoría, impuestos, consultoría, asesoría financiera, riesgo empresarial, entre otros servicios relacionados. Cuenta con una red global de firmas miembros en más de 150 países y aproximadamente 210000 profesionales. [1]

Los miembros de Deloitte & Touche están comprometidos a aplicar una filosofía de servicio basada en la ética, siguiendo los más altos estándares de conducta profesional y una metodología que se ajusta a las regulaciones nacionales e internacionales. Además, combinan una cultura de colaboración con el cliente junto a sus fortalezas en diversas áreas de servicio, dando como resultado soluciones integrales. Es así como la firma ofrece una perspectiva de 360 grados que permite atacar los retos amplia y profundamente, creando mayor valor para sus clientes. [1]

Deloitte & Touche sirve a cientos de corporaciones multinacionales, empresas nacionales, de alto nivel, entidades públicas y compañías de rápido crecimiento, generando ingresos globales de 34200 millones de dólares, de acuerdo a cifras del año 2014. [1]

1.2. Deloitte LATCO

El mercado Latinoamericano está evolucionando rápidamente, y el modelo de negocios tradicional se ha transformado para requerir soluciones globales traspasando las propias fronteras. Deloitte adapta constantemente sus servicios a este mercado cambiante para satisfacer las necesidades de sus clientes, los cuáles deben desarrollar nuevas soluciones a estos problemas emergentes. [2]

En atención a esta realidad se ha generado Deloitte LATCO, siglas en inglés de *Latin American Countries Organization* (Organización de países latinoamericanos), un acuerdo que permite aplicar acciones de coordinación regional, para que un número de firmas independientes entre sí puedan, utilizando la marca Deloitte, brindar servicios profesionales de excelencia aprovechando las ventajas competitivas de dicha coordinación. [2]

Deloitte LATCO permite coordinar la conducción ejecutiva de firmas independientes en los siguientes países: Argentina, Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, República Dominicana, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela, con más de 6300 profesionales distribuidos en 28 oficinas a través de 15 países. El objetivo de este accionar es marcar una tendencia en la región desarrollando una amplia gama de servicios para clientes internacionales y brindando dinamismo a clientes locales. [2]

Así los profesionales de cada una de las firmas independientes que conforman Deloitte LATCO pueden trabajar articuladamente en equipos homogéneos para asegurar el balance correcto de habilidades y conocimientos, y proveer servicios de mayor calidad a nuestros clientes. [2]

1.3. Deloitte en Venezuela

En Venezuela, los servicios son prestados por Lara Marambio & Asociados y Gómez Rutmann y Asociados Despacho de Abogados. Deloitte en Venezuela está afiliada a Deloitte LATCO. [3]

Deloitte cuenta con más de 40 años de trayectoria en el mercado venezolano y está especializada en seis líneas de servicio: Auditoría, Impuestos y Legal, Consultoría Gerencial, Servicios de Riesgo Empresarial (ERS, siglas en inglés de *Enterprise Risk Services*), Asesoría Financiera y Soluciones de Procesos de Negocio (BPS, siglas en inglés de *Business Process*

Solutions). Actualmente Deloitte Venezuela cuenta con más de 500 profesionales, distribuidos en 4 oficinas, ubicadas en Caracas, Puerto La Cruz, Puerto Ordaz y Valencia. [3]

En 1968, José Lara Pérez funda la firma "Lara Pérez & Asociados", la cual cambia en 1973 su denominación social a "Lara Rodríguez & Asociados" cuando se incorpora a "Coopers & Lybrand". En 1970 Hernán Marambio Cortés funda la firma "Hernán Marambio C. & Asociados", incorporándose en 1974 a la organización de Alexander Grant Tansley Witt (Grant Thornton). En 1990 las firmas antes mencionadas se fusionan bajo la denominación de "Lara Rodríguez, Marambio & Asociados", cambiando la razón social a "Lara Marambio & Asociados" en 1993 y cinco años más tarde, "Lara Marambio & Asociados", con motivo de la fusión entre "Coopers & Lybrand" y "Price Waterhouse LLP", se incorpora a la organización Deloitte Touche Tohmatsu. En 2002 las firmas "Porta Cachafeiro Laría & Asociados" y "Romero-Muci & Asociados" se integran a la organización Deloitte Touche Tohmatsu, a través de "Lara Marambio & Asociados", colocando a Venezuela entre las primeras operaciones de Deloitte en América Latina. Por último en 2012 se integra el bufete Gómez Rutmann y Asociados Despacho de Abogados. A partir de este momento Deloitte en Venezuela está conformada por dos entidades legales: Lara Marambio & Asociados y Gómez Rutmann y Asociados Despacho de Abogados. [3]

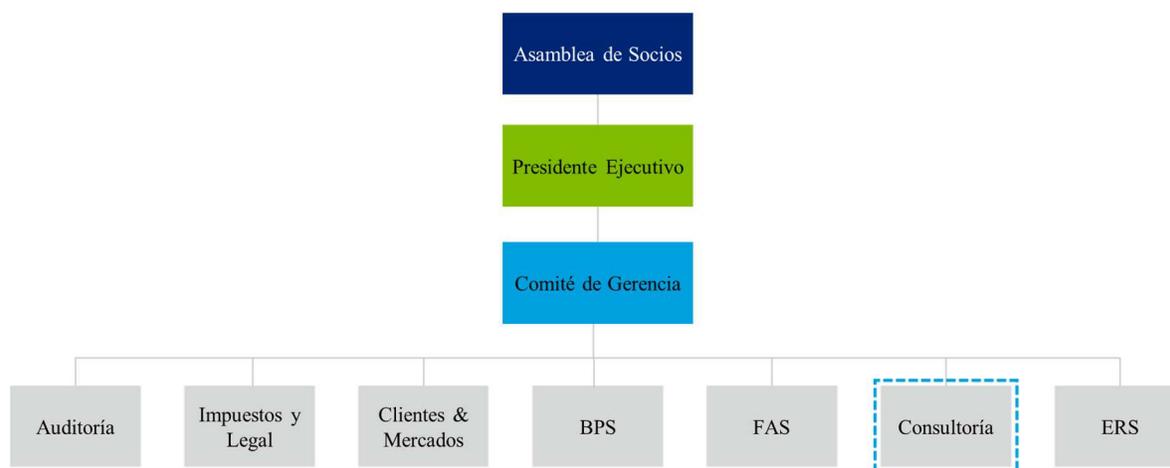


Figura 1. Organigrama de Lara Marambio & Asociados- Deloitte Venezuela. Fuente: www2.deloitte.com/VE.

La pasantía se realizó en el área de estrategia y operaciones, la cual es una de las tres áreas operativas por las que está conformada el área de consultoría Deloitte & Touche.

La Figura 1 presenta la estructura organizacional actual de la empresa, donde se visualizan las áreas mencionadas anteriormente.

Misión

“Ayudar a nuestros clientes y a nuestra gente a alcanzar la excelencia.” [4]

Visión

“Ser modelo de excelencia.” [4]

Valores compartidos

“Valor al cliente, compromiso mutuo, integridad y diversidad cultural.” [4]

Consultoría

La división de Consultoría presta una amplia gama de servicios correspondientes a distintas habilidades, categorizadas en Estrategia y Operaciones, Capital Humano, y Tecnología e Información. El enfoque está orientado a entender la realidad, las oportunidades y las prioridades de los clientes, lo que permite entregar soluciones definitivas e integrales que se ajusten a la medida a sus necesidades. Es por esto que se realiza un completo y minucioso análisis de los problemas y oportunidades propio de cada proyecto, la capacidad del personal y el entorno operativo general. En el área de Estrategia y Operaciones apoya a los clientes en la toma de decisiones estratégicas e implementación de mejoras tangibles en los procesos medulares y en la estructura de su negocio. [5]

1.4. El Cliente

Avícola La Guásima, ALG, es una empresa del sector avícola, con más de 50 años de trayectoria en Venezuela, dedicada a la cría, engorde, beneficio y comercialización de carne de pollo, así como también a la elaboración de alimentos concentrados para aves.

La empresa avícola posee su sede administrativa y sus plantas de procesamiento en Tocuyito, estado Carabobo. Su dirección específica es: Carretera Vieja de Tocuyito, sector La Guásima, frente a la Urbanización Villa Jardín, Edificio Que Pollo, Municipio Libertador, Ciudad Tocuyito, Estado Carabobo.

ALG inicia sus actividades a partir de 1964, beneficiando 20.000 pollos diarios. Con el transcurrir de los años su producción ha registrado un crecimiento significativo alcanzando un beneficio promedio que oscila entre 90.000 y 120.000 aves al día, generando más de 1200

empleos directos. Actualmente es una de las empresas líderes en el mercado avícola, contando con puntos de distribución en las regiones de Oriente, Occidente y Centro del país.

La empresa se ha dedicado a la producción de pollo entero de Grado A, es decir con un promedio de peso por pollo de 2,5 Kg, siendo el promedio del mercado de 1,8 Kg, lo que lo cataloga como producto Premium. La marca comercial del producto elaborado en Avícola La Guásima es “Que Pollo”.



Figura 2. Marca comercial de Avícola La Guásima.

Los principales clientes de la empresa son:

- AUTOMERCADOS PLAZA'S, C.A.
- CENTRAL MADEIRENSE, C.A.
- RED DE ABASTOS BICENTENARIO, S.A.
- Abastos de gran y mediano tamaño ubicados en el centro del país.

ALG es propietaria de las siguientes instalaciones:

- Una granja semiautomatizada utilizada para la cría de gallinas progenitoras ubicada en Punto Fijo, Edo. Falcón.
- Una Incubadora Industrial con capacidad para procesar 2.600.000 huevos semanalmente, ubicada en Nirgüa, Edo. Yaracuy.
- Once granjas para la cría de gallinas reproductoras. Ubicadas entre Yaracuy y Carabobo.
- 7 granjas para el engorde de pollos.
- Una planta de Beneficio automatizada, ubicada en Tocuyito, Edo. Carabobo.
- Una planta de Refrigeración, con capacidad de almacenaje de 2700 toneladas de pollo, ubicada en Tocuyito, Edo. Carabobo.

- Una planta de subproducto para elaborar harina de plumas, harina de vísceras y aceite de pollo, necesarias en la producción de alimento para aves. Y ubicada en Tocuyito, Edo. Carabobo.
- Una planta de para la elaboración de alimentos para aves, ubicada en Tocuyito, Edo. Carabobo.

ALG terceriza parcialmente sus operaciones de engorde de pollos, contratando 53 granjas ubicadas en el occidente del país para su producción anual.

Los proveedores principales de los cereales necesarios para la elaboración de alimento de aves se encuentran en Costa Rica, Mientras que el proveedor de las gallinas genéticamente modificadas es de Brasil.

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se plantearán los fundamentos teóricos necesarios para el entendimiento del proyecto de pasantía. Las áreas de conocimiento descritas serán: conocimiento de la industria avícola, gestión estratégica y gestión de riesgo.

2.1.Sector Avícola en Venezuela

El sector avícola nacional ha tenido presencia productiva, durante más de 45 años, principalmente en los estados Carabobo, Aragua, Zulia, Cojedes y Miranda. En esas entidades se ha propiciado la creación de más de cuarenta mil microempresas, cooperativas, pequeñas y medianas industrias asociadas y prestatarias de servicios avícolas, entre las que se encuentran las cuadrillas de descarga de aves, las cuadrillas de vacunadores, los transportistas de aves vivas, los transportistas de alimentos balanceados, transportistas de productos refrigerados, los distribuidores de aves beneficiadas y huevos de consumo humano, así como los distribuidores de productos farmacéuticos veterinarios y los transportistas de cereales forrajeros. [6]

La Federación Nacional de Avicultura de Venezuela, FENAVI, fue creada el 04 de mayo de 1970, con el objeto esencial de mejorar la avicultura nacional en todas sus ramas y especies, sirviendo en ese momento como medio de comunicación técnico-científico para sus miembros fundadores. [6]

2.1.1. Avicultura

La avicultura es la rama de la ganadería que trata de la cría, explotación y reproducción de las aves domésticas con fines económicos, científicos o recreativos. Así pues, en su más amplio sentido la avicultura trata igualmente de cualquier especie de ave que se explote en las granjas

para el provecho o utilidad del hombre. Sin embargo, esta denominación no es del todo correcta, pues, si se refiere a gallinas únicamente, el termino formal para la cría de pollos para el consumo es gallinocultura, si se habla de palomas es colombicultura, si se trata de pavos es pavicultura, si se crían codornices es coturnicultura y en el caso de los patos, paticultura.

La avicultura industrial está basada en una explotación racional de las aves como negocio a fin de obtener de ellas altos rendimientos, buscando siempre la optimización de sus procesos. Se fundamenta en el empleo de las razas o estirpes de aves que más han de convenir para los objetivos específicos de la empresa: producción de carne, producción de huevos o reproducción. [7]

2.1.2. Gallinocultura

La gallinocultura es una rama de la avicultura que, tal como su nombre lo dice, se dedica a la explotación de las gallinas. Estas aves son criadas principalmente por su carne y sus huevos, siendo uno de los animales de mayor consumo en todo el mundo. La crianza de gallinas no es un proceso difícil ya que estas aves crecen y se multiplican fácilmente, además no requieren altos costos de inversión para la adquisición de la materia prima. Sin embargo, para obtener buenos resultados en el proceso de cría o levantamiento se debe tener en cuenta que estas requieren cuidados frecuentes, de una sanidad constante, de una alimentación balanceada y de las instalaciones adecuadas. [7]

2.1.3. Tipo de Gallinas

Existen más de 100 tipos de gallinas en el mundo. De las cuales las más conocidas son las razas americanas y mediterráneas. A eso se suman las aves híbridas que resultan de las mezclas de diversos tipos con el fin de lograr una mejor genética y, por ende, una mejor producción. Esta evolución que ha tenido la gallinocultura ha provocado una mejora en la variedad, en la producción de carne de pollo y en la producción de huevos. Esto se puede comprobar teniendo en cuenta que hace unos setenta años la gallina ponía en promedio unos cien huevos al año, mientras que en la actualidad la producción alcanza hasta trescientos huevos al año. Además de su raza, las gallinas también se dividen dependiendo del objetivo que se quiere para cada una de ellas. La clasificación se divide en cinco grupos: aves para producción de huevos, para consumo, para ambos, de campo y mejoradas.

a) Productoras de huevos

Las gallinas especializadas en la producción de huevos generalmente se explotan en establecimientos industriales. Son aves que no soportan bien las condiciones ambientales desfavorables. Estas aves requieren de un control sanitario constante y de una alimentación balanceada para mantener un rendimiento adecuado y no enfermen. No son recomendables para producir pollitos, ya que rara vez encluecan, y si lo hacen, no son buenas madres. Dentro de este grupo las razas más explotadas son la Leghorn y las razas híbridas como la Lohmann, Hy Line o Shaver. Son aves pequeñas pero, sin embargo, producen huevos grandes.

b) Productoras de carne (Broilers)

Son razas especializadas en la producción de pollos para consumo. Estos pollos tienen la característica de producir mucha carne en muy poco tiempo. Al igual que las aves productoras de huevos, requieren de una alimentación y cuidados sanitarios estrictos. Además, son muy propensas a contraer enfermedades, por lo que son muy exigentes en cuanto a las condiciones ambientales: necesitan una temperatura adecuada según la edad, con una humedad entre el 40% y el 60%, una buena ventilación, espacio suficiente para su movilidad, retiro regular de las camas, limpieza y desinfección de los pisos e iluminación nocturna. Las razas productoras de carne más conocidas son las Hubbard, Arbor Acres y otros híbridos.

c) Productoras de huevo y carne (doble propósito)

Son aves especializadas en producir abundante cantidad de huevos y carne a la vez. La postura promedia los 200 huevos al año y los pollos dan buena carne aunque el crecimiento no es tan rápido como las razas especializadas. Son aves de temperamento tranquilo y se adaptan fácilmente a distintos climas. Además, tienen una mayor resistencia a las enfermedades que los grupos anteriores. La raza Rhode Island es la de doble propósito más conocida. Sin embargo, existen también otras que se pueden criar con buenos resultados, como la Plymouth Rock, Wyandotte, New Hampshire, Sussex y Orpington.

d) Tipo criollo o de campo

Estas aves vienen de un largo proceso de selección natural y han desarrollado una gran resistencia a condiciones ambientales desfavorables. Es decir, pueden criarse bien dentro de un rango muy amplio de temperatura y humedad. Su alimentación se basa en los desechos de la huerta y el hogar, además de insectos que encuentran directamente en la tierra. Debido a su

condición de adaptabilidad, son las aves con mayor resistencia a las enfermedades. Son aptas para la cría doméstica, pero su producción de carne y huevos es modesta. Una manera de aumentar la producción es a través de aves mejoradas que paulatinamente repoblarán el gallinero.

e) Aves mejoradas

Son el resultado de una cruce entre aves criollas con razas puras, obteniendo animales que combinan lo mejor de las distintas razas. Según la técnica del Centro de Educación y Tecnología de Chile el primer año se cruza un gallo de raza pura (por lo general de doble propósito) con hembras criollas. Se requiere un gallo por cada 10 gallinas. Al segundo año se cambia al gallo por otro de la misma raza pura para que se aparee con las gallinas obtenidas el año anterior (ya mejoradas). Durante los siguientes tres años las aves seguirán reproduciéndose sin cambiar de gallo. [7]

2.1.4. Incubación artificial

Una incubadora es un dispositivo automatizado que tiene la función de crear un ambiente adecuado para el crecimiento o reproducción de seres vivos, controlando variables como la temperatura, la humedad y la ventilación. En el caso de la reproducción de pollitos, esta es una buena y provechosa manera de obtener un mejor resultado al compararla con la incubación natural. Este método exige 21 días de incubación en los que se requieren cuidados rigurosos y metódicos. [7]

2.1.5. Beneficio del Pollo de Engorde

Proceso automatizado mediante el cual se sacrifica al pollo de engorde cuando este alcanza su peso ideal para, posteriormente, ser cortado, empaquetado y comercializado. [7]

2.2. Gestión Estratégica de la Empresa

A diferencia de la planificación estratégica, cuyo eje central está en el ejercicio intelectual, individual o colectivo, de definir lo que se va a hacer para cumplir los objetivos, para la Gestión Estratégica, el eje central de su concepción está ubicado en la acción.

Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos definidos en la planificación estratégica. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una empresa, el establecimiento de misiones de

Industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación. Más detalladamente, la gerencia estratégica es el proceso de especificar los objetivos, las políticas que se convierten y los planes de una organización para lograr estos objetivos, y la asignación de recursos para poner los planes en ejecución. Es el nivel más alto de la actividad directiva, realizado generalmente por el equipo del cuadro superior de la compañía (CEO) y ejecutivo. [8]

2.2.1. Plan de Continuidad Operativa o de Negocios (BCP)

Un plan de continuidad del negocio (o sus siglas en inglés BCP, por Business Continuity Plan) es un plan logístico para la práctica de cómo una organización debe recuperar y restaurar sus funciones críticas parcialmente o totalmente interrumpidas dentro de un tiempo predeterminado después de una interrupción no deseada o desastre. El BCP permite la identificación y protección de los procesos y recursos del negocio considerados críticos para sostener un desempeño aceptable, mediante la identificación de potenciales amenazas o eventos de riesgos, la definición de estrategias para su eliminación, minimización o delegación y la preparación de procedimientos para asegurar la subsistencia de los mismos al momento de concretarse dichas amenazas

Un BCP es una concepción gerencial más que una técnica, ya que se basa en el entendimiento de procesos críticos de la organización, de los elementos que soportan su operación y el riesgo que representa la paralización parcial o total de los mismos en términos de pérdidas financiera u oportunidades de negocio.

El desarrollo del BCP permitirá definir como se preparan para evitar o afrontar situaciones de crisis. Es por ello que la alta gerencia debe asumir el diseño, implantación y mantenimiento del BCP como un elemento fundamental para el éxito de la gestión estratégica. [9]

2.2.2. Stakeholders

El término “stakeholders” se refiere a que en las organizaciones participan diversos grupos responsables además de sus propietarios. Dichos grupos son todas las personas, organizaciones y empresas que tienen interés en una empresa u organización dada, la traducción más aceptada al

español es: “partes interesadas”. Ejemplos de “stakeholders” de una compañía serían: accionistas para la posterior venta a priori, asociaciones empresariales, industriales, o profesionales, clientes, competidores, comunidades donde la empresa tiene operaciones: asociaciones vecinales, dueños, empleado, gobierno nacional, Gobiernos locales, Gobiernos provinciales, Inversores, Medios de comunicación, ONG, proveedores/vendedores a la empresa, sindicatos, familia.

Todos estos "stakeholders" obtienen beneficios o sufren daños como resultado de las acciones de la misma empresa. [10]

2.3.Gestión de Riesgo

Son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una empresa en relación con el riesgo e incluye, por norma general, la evaluación, el tratamiento, la aceptación y la comunicación de los riesgos. Es una parte esencial de la gestión estratégica de cualquier empresa, ya que es el proceso por el que las empresas tratan los riesgos relacionados con sus actividades, con el fin de obtener un beneficio sostenido en cada una de ellas y en el conjunto de todas las actividades. Una gestión de riesgos eficaz se centra en la identificación y el tratamiento de los riesgos y su objetivo es añadir el máximo valor sostenible a todas las actividades de la empresa, introduciendo una visión común del lado positivo y del lado negativo de aquellos factores potenciales que pueden afectar a la empresa. Aumenta la probabilidad de éxito y reduce tanto la probabilidad de fallo como la incertidumbre acerca de la consecución de los objetivos generales de la empresa.

La gestión de los riesgos tiene que ser un proceso continuo y en constante desarrollo que se lleve a cabo en la aplicación de la estrategia de la empresa debiendo tratar todos los riesgos que rodeen a las actividades pasadas, presentes y, sobre todo, futuras de la empresa. Debe estar integrada en la cultura de la empresa con una política eficaz y un programa dirigidos por la alta dirección. Todo el personal de la empresa, debe ser consciente de la revisión continua de los riesgos, así como tener conocimiento de las acciones que se deben llevar a cabo ante cualquier riesgo convirtiendo la estrategia en objetivos tácticos y operacionales, asignando responsabilidades en toda la empresa, siendo cada gestor y cada empleado responsable de la gestión de riesgos como parte de la descripción de su trabajo. La gestión de riesgos respalda la responsabilidad, la medida y la recompensa del rendimiento de las empresas, promoviendo así la eficiencia operacional a todos los niveles de la misma. [10]

2.3.1. Riesgo

La palabra "riesgo", ha tenido hasta la fecha muy diversas interpretaciones, en términos muy simples existe riesgo en cualquier situación en que no sabemos con exactitud lo que ocurrirá al futuro.

Para "La International Organization for Standardization" (ISO) define al riesgo como:

"Combinación de la Probabilidad de un Evento y su Consecuencia" ISO aclara que el término riesgo es generalmente usado siempre y cuando exista la posibilidad de pérdidas (resultado negativo)". [11]

El "The Institute of Internal Auditors" (The IIA) define al riesgo como:

"La Posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad".

Para otros autores, como los economistas rusos G. Goldstein y A. Gutz, lo definitivo en el riesgo es la incertidumbre. Según ellos el riesgo es "la incertidumbre en cuanto al potencial de pérdidas en el proceso de alcanzar los objetivos de la empresa"

2.3.2. Consecuencia

Es el resultado de un suceso. Las consecuencias pueden variar de positivas a negativas y se pueden expresar cualitativa o cuantitativamente. [12]

2.3.3. Probabilidad

Es el grado en que un suceso puede tener lugar. La definición matemática de probabilidad es: "un número real situado en la escala de 0 a 1 asignado a un suceso fortuito. Puede estar relacionado con una frecuencia de ocurrencia relativa a largo plazo o con un grado de creencia de que ocurra un suceso". Al describir el riesgo, se puede usar "frecuencia" en lugar de "probabilidad". Las categorías de probabilidad se pueden determinar cómo:

- Rara/improbable/moderada/probable/casi segura, o
- Increíble/improbable/remota/ocasional/probable/frecuente. [12]

2.3.4. Evento

Es la ocurrencia de una serie de circunstancias particulares y puede ser cierto o incierto. Puede calcularse la probabilidad asociada al suceso para un cierto período de tiempo. [12]

2.4. Análisis de riesgo

El análisis de riesgo es una herramienta destinada a apoyar la toma de decisiones proporcionando un proceso lógico, estructurado y consistente. Esta herramienta se ha utilizado en distintas áreas de la economía y de la ingeniería.

Consta de tres etapas: identificación del peligro, evaluación del riesgo y gestión del riesgo. Siendo la evaluación del riesgo la etapa del análisis en que se intenta estimar el riesgo asociado a un peligro.

El método de evaluación válido puede ser tanto cualitativo como cuantitativo definiendo cada uno a partir de la forma que se presenta el resultado final del análisis. En la evaluación cualitativa la magnitud del riesgo se presenta en términos: “alta”, “mediana”, “baja” o “insignificante”. Mientras que en la cuantitativa los resultados se presentan en cifras.

Se puede afirmar que ningún método de evaluación del riesgo es aplicable a todas las situaciones y que, según las circunstancias, un método puede convenir más que otro.

Existe un consenso de que es necesaria una solución intermedia, ya que, debido a falta de información o desconocimiento de la situación de riesgo, algunos eventos deben ponderarse cualitativamente. Para ello se utiliza matrices de categorías que sean asimiladas a rangos de probabilidades. Estas matrices incluyen reglas de decisión para operar el modelo ayudando a eliminar la subjetividad del autor, afirmando la transparencia de los procesos. [8]

2.5. Medición del riesgo

La medición del riesgo se fundamenta en dos aspectos claves: la probabilidad de que se produzca el evento de riesgo, esta se puede expresar en términos de frecuencia relativa, y la severidad o impacto con la que se produce dicho evento.

El grado de confianza de una medición es mejor mientras más datos son observados, y si este número es suficiente, el único problema que resta, es anticipar el efecto de los cambios conocidos y no conocidos sobre el resultado final. Si los datos analizados son suficientes, aunque las

condiciones sean de incertidumbre, se pueden planificar indicadores de control determinados. [13]

2.5.1. Mapa de calor

El mapa de calor es una herramienta útil, eficaz, amigable y una de las más populares en la práctica de gestión de riesgos. Esta herramienta permite visualizar de una manera rápida la probabilidad de riesgos y su intensidad o impacto en el caso en que estos se materialicen.

Tiene una enorme capacidad como herramienta de comunicación, ya que sirve como incentivador para que las personas implicadas en la evaluación de riesgos actúen en el tratamiento de dicho evento.

La escala en los ejes de “impacto” y “frecuencia” va desde el cero (0) al diez (10). Los puntos que aparecen dentro de la matriz representan los eventos de riesgo que son evaluados o comparados.

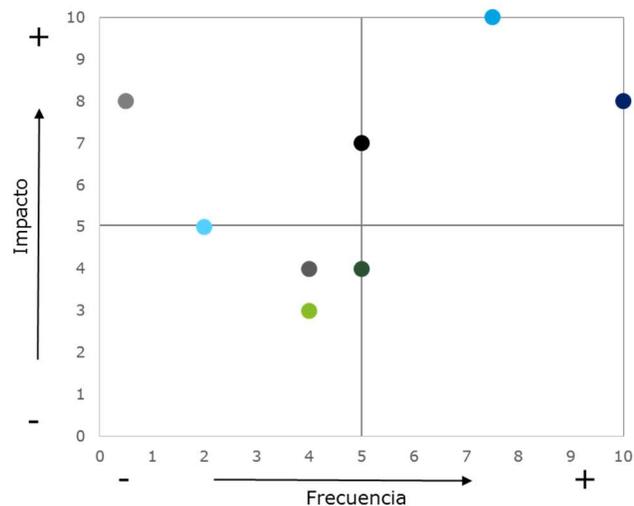


Figura 3. Mapa de Calor Genérico. Fuente: Elaboración propia.

El nivel de detalle dependerá del uso que se le dé. El mapa de calor se representa como una matriz con dos ejes, en las ordenadas se ubica la probabilidad de ocurrencia o frecuencia, y en el de las abscisas se coloca el impacto del evento de riesgo. Los eventos de riesgos se reflejan en el mapa de calor divididos en tantas familias o cuadrantes como se consideren necesarios. En la Figura 2 se puede apreciar un mapa de calor genérico, cuyo formato es el mismo utilizado en la realización de este proyecto. [14]

2.5.2. Impacto económico

Para determinar la relevancia de los sucesos o eventos de riesgo y poder comparar unos con otros, se puede realizar un estudio de la afectación económica que sufre la empresa si dichos eventos de riesgo se presentan. Para ello es recomendable definir el costo de la inversión y el costo de oportunidad en el proyecto/producto. [15]

2.5.2.1. Costo de inversión

Es el costo de un bien, que constituye el conjunto de esfuerzos y recursos realizados con el fin de producir algo, la inversión está representada en: tiempo, esfuerzos o sacrificio, y recursos o capitales. La producción de un bien requiere un conjunto de factores integrales que son:

- a) Cierta clase de materiales a transformar
- b) Un determinado número de horas de trabajo-hombre, remunerables
- c) Maquinarias, herramientas, etc. y un lugar adecuado en el cual se lleve a cabo el proceso de transformación. [15]

2.5.2.2. Costo de oportunidad

En economía, el coste de oportunidad o coste alternativo designa el coste de la inversión de los recursos disponibles a costa de la mejor inversión alternativa disponible, o también el valor de la mejor opción no realizada. [15]

2.6. Riesgos que afectan la empresa

Existen factores de riesgo que produce el mercado, podemos encontrar los que se producen por fluctuaciones de los precios, también los producidos por las tasas de interés, la inflación, el tipo de cambio y de liquidez del sistema como en el caso de las empresas financieras.

Además, existe una variedad de riesgos que afectan a la industria propiamente, como son los riesgos referentes a la competencia con empresas rivales, riesgos de producción, riesgos operativos, riesgos administrativos, etc. El conocimiento del riesgo es la base esencial o el primer punto para ejercer una acción tendiente a su eliminación o bien para su reducción. [16]

Los riesgos más comunes dentro de empresas de manufactura o de alimentos son los siguientes:

2.6.1. Medio ambiente empresarial

El entorno puede presentar oportunidades y riesgos. Entiéndase por oportunidades como: el conjunto de circunstancias acompañadas, por una buena posibilidad de éxito al aprovecharlas. De la misma manera se recordará el riesgo como "La Posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos"

En este sentido se conocen dos tipos de ambiente: el Macroentorno y el Microentorno. [13]

2.6.1.1. Macroentorno

Es el ambiente más lejano o más distante y con el cual la empresa tiene una menor interacción directa. Involucra las siguientes dimensiones principales:

a) Dimensión Política - Económica: El sistema político y las orientaciones económicas generales tienen algún grado de incidencia sobre una entidad. En general destacan por su importancia: políticas arancelarias, políticas tributarias, incentivos a la inversión, política fiscal monetaria

b) Dimensión Social: Las costumbres, creencias y valores que comparte la sociedad en que opera la empresa tienen sin duda, una incidencia sobre el quehacer organizacional. Entre los principales aspectos destacan: estilo de vida, tendencias sociales, gustos y preferencias, concepto social de calidad de vida, etc.

c) Dimensión Legal: Determina los límites entre los cuales pueden funcionar las organizaciones. Al respecto destacan: legislación civil, legislación laboral, legislación tributaria, legislación comercial, etc.

d) Dimensión Tecnológica: Aspecto que tiene una fuerte incidencia con el ambiente en general y que debe ser considerado por una organización en particular, para mantenerse a "tono" con los desarrollos tecnológicos. A este respecto se debe tener especial atención con los siguientes aspectos: obsolescencia tecnológica, avances tecnológicos, innovaciones tecnológicas, investigación y desarrollo de productos, etc. [13]

2.6.1.2. Microentorno

Es el ambiente más cercano o menos distante, aquel con el cual la empresa presenta mayor interacción directa.

En este sentido se puede destacar los siguientes agentes o entes.

a) Mercado: Es el área dentro de la cual los vendedores y compradores mantienen estrechas relaciones comerciales y llevan a cabo abundantes transacciones de tal manera que los distintos precios a que éstas se realizan tienden a unificarse.

b) Competencia: Está constituida esencialmente por aquellas organizaciones que ofrecen un producto similar al de la empresa.

c) Proveedores: Está dada por el conjunto de organizaciones que abastecen a la empresa para que ésta pueda realizar su proceso productivo y/o de transformación. [13]

2.6.2. Riesgo país

Se refiere a la probabilidad de ver afectada negativamente la producción de la empresa, fundamentalmente debido a situaciones macroeconómicas que afectan de una u otra manera a todos los sectores económicos. Para detectar este riesgo hay que conocer los fundamentos de la política económica imperante, tratar de anticiparse a cambios de la orientación de estas políticas, analizando variables como el tipo de cambio, ingreso real, tasa de interés, Balanza de Pagos, etc. No sólo se debe saber que ocurre con la economía del país sino la interrelación con el resto del mundo, muy especialmente aquellos sectores vinculados al comercio exterior. [13]

2.6.3. Riesgo económico

Este riesgo se refiere a la variabilidad en los resultados como consecuencia de circunstancias que afectan de manera particular a la empresa. Estas pueden ser: fallas en el proceso productivo, variaciones en la demanda, cambios en el precio de venta o en el costo de los factores; son sólo algunas de las circunstancias que pueden hacer que los resultados de las operaciones de la empresa no sean los esperados. [13]

2.6.4. Riesgos industriales

Se refieren a todos los riesgos a las que están expuestas las operaciones en los eslabones de la cadena de valor. Dentro de la industria podemos destacar los siguientes riesgos:

Riesgos concernientes al producto:

El objetivo principal de un sistema económico es el suministro de bienes y servicios. Es decir, que el producto que vende la empresa es la fuente de ingreso o beneficios, por lo tanto el producto es la razón de la existencia de la planta, los activos fijos, los materiales, los trabajadores, etc.

Debido a su alta relevancia en el esquema industrial, el producto recibe una alta atención por parte de la empresa. En el producto se gastan importantes sumas de recursos para su investigación, desarrollo, mejorar la producción, la publicidad, el mercadeo, ventas, entre otros. Es por esto que cualquier evento que amenace o que comprometa la calidad e imagen del producto representa un riesgo considerable para la organización, ya que se puede traducir en la posible quiebra de la empresa.

a) Riesgos de variaciones estacionales

La incertidumbre de las variaciones estacionales se debe al conocimiento insuficiente de muchas fases del comportamiento de la economía, al carácter impredecible de la conducta humana, a los cambios propios del paso del tiempo y de hechos y acciones gubernamentales inesperadas. Aunque la aparición de este tipo de eventos es impredecible, el hombre ha inventado muchos métodos y técnicas para hacerles frente. El procedimiento adecuado es que la junta directiva de la empresa instituya una investigación concienzuda de sus propios riesgos internos. Con este propósito puede formarse una comisión integrada por personal interno y otros especialistas de determinadas materias para estudiar y valorar los riesgos y así minimizar el impacto por la ocurrencia de estos en un futuro.

b) Riesgos de los activos fijos

Se refiere a aquellos eventos que ponen en peligro las posesiones de la empresa. Los títulos de los bienes raíces, si no se hallan en orden, pueden dar lugar a muchas dificultades y, quizás, a pérdidas de consideración si no se descubren y arreglan a tiempo estas fallas. Un estudio adecuado de la localización de los activos de la empresa, las entradas y salidas de éstos, un buen mantenimiento, una buena utilización y además un control de inventario exhaustivo puede prevenir una merma de los activos fijos, los cuales sirven para el propósito de la empresa; buscar los beneficios para el logro de los objetivos organizacionales y a la vez, el de los inversionistas.

c) Riesgos administrativos

Se refieren a todos aquellos eventos que ponen en peligro el correcto funcionamiento de la empresa a causa de decisiones erróneas tomadas por un personal administrativo sin capacitación adecuada. La formación del cuerpo administrativo que pueda trabajar satisfactoriamente, debe considerar a personal idóneo para las tareas a seguir, también es preferible crear lealtad,

honestidad y confianza en todos los funcionarios que tienen que tomar ciertas decisiones que puedan afectar el futuro de la empresa.

d) Riesgos de producción

Estos se dividen en dos categorías:

Mano de Obra: Son aquellos eventos que pueden afectar los niveles de producción de la empresa y están causados por los trabajadores y obreros, que tienen responsabilidad directa con el área operativa de la organización. Eventos como: accidentes laborales, errores técnicos en la producción, entre otros.

Materia Prima: Son aquellos eventos que pueden afectar los niveles de producción de la empresa o la calidad del producto y están causados directamente por los materiales que ingresan al proceso productivo. Eventos como: Materiales en mal estado, niveles de inventarios indeseados (falta o saturación en los almacenes), problemas con los proveedores, entre otros.

e) Riesgos de demanda:

Son los eventos que pueden generar pérdidas para la empresa, causadas sobrestock de productos en el mercado, los cuales generan altos costos de inventario, o por pérdidas de ventas, altos costo de oportunidad. Una gran parte de las decisiones de los gerentes dependen de la correcta estimación de la demanda. Antes de establecer los programas de producción y el empleo de recursos, es esencial hacer un pronóstico de las ventas futuras, si se cometen errores en esta decisión se pierde la potencial fortaleza y se podría perder la posición en el mercado, lo que ocasionaría pérdidas.

f) Riesgos de operación

Es el riesgo de que se produzca una pérdida financiera debido a acontecimientos inesperados en el entorno operativo, los factores que pueden motivar este riesgo: ineficacia de los sistemas de control interno, errores humanos, fallas en los sistemas de información, fraude. [13]

CAPÍTULO 3

MARCO METODOLÓGICO

El presente proyecto de pasantía es de modalidad: proyecto factible, (Fuente: Manual UPEL, 2010). En esta sección se explicará la metodología utilizada para llevar a cabo los objetivos de la pasantía, la cual está dividida en 6 fases. En la Figura 3 se puede observar un diagrama con las fases y sub-fases del proyecto.



Figura 4. Diagrama de fases y subfases del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

3.1. Fase 1: Adaptación a la empresa de consultoría

En esta primera fase se realizó un recorrido por las instalaciones de Lara Marambio & Asociados, las mismas están conformadas por 3 pisos de oficinas en la torre B.O.D, La Castellana. Durante este recorrido se conoció a personas importantes dentro de la organización. En los siguientes días, consultores con años en la organización brindaron sus experiencias y anécdotas de su tiempo en la firma.

En los días siguientes se realizó un curso para todos los departamentos pertenecientes al área de consultoría, destinado a dar el conocimiento y el fortalecimiento de las competencias básicas para un consultor de Deloitte, alrededor de 15 personas asistieron a este curso de 20 horas.

3.2. Fase 2: Entendimiento de la situación actual de la empresa y de su proceso productivo

Con la finalidad de lograr un entendimiento claro de la situación actual y del proceso productivo de la empresa avícola, se realizaron entrevistas estructuradas y no estructuradas con personas clave dentro de la organización. Se obtuvo la información necesaria para hacer un diagrama de flujo que representara a grandes rasgos los eslabones de la cadena de valor a fin de tener una visión global del modelo de negocio de la empresa.

Durante las entrevistas se hizo énfasis en la comprensión de la situación actual en cada eslabón de la cadena de valor. Los entrevistados hablaron de las oportunidades de mejora que perciben en las áreas de las que son responsables, las preocupaciones generadas por posibles eventos de riesgos y de algunas soluciones que se les ocurría para mitigar dichas situaciones o eventos.

3.3. Fase 3: Análisis del entorno

Con el objetivo de identificar las características del entorno que afectan de manera positiva o negativa a la empresa avícola se analizaron las siguientes variables del macroentorno:

El entorno político: se analizó la situación política de Venezuela. Para ello se realizó un estudio de cuáles han sido las decisiones políticas más importantes del último año, que han tenido un efecto importante en el sector privado. Se investigaron hechos de interés que tienen como raíz la promulgación de estas decisiones políticas. Finalmente se redactaron las conclusiones referentes a cada uno de los estos aspectos estudiados, tomando en cuenta las consecuencias futuras.

El entorno social: así mismo se analizó la situación social en el país. Para ello se hizo un enfoque en las causas de la inestabilidad social que está afectando a Venezuela en el último año, concluyendo con la redacción de las consecuencias derivadas de dicha situación que ponen en riesgo la continuidad operativa del cliente.

El entorno Económico: La situación económica del país se ve reflejada en los indicadores macroeconómicos. Se basó el estudio económico en el análisis de las siguientes variables: PIB,

precio del barril de petróleo venezolano, deuda externa, reservas internacionales, exportaciones e importaciones, balanza comercial, liquidez monetaria e inflación acumulada. Este estudio incluyó las proyecciones, esperadas para los siguientes trimestres, de dichas variables económicas.

Por último el entorno del Sector Avícola: para el análisis de este entorno se utilizaron datos recopilados de la Federación Nacional Avícola (FENAVI).

3.4. Fase 4: Identificación de los eventos de riesgo en la cadena de valor

Se revisó detalladamente la información obtenida de las entrevistas al personal clave de la organización en conjunto con el análisis del entorno político, social, económico y del sector avícola para poder identificar todos los eventos de riesgo.

Para ello se dividió el reconocimiento de los eventos de riesgo por eslabón de la cadena de valor. Es decir, para cada uno de los eslabones, se enlistó una serie de eventos de riesgos que podrían amenazar, total o parcialmente, la continuidad de las operaciones.

En el reconocimiento de los eventos de riesgo se tomó en cuenta las actividades realizadas en las distintas instalaciones del cliente y en las instalaciones que le ofrecen servicio *outsourcing* al cliente. Además, se consideraron los eventos de riesgos que son inherentes a los traslados del producto semielaborado (huevos, gallinas, pollitos de engorde) y los del traslado del producto terminado (pollo empaquetado).

3.4.1. Categorías de eventos de riesgos

Debido a la naturaleza de su comportamiento, fue necesario categorizar los eventos de riesgo en dos tipos: continuos y puntuales.

Eventos continuos: Los eventos continuos son aquellos que generan un impacto **progresivo** sobre la capacidad productiva de la empresa y se caracterizan porque la forma de mitigarlos variará dependiendo de la gravedad de la situación. Para este tipo de eventos es necesario monitorear continuamente alguna variable específica.

Eventos puntuales: Los eventos puntuales son todos aquellos que ocurren de forma imprevista y que generan un impacto negativo sobre la producción e imagen de la empresa.

3.4.2. Establecimiento de relevancia para los eventos puntuales

Es necesario asignarle un valor de relevancia a cada evento de riesgo estudiado para poder enfocarse en aquellos de mayor importancia para el plan de supervivencia.

3.4.2.1. Estudio de impacto económico

Se elaboró una tabla donde se mostraba las pérdidas de la empresa asociadas a la muerte de un ave, en términos de costo de inversión (gastos propios de la crianza del ave y de sus predecesores) y de costo de oportunidad (ingresos de ventas no percibidas debido a la muerte del ave o su descendencia).

3.4.3. Ponderación de los eventos de riesgo puntuales

Al analizar detenidamente los distintos eslabones del proceso productivo del cliente en busca de eventos de riesgos, se hallaron numerosos eventos cuya impacto, de imagen y económico, varía significativamente. Es por esto que se tuvo que utilizar alguna herramienta que pudiese clasificar, en orden de relevancia, aquellos eventos cuya criticidad amerité proponer algún método de mitigación.

Como herramienta se elaboró un mapa de calor dividido en cuatro (4) cuadrantes de igual dimensión. Se puede apreciar en la Figura 2 un mapa de calor como el utilizado en la elaboración de este proyecto.

Cuadrante superior izquierdo: Los eventos encontrados en esta porción de la matriz son aquellos cuya probabilidad de ocurrencia es baja, pero si llegase a suceder, el impacto económico es alto.

Cuadrante superior derecho: Los eventos encontrados en esta porción de la matriz tienen la característica de que, tanto la probabilidad de ocurrencia como impacto económico o de imagen, son de gran magnitud.

Cuadrante inferior izquierdo: Los eventos encontrados en esta porción de la matriz son aquellos cuya frecuencia e impacto son de baja relevancia para la empresa.

Cuadrante inferior derecho: los eventos encontrados en este cuadrante son aquellos cuya frecuencia de ocurrencia es alta, sin embargo el impacto económico o de imagen que significa este suceso es bajo.

Para poder dotar a cada evento de riesgo de magnitudes para impacto y para frecuencia, con el fin de plasmarlos en el mapa de calor, se utilizó una encuesta que fue completada por los actores claves de la organización. Se utilizó una ponderación del uno (0) al diez (10), siendo uno (0) el valor de menor relevancia y siendo diez (10) el valor de máxima relevancia, para las dos variables de impacto y frecuencia.

En conjunto con la junta directiva de la empresa avícola, se tomó la decisión de desarrollar los planes de mitigación a los eventos que estuviesen en los cuadrantes superiores o de alto impacto, dejando de lado los demás eventos.

3.5. Fase 5: Diseño del plan de supervivencia y herramientas

El plan de supervivencia consta del plan de acción para los eventos puntuales y del plan de acción de los eventos continuos. Este plan de supervivencia incluye acciones preventivas y reactivas para afrontar los eventos de riesgo. A su vez se desarrollaron herramientas de apoyo a la junta directiva de la empresa, para que la aplicación del plan de supervivencia sea eficaz.

3.5.1. Fichas de eventos de riesgo puntuales

Después de identificar los eventos puntuales de riesgo que son de alto impacto para la organización, se realizaron fichas específicas para afrontar cada uno de ellos. Estas fichas cuentan con acciones preventivas llamadas “consideraciones” y con acciones reactivas, que deben llevarse a cabo después de suceder el evento de riesgo. En ciertos casos fue necesario establecer protocolos de reacción para los trabajadores de la empresa, para ello se anexó a la ficha un diagrama de flujo que sirva como ayuda visual al trabajador que se encargará de atender la situación.

3.5.2. Fichas de eventos de riesgo continuos

Se establecieron las variables, o disparadores, a monitorear en los eventos continuos. Cada uno de estos disparadores está vinculado a un evento de riesgo específico.

Se definieron cuatro (4) etapas en las que podría ubicarse la empresa avícola, dependiendo del valor de la variable monitoreada: Positiva, Preventiva, Crítica y Emergencia.

Se redactaron fichas con acciones que la empresa debe tomar en función de la etapa en la que se encuentre y a su vez, dependiendo del disparador monitoreado.

Los valores de los disparadores que hacen que la situación de la empresa pase de una etapa a otra fueron definidos en conjunto con el cliente.

3.5.3. Herramientas complementarias

Se diseñaron herramientas que apoyan la implementación del plan de supervivencia:

- Matriz de comunicación: Matriz con mensajes específicos para cada etapa del plan de supervivencia
- Protocolo de Reacción: Protocolo que debe seguir la junta directiva para canalizar los mensajes negativos que amenacen la estabilidad de la empresa
- Matriz de seguimiento de noticias: Herramienta de ayuda para el registro de noticias de interés para el cliente
- Perfil de colaborador clave: Herramienta que apoya la identificación y capacitación del personal clave de la empresa para su colaboración con el proceso de comunicación
- Reporte Gerencial: Herramienta que ayuda a llevar un registro de las acciones tomadas en los comités situacionales organizados por la junta directiva

3.6. Fase 6: Elaboración de entregables

Durante esta fase se elaboró el entregable final para el cliente. Ello consistió en realizar una presentación en PowerPoint con todos los resultados de la fase de diseño, y que de manera explicativa se, enseñara el funcionamiento integral entre el plan de acción y sus herramientas complementarias.

Esta fase abarca también la realización de este libro de pasantía y de su presentación para la defensa.

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN Y RESULTADOS

En el presente capítulo se mostrarán los resultados obtenidos en cada fase del proyecto aplicando la metodología explicada en el capítulo anterior.

4.1. Fase 1: Adaptación a la empresa de consultoría

En esta primera fase los consultores con experiencia ayudaron al pasante a involucrarse en el día a día de Deloitte. Se aprendió acerca de las herramientas disponibles que todo empleado tiene a disposición en la intranet de la empresa: información global y de Venezuela, proyectos de consultoría realizados en diversas industrias, afuera y dentro del país, cursos de capacitación en distintas áreas, etc.

Durante los primeros días de la pasantía se asistió a un curso que enseñaba las competencias básicas de un consultor, llamado “Core Consulting Skills” y dictado por los socios líderes del área de Consultoría. Entre lo aprendido estaba:

- Proceso de venta a las empresas. La elaboración de propuestas y establecimiento de los límites en los proyectos
- Realización de un caso de negocios,
 - Identificación y análisis de los problemas del cliente
 - Generación de posibles soluciones
 - Selección de posibles soluciones viables
- Comunicación efectiva

Como resultado se obtuvo un certificado de asistencia al curso de 24 horas, validado por Deloitte.

4.2. Fase 2: Entendimiento de la situación actual de la empresa y de su proceso productivo

En esta primera fase del proyecto el cliente suministró documentos con información general de la empresa avícola. Estos documentos ayudaron a tener un conocimiento global de las actividades de la empresa, la ubicación de las instalaciones y sus responsables. Con el fin de identificar situaciones de riesgos era necesario de profundizar en la comprensión de los eslabones de la cadena de suministro, para ello se utilizaron entrevistas estructuradas a los empleados que fueron identificados como actores claves en la organización.

Cada actor clave identificado tenía conocimiento específico de algún eslabón de la cadena de suministro, pues era su responsabilidad supervisar las operaciones llevadas a cabo en estos. Fue necesario entrevistar, también, a alguien que administrará el área de procura y alguien que conociese los pormenores de la situación con los empleados. Se decidió entonces entablar las entrevistas con los siguientes empleados: Gerente de Reproducción, Gerente de Pollo de engorde y Nutrición, Gerente de Operaciones, Gerente de Ventas, Gerente de Recursos Humanos, Jefe de Seguridad, Gerente de abastecimiento y compras internacionales.

Se procedió a redactar una lista de preguntas claves para cada uno de los actores claves, ya que por la naturaleza de sus cargos en la organización, contaban con poco tiempo y había que guiar la entrevista de la manera más eficiente posible. En su gran mayoría los diálogos se realizaron vía telefónica, esto debido a que la ubicación geográfica de las instalaciones y los empleados están esparcidos en el territorio nacional.

4.2.1. Resultado de las entrevistas

De las entrevistas se pudo identificar 11 eslabones que permitieron representar la cadena de valor del cliente. En la Figura 4 se puede apreciar la cadena de valor de la empresa. El entendimiento del proyecto se basará en este diagrama de los eslabones del proceso productivo de la empresa.



Figura 5. Cadena de valor de la empresa avícola. Fuente: Elaboración propia.

Eslabón 1:

El cliente anualmente importa de un proveedor ubicado en Brasil un total de 56500 pollitos progenitores. Estas pollitas progenitoras o “abuelas” tienen la característica de que están diseñadas genéticamente para producir una descendencia cuyo promedio de carne de pollo por unidad sea mayor al promedio. Esto, acompañado de una buena nutrición, logra que en promedio los pollos producidos por la empresa avícola tengan un peso de 2.5 Kg mientras que el promedio del mercado es de 1.7 Kg a 2 kg. Esta diferencia hace que la empresa se destaque por producir productos de altísima calidad.

La mercancía llega al aeropuerto de Maiquetía, y después de hacer los trámites en la aduana, es trasladada en camiones aclimatados y escoltados a la Granja de Progenitoras ubicada en Punto Fijo.

Eslabón 2:

La Granja de Progenitoras le pertenece al cliente, y en ella se desarrollan los 56500 pollitos progenitores durante las primeras 24 semanas en galpones especializados para cría y levante. Después de esta primera fase se descartan los pollos machos, quedando alrededor de 27000 gallinas progenitoras que ingresan a los galpones de producción hasta la semana 40. Los huevos producidos por estas gallinas se van a gestar en una incubadora ubicada en las instalaciones y al nacer los pollitos serán enviados a las granjas de reproductoras.

Eslabón 3:

Se producen, anualmente, alrededor de 1100000 pollitos reproductores que son criados y levantados en las once (11) Granjas de Reproductoras que están distribuidas en el territorio nacional. La mitad de estos pollitos son descartados por ser machos, quedando alrededor de 550000 gallinas reproductoras que producen un promedio de 65 millones de huevos anualmente. Estos huevos se enviarán a la incubadora Don Michelle en transportes acimatados. Hasta este punto el área responsable de los eslabones anteriormente descritos es la Gerencia de Reproductoras.

Eslabón 4:

La incubadora Don Michelle se encuentra en Nirgüa y está automatizada. Tiene la capacidad de procesar 2600000 huevos semanalmente y en la actualidad se encuentra al 50% de su capacidad operativa. Al llegar a estas instalaciones, los huevos son incubados durante 20 días aproximadamente y cuando nacen los pollitos son trasladados en camiones inmediatamente a las Granjas de Pollo de Engorde, cuyas ubicaciones se encuentran distribuidas en distintos estados de Venezuela.

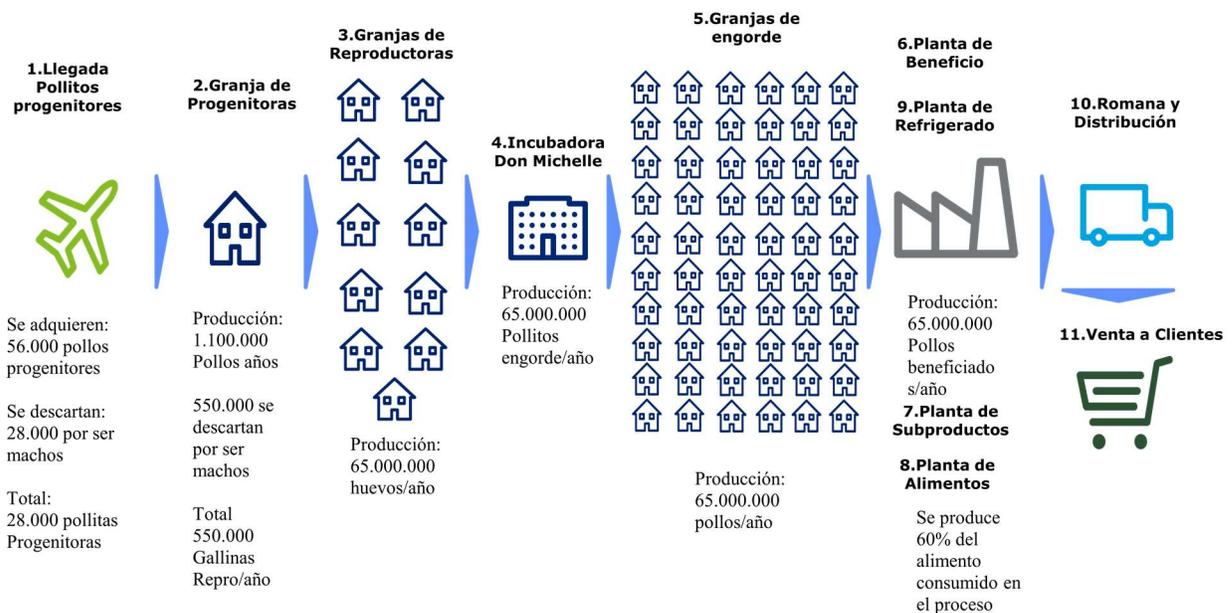


Figura 6. Proceso productivo del cliente. Fuente: Elaboración Propia.

Eslabón 5:

Posteriormente estos pollitos son los que se criarán y levantarán como pollos de engorde, estos 65 millones de pollos de engorde son los que se convertirán en el producto terminado del

proceso productivo de la empresa avícola. El cliente cuenta con siete (7) Granjas de Engorde propias y cincuenta y tres (53) Granjas de engorde tercerizadas, dependiendo de su tamaño estas granjas pueden ser automatizadas, si son grandes, o artesanales, si son más pequeñas. Solo el personal administrativo de las granjas tercerizadas pertenece al cliente. Los pollos de engorde llegan a su peso ideal de 2.5 Kg en aproximadamente 6 semanas, luego son trasladados al sexto eslabón de la cadena de valor, es decir a la Planta de Beneficio. Las operaciones en la incubadora Don Michelle, el traslado hacia las granjas de engorde, las operaciones en las sesenta (60) granjas de engorde y los traslados hacia la planta de beneficio tienen como área responsable a la Gerencia de Pollo de Engorde y Nutrición.

Eslabón 6:

El complejo industrial principal del cliente, que está conformado por la Planta de Beneficio, la Planta de Subproductos, la Planta de Alimentos de aves, los Almacenes de Refrigeración y el Centro de Distribución se encuentra en Tocuyito, estado Carabobo. Al llegar a la Planta de Beneficio los pollos vivos se colocan, boca abajo, en rieles transportadores ubicados en el techo, se trasladan automáticamente por estos rieles pasando por una máquina aturdidora donde quedan en un estado inconsciente, luego los desangran, pasan por una máquina desplumadora, los lavan, los cortan (manualmente) y los empaquetan, es así como se obtiene el producto final.

Eslabón 7:

En la Planta de Subproductos se utilizan los descartes del beneficio (plumas, vísceras, etc) y a los pollos machos descartados de las granjas para elaborar harina de plumas, harina de vísceras y aceite de pollo mediante un proceso estandarizado. Estos productos tienen alto valor comercial para la elaboración de alimentos para animales. Actualmente se utilizan para la elaboración de los alimentos de los pollos.

Eslabón 8:

La Planta de Alimentos combina los productos derivados de la Planta de Subproductos con maíz amarillo, aceite de soya, harina de soya, lisina, treonina, metionina, colina, fosfato, salme, entre otros ingredientes (la mayoría de estos son importados) para la producción del 60% del alimento para aves consumido en el proceso productivo, el resto se compra a proveedores internacionales. Finalmente este alimento es distribuido entre las distintas granjas de cría y levante.

Eslabón 9:

El noveno eslabón comprende el almacenaje refrigerado del producto terminado. En el almacén de refrigeración o planta de frío se realiza la recepción del pollo beneficiado entero, a través de unos túneles que tienen una capacidad de 23 toneladas/hora para disponerse finalmente en cavas a una temperatura entre -10°C y -18°C , estas cavas poseen un sistema de congelamiento automático. Además el almacén de refrigeración sirve como centro de distribución, contando con 7 andenes de despacho y una capacidad de almacenaje de 2500Ton.

Eslabón 10:

Para poder distribuir sus productos a los distintos clientes, la empresa debe cumplir con la normativa establecida por SUNAGRO. Esta indica que todos los camiones que trasladen los productos alimenticios deben poseer la guía SADA, donde se especifique la cantidad trasladada, la ruta utilizada, la hora, etc. Para ello es necesario una báscula puente o romana que pese el camión y registre la información en la guía SADA. En las instalaciones se cuenta con una sola romana y un operador.

Eslabón 11:

Finalmente, el departamento de ventas es el responsable de la captación de clientes y de procesar las órdenes de compras. La empresa avícola tiene una fuerza de venta conformada por un número pequeño de vendedores, ya que gran parte de sus ingresos vienen de clientes fijos con los que lleva haciendo negocios por muchos años. Este eslabón comprende también el traslado del producto terminado a sus clientes. Existen tres tipos de canales de ventas para el producto terminado:

- Rutas: Para clientes de alta confianza. El traslado se hace con vehículos propios de la empresa avícola. La empresa asume una merma de hasta un 1% sobre el total del pedido
- Despacho directo: El traslado se hace con vehículos propios de la empresa avícola, sin embargo se le cobra el flete por transporte al comprador
- Despacho de oficina: El vehículo para transportar el pedido es suministrado por el comprador. Para este tipo de clientes existen los beneficios de líneas de crédito y entregas contra pagos

Para cualquiera de los canales de ventas, primero se registran los pedidos en el sistema SAP y luego se cargan los camiones con el producto, en la tarde o la noche del día anterior al despacho.

El transporte utilizado para el traslado del producto en todo el proceso productivo y sus conductores pertenece al cliente. Existen diferentes rutas de transporte asociadas al eslabón de la cadena de valor correspondiente:

- Transporte de pollitos progenitores desde el aeropuerto de Maiquetía hasta la Granja de Progenitoras
- Transporte de pollitos reproductores desde la Granja de Progenitores hasta las Granjas de Reproductores
- Transporte de huevos desde las Granjas de Reproductores hasta la incubadora Don Michelle
- Transporte de pollitos de engorde desde la incubadora Don Michelle hasta las Granjas de Engorde
- Transporte de pollos de engorde desde la Granjas de Engorde hasta la Planta de Beneficio
- Transporte de producto terminado desde el centro de distribución hasta el almacén del cliente (para los canales de ventas: Rutas y Despacho Directo)

Los camiones con pollo vivo y de pollo beneficiado se desplazan en caravanas de hasta 4 camiones para evitar eventos de riesgos, como robos, saqueos o detenciones ilegales. El cliente cuenta con vehículos de escoltas para acompañar a los camiones en las rutas de distribución que se consideren peligrosas o susceptibles a eventos delictivos.

4.2.2. Información de interés para la realización del proyecto

Durante las entrevista se obtuvo información de la estructura del proceso productivo y se recopiló información adicional que ayudo a tener una noción de la situación actual de la empresa. Esta información fue de suma importancia para identificar eventos de riesgo en los eslabones de la cadena de valor del cliente. En la tabla siguiente (Tabla 1) se encuentra compilada la información que fue considerada como de mayor relevancia para la realización del proyecto.

Tabla 1. Información relevante para el proyecto sacadas de las entrevistas

Eslabón	Situación actual
Llegada de los pollitos progenitores	El traslado de los pollitos progenitores a las instalaciones debe hacerse con mucho cuidado debido a la importancia de estos para el proceso productivo.
Granja de progenitoras	La manipulación de los pollitos progenitores debe hacerse con precaución por el alto riesgo de contagio de enfermedades a los lotes.
Granja de Reproductoras	No se cuenta con protocolos de reacción frente a eventos delictivos
Incubadora Don Michelle	La incubadora utilizada tiene más de 30 años de antigüedad y no cuenta con un stock de repuestos. Los alrededores de la zona son consideradas de alto peligro.
Granja de pollos de engorde	No se cuenta con protocolos de reacción frente a eventos delictivos. Estas granjas son las más susceptibles a los saqueos. Los vigilantes no poseen armas de fuego.
Planta de Beneficio Planta de Subproductos Planta de Alimento	Alta probabilidad de saqueos, robo de pollo beneficiado por los mismos trabajadores. Problema con los servicios básicos. Problema con los repuestos para maquinas importantes del proceso. Problemas sindicales, ausentismo laboral y fuga de talento.
Planta de Refrigeración	Ha habido sabotajes del producto terminado para llamar la atención de los medios. Incremento progresivo de los niveles de inventarios de producto terminado. Amenazas constantes de fiscalización y no poseen protocolos.
Romana y distribución	Solo existe una Romana operativa. Problemas constantes con la generación de la guía SADA.
Ventas	Regulaciones y controles constantes del Gobierno. Altas probabilidades de sanciones de la SUNDDE por vender a "sobreprecio". Disminución de la demanda.
Seguridad física del cliente	Se promedia 5 o 6 eventos delictivos a instalaciones o transportes al mes. No se llevan registro de estos eventos delictivos. Las granjas no poseen medidas de seguridad estandarizadas. No todos los camiones son escoltados.
Gerencia de compras internacionales y abastecimiento	La compra y distribución de productos graneleros para elaborar el alimento está a cargo del Gobierno, la cantidad asignada al cliente no es suficiente. El cliente está endeudado con sus proveedores internacionales de alimento y vacunas porque el Gobierno tarda en liquidar las divisas. Existen altos riesgos de multas o decomisos de mercancías por parte del gobierno.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.Fase 3: Análisis del Entorno

Para la realización de todo plan de continuidad operativa en cualquier organización es importante analizar los acontecimientos relevantes que están ocurriendo en el macroentorno, ya que lo sucedido en este puede afectar directa o indirectamente las operaciones en la organización.

Para este proyecto se decidió subdividir el macroentorno en cuatro (4) grandes ramas: Político, Social, Económico y el Sector industrial avícola.



Figura 7. Puntos a tratar en el análisis del entorno. Fuente: Elaboración propia.

Este estudio es vigente para el mes de septiembre de 2016, fecha en la cual se realizó la presentación del primer avance del proyecto al cliente.

4.3.1. Análisis de entorno Político del país

Se analizaron las características más importantes del entorno político del país para agosto de 2016.

4.3.1.1. Realización del referéndum revocatorio

Actualmente en el país, los partidos políticos congregados en la Mesa de la Unidad Democrática (MUD) se encuentran realizando las gestiones necesarias ante el CNE para la activación del referéndum revocatorio del Presidente de la República.

Se ha observado que el CNE ha retardado los tiempos de respuesta en cada una de las etapas del proceso que se han llevado a cabo.

La oposición ha realizado diversas acciones de protesta en los distintos estados del país, con el objetivo de ejercer presión sobre el CNE; en paralelo, el partido de gobierno ha llamado a distintas manifestaciones en apoyo al ente comicial.

En caso de que el referéndum revocatorio se realice después del 6 de enero de 2017, los objetivos de la oposición no serán logrados, ya que en el escenario de una victoria por parte de la oposición, la Presidencia de la República quedaría en manos del Vicepresidente, el cual puede ser nombrado en cualquier momento por el Presidente de la República.

Conclusiones

- Los intentos de la oposición por activar el referéndum revocatorio, mantendrán un escenario de tensión social y política durante el segundo semestre del 2016; pudiendo agravarse hacia finales de año
- En la medida en la cual, ambos bandos políticos aumenten el número de manifestaciones, los procesos logísticos de la organización pueden verse afectados

4.3.1.2. Decreto de Emergencia Económica

El 14 de enero del 2016, el vicepresidente del Área Económica de Venezuela, anunció la implementación del Decreto de Emergencia Económica, lo que le permite al presidente Nicolás Maduro establecer medidas especiales para la construcción de políticas estratégicas que ayuden a reformular el sistema productivo y financiero del país. Inicialmente este decreto tenía una vigencia de 60 días; sin embargo, se ha venido prorrogando continuamente.

El Decreto de Emergencia Económica otorga poder al Estado para establecer medidas a los fines de agilizar la importación de bienes o insumos indispensables para el abastecimiento nacional, la reactivación productiva del país o el aumento de la capacidad tecnológica. Adicionalmente, se tomarán medidas para garantizar el incremento de la producción para abastecer a los centros de producción de alimentos o bienes esenciales.

Por medio del Decreto de Emergencia Económica, el lunes 11 de Julio del 2016, el Gobierno de Venezuela tomó la empresa Kimberly Clark Venezuela para reactivar sus operaciones tras la decisión de los directivos de cerrar sus puertas de manera indefinida.

Conclusiones

- Tras el Decreto de Emergencia Económica, las empresas se encuentran presionadas en mantener sus niveles de producción para evitar posibles sanciones u ocupaciones de sus instalaciones por parte del Estado
- A pesar de las medidas que se establecen en el Decreto de Emergencia Económica, la práctica evidencia que las importaciones en el último semestre han mantenido sus bajos niveles

4.3.1.3. Comités Locales de Abastecimiento y Producción (CLAP)

El 3 de abril de 2016, el Presidente de la República anunció la creación a nivel nacional de los Comités Locales de Abastecimiento y Producción (CLAP). El 12 de mayo, indicó que Freddy Bernal sería designado como Jefe de Control y Mando de los CLAP a nivel nacional.

De acuerdo con el Ministerio de Alimentación, los CLAP son “la nueva forma de organización popular encargada, junto al Ministerio de Alimentación, de la distribución casa por casa de los productos regulados de primera necesidad”.

Con respecto a su funcionamiento y conformación, el Ministerio de Alimentación explica que “Se escogen los responsables de Unamujer, UBCh, Frente Francisco de Miranda y Consejos comunales, para luego elegir a los jefes de comunidad y jefes de calles o veredas. Posteriormente, explicarán a la comunidad el sistema y rutas de distribución, para dar pie a una experiencia piloto de distribución casa por casa.

Hasta el momento, el Gobierno Nacional no ha informado oficialmente cómo serán los mecanismos de abastecimiento y suministro para los CLAP.

Conclusiones

- Ante esta medida, las organizaciones pertenecientes a la industria agroalimentaria están expuestas a solicitudes obligatorias por parte del estado para la venta de sus productos a través de este nuevo canal de distribución, sin quedar claro los mecanismos a través de los cuales se concretará la venta de los productos
- Con la creación de los CLAP, se añade un nuevo organismo de presión para las organizaciones, ante los cuales se debe tener estructurados procesos de atención y su posterior manejo institucional

4.3.1.4. Gran misión abastecimiento soberano y seguro

El 11 de julio del presente año, el Presidente de la República anunció la creación de la Gran Misión Abastecimiento Soberano y Seguro (GMASS), la cual se concentrará en los motores agroalimentario, farmacéutico e industrial para combatir la “guerra económica”; adicionalmente, recalcó que esta medida se trata de “una gran misión para gestionar, dirigir y conducir las políticas públicas que resuelvan estructuralmente el problema de la economía criminal que le han impuesto al país”.

En cadena nacional, el primer mandatario informó que esta nueva misión estará a cargo de un “Comando para el Abastecimiento Soberano”, encabezado por el Ministro de la Defensa, Vladimir Padrino López, quien tendrá atribuciones para dictar regulaciones, directrices y medidas especiales a empresas y regiones, en el marco del Decreto de Emergencia Económica.

Durante el día 12 de julio, fueron tomados, militarmente, los diferentes puertos aduanales del país, como inicio de la GMASS.

El 20 de julio, el General Carlos Alberto Ramos Guilarte, jefe de la Zodi Yaracuy, dijo que 18 empresas han sido visitadas para verificar la llegada de materia prima, la producción y distribución de los productos.

Conclusiones

- Mientras dure la crisis económica en el país, el gobierno mantendrá el cerco sobre las empresas privadas, con especial énfasis en las empresas relacionadas a la industria agroalimentaria y farmacéutica
- A través de esta misión, se le brinda total autonomía al sector militar de dictar medidas regulatorias y directrices que afecten de manera directa las organizaciones. Dichas medidas pueden ser implementadas una vez realizado el anuncio, por lo que se debe contar con un mecanismo de adaptación ante los anuncios que pudiesen generarse

4.3.1.5. Resolución 9855

El Ministerio del Poder Popular para el Proceso Social del Trabajo, el 22 de julio de 2016 emite en Gaceta Oficial la resolución 9855, la cual establece que las “empresas públicas, privadas, de propiedad social y mixtas tienen la obligación de proporcionar los trabajadores y las trabajadoras del sector público o privado, con condiciones físicas adecuadas, conocimientos

teóricos o técnicos en las diferentes áreas productivas con el objeto de fortalecer la producción en aquellas entidades de trabajo de interés social relacionadas con el sector agroalimentario”.

Esta decisión laboral es de carácter “transitorio”, establecida en el marco del Decreto N° 2.323 que declara el Estado de Excepción y de la Emergencia Económica.

Entre otros aspectos importantes, la orden del MPPPST establece que los trabajadores y trabajadoras prestarán servicios en las entidades requirentes por un lapso de 60 días, prorrogables por igual tiempo si las circunstancias lo ameritan.

En lo relativo al tiempo que dure la suspensión de los trabajadores para prestar sus servicios relacionados con lo establecido en esta resolución “no estarán obligados a prestar el servicio a la entidad de trabajo originaria, ni esta a pagar el salario”. Esa obligación “recae sobre la entidad de trabajo requirente”.

Conclusiones

- Con esta nueva medida, el Gobierno Nacional impone una nueva amenaza al capital humano de las empresas del país
- En caso de que el Estado realice la solicitud de trabajadores a la organización, la organización tiene la obligación de seguir pagando los pasivos laborales que generan esos empleados y adicionalmente se enfrenta ante la disyuntiva de realizar nuevas contrataciones o asumir el impacto que tenga en sus niveles productivos la ausencia de los trabajadores solicitados.

4.3.2. Análisis del entorno social

Se analizaron los sucesos de mayor importancia del entorno social que podrían afectar a la empresa avícola. Los sucesos comprendidos en este estudio ocurrieron hasta Agosto de 2016.

4.3.2.1. Conflictividad social y laboral

El Observatorio Venezolano de Conflictividad Social (OVCS) registró en el primer semestre de 2016 al menos 3.507 protestas. Un promedio de 19 protestas diarias en todo el territorio nacional.

Las 172 protestas registradas durante el mes de Mayo del 2016, en rechazo a la escasez y desabastecimiento de alimentos, representan 320% más con respecto al mismo mes del 2015

Los saqueos a camiones y vehículos de transporte han ido en aumento. Solo en el mes de mayo ocurrieron 81 eventos violentos en 18 estados del país. Esta cifra duplica la de abril de 2016, cuando se registraron 41 saqueos. En general, con el paso de los días, las acciones de los órganos de seguridad del Estado han aumentado a la par del incremento de las protestas y la conflictividad en el país, con el objetivo de impedir las manifestaciones, según el informe del OVCS, lo que acentúa el clima de conflicto.

Aumenta la frecuencia de ataques planificados contra los camiones y establecimientos de venta de alimentos.

Conclusiones

- Las protestas y manifestaciones siguen incrementándose en el país. El rechazo a la escasez y el desabastecimiento de alimentos de consumo básico se posicionan hoy en día como las causas principal de dichas manifestaciones
- Los saqueos a camiones y vehículos con alimentos representan un problema significativo para la organización, por lo que es recomendable fortalecer la estrategia de resguardo de dichos transporte para mitigar los daños

4.3.2.2. Inseguridad personal

El Observatorio Venezolano de la Violencia (OVV), en su informe publicado el 18 de febrero de 2016, señaló que durante el año 2015 se registraron, de manera extraoficial, un total de 27.875 muertes violentas en el país, representando una tasa de 90 fallecidos por cada 100 mil habitantes

Entre el año 2000 y 2013 hubo un incremento de 28,13%. En el primer caso se reportaron 29.559 casos y para 2013 la cifra alcanzó los 37.998. El incremento no está tomando en cuenta el repunte del crimen en 2009, cuando 45.599 vehículos fueron hurtados o robados en el país.

Según el análisis del OVV, dirigido por el sociólogo Roberto Briceño-León, profesor de la Universidad Central de Venezuela (UCV), el 91% de los homicidios ocurridos en el país no derivó en ninguna detención.

Según el OVV, también han aumentado los ataques de los delincuentes contra policías, resultando en al menos un agente muerto a diario, siendo el robo del arma de reglamento el principal móvil de estos ataques.

Conclusiones

- El incremento sostenido de los indicadores de hechos delictivos permiten afirmar que las políticas y medidas estatales para mitigar la violencia no han resultado eficientes, por lo que se espera que la situación se agrave a futuro, poniendo en mayor riesgo a la directiva de la organización

4.3.3. Análisis del entorno Económico

Se analizaron los indicadores macroeconómicos más importantes del país hasta agosto de 2016 y se evaluaron las predicciones para los años siguientes.

4.3.3.1. Producto Interno Bruto

En el ámbito económico, Venezuela experimenta un decrecimiento sostenido de su producto interno bruto desde el año 2012, el cual se vincula al drástico descenso de los precios del barril del petróleo, y se espera continúe en 2016.

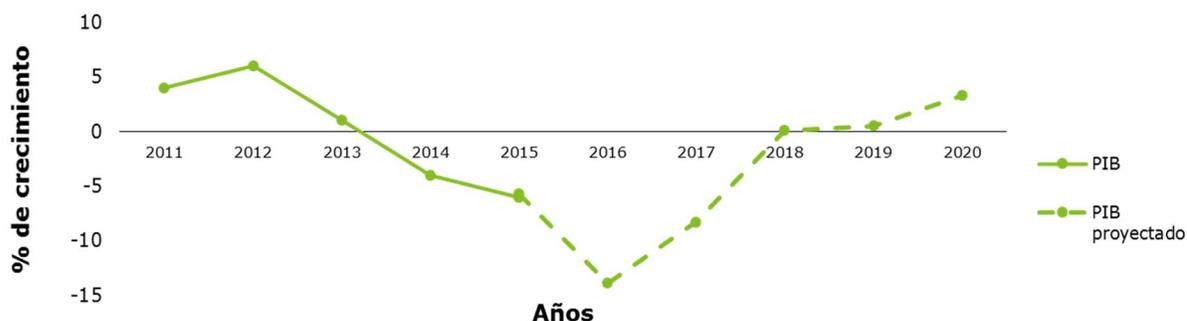


Figura 8. Gráfica del porcentaje de crecimiento del PIB. Fuente: The Economist Group.

- Se espera una contracción considerable (13,6%) del PIB para finales del 2016 y otra de menor valor (8,1%) para el 2017
- Posteriormente para el año 2018, se espera un crecimiento de 3,3% de este indicador, basado en estimaciones de una alza paulatina de los precios del petróleo, acompañado de una posible transición política que haga ajustes y reformas macroeconómicas convenientes

4.3.3.2. Precio del barril de petróleo venezolano

Con respecto a los precios de la cesta petrolera venezolana, la cual es la principal fuente de ingresos en divisas del país, se ha evidenciado un constante descenso desde 2014, estabilizándose alrededor de los 40\$ por barril para 2016.

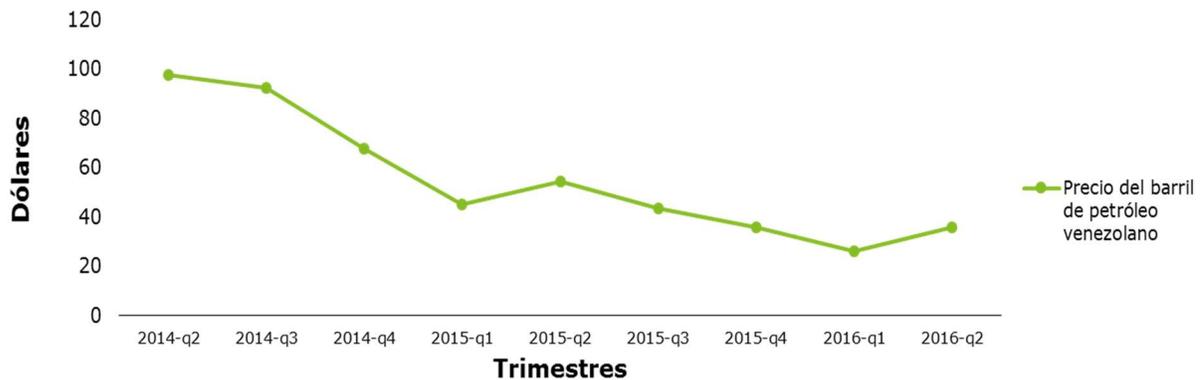


Figura 9. Gráfica del precio de barril de petróleo venezolano. Fuente: The Economist Group.

- El problema inmediato del Estado es la reducción efectiva de su flujo de caja, como consecuencia de los bajos precios mundiales del petróleo, que a la fecha acumulan, desde el segundo trimestre de 2014, una caída del 60% aproximadamente. En 2015, esto significó un ingreso 48.2% menor que los ingresos percibidos en 2014

4.3.3.3. Deuda Externa:

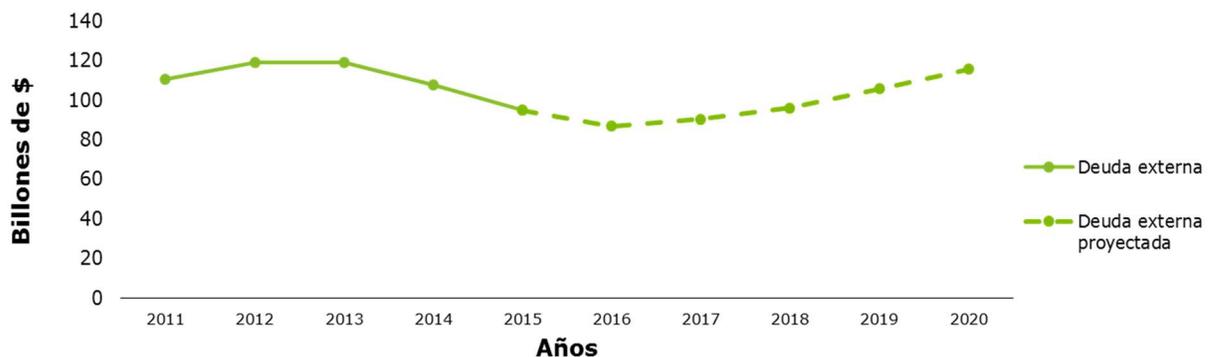


Figura 10. Gráfica de la deuda externa de Venezuela. Fuente: The Economist Group.

Con respecto a la deuda externa, se ha visto como en los últimos años la misma ha descendido producto al pago de las obligaciones de los últimos años y la incapacidad de obtener nuevos financiamientos, producto del riesgo país.

- El Banco Central de Venezuela anunció la caída de las Reservas Internacionales, ubicándolas en 13.501 millones de dólares; esto tras la cancelación de la deuda en Bonos Global 2016 por 1.543 millones de dólares

4.3.3.4. Reservas Internacionales

Las reservas internacionales del país han presentado una constante disminución debido al abono de la deuda externa realizado en los últimos años, y la caída paulatina de los precios del oro y del barril de petróleo.

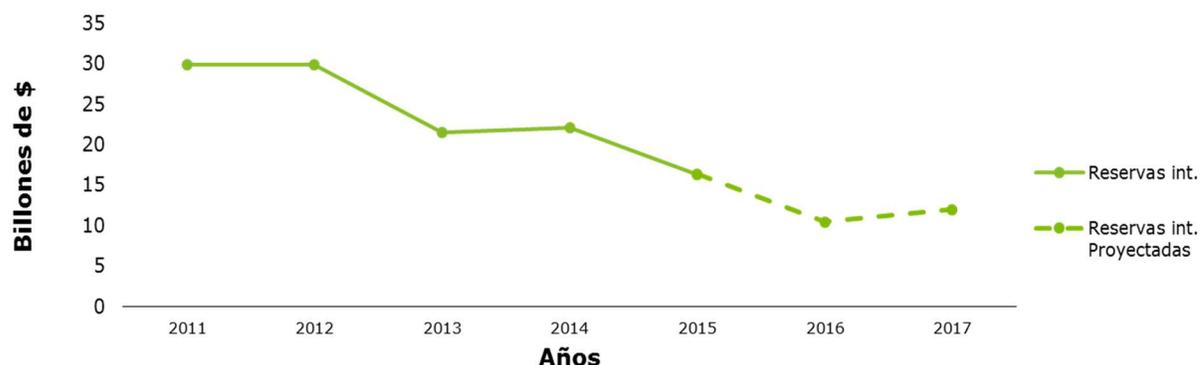


Figura 11. Gráfica de las Reservas internacionales de Venezuela. Fuente: The Economist Group.

- Un porcentaje importante de las reservas del país se encuentran en oro, lo que las hace no líquidas y susceptibles a las variaciones de precio de este *commodity* en el mercado internacional. En los últimos meses el precio del oro ha venido descendiendo de manera paulatina
- Las reservas operativas están alrededor de los 2.000 millones de dólares

4.3.3.5. Exportaciones e importaciones

La mayoría de los bienes que se consumen en Venezuela son importados con divisas provenientes del ingreso petrolero. Desde el 2012 los ingresos por exportaciones y los gastos por importaciones han venido descendiendo.

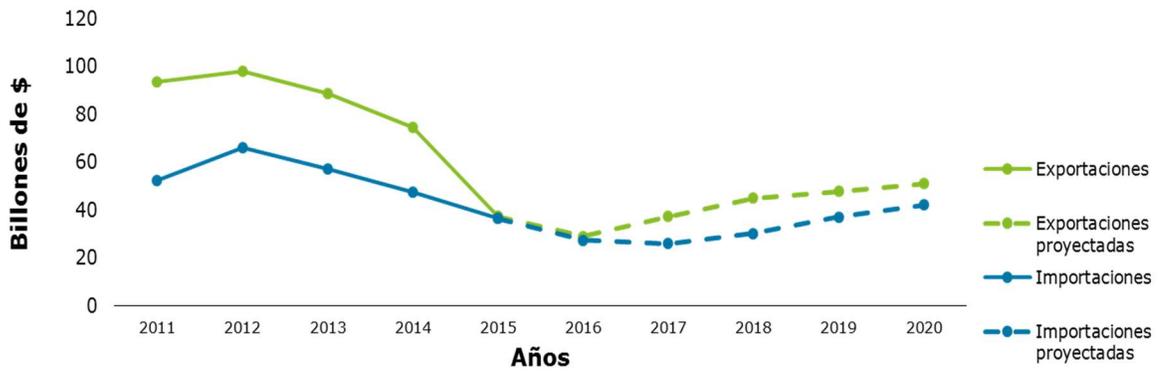


Figura 12. Gráfica de Exportaciones vs. Importaciones en Venezuela. Fuente: The Economist Group.

- Para finales de 2016 se espera una contracción del 24% en importaciones y de 1.7% en las exportaciones. Lo que se traducirá en la reducción de la materia prima para la producción de la industria y por ende en mayor escasez para la población

4.3.3.6. Balanza comercial

Producto de la baja en los ingresos de la nación, los compromisos financieros adquiridos y la imposibilidad de encontrar nuevos financiamientos, la balanza comercial se ha visto reducida fuertemente en los últimos 2 años.

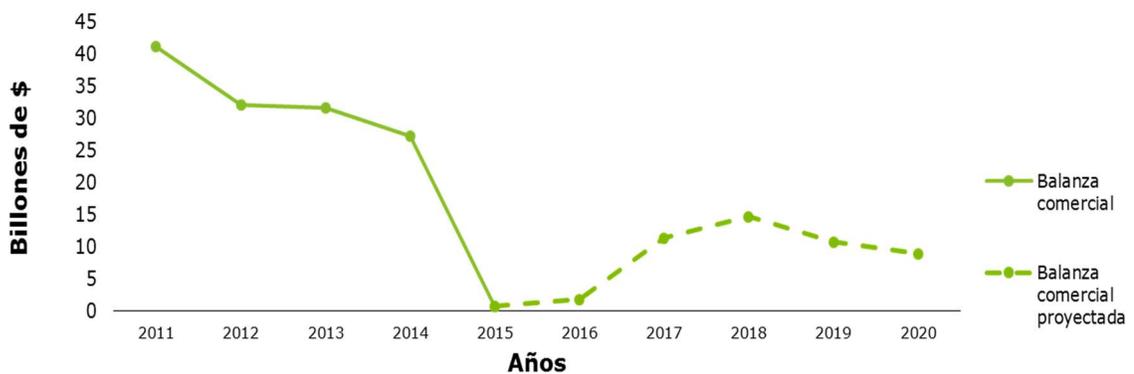


Figura 13. Gráfica de la Balanza Comercial en Venezuela. Fuente: The Economist Group.

- Para el año 2015, la balanza comercial se ubicó en 768 millones de dólares, que comparada con los 27.234 millones de dólares del año pasado, representa una caída de aproximadamente el 95%

- Se espera que la balanza comercial tenga un ligero aumento en los siguientes años, iniciando en el 2016 con un aumento de un 134,37% con respecto al 2015

4.3.3.7. Liquidez monetaria

Desde el año 2014, el BCV ha incrementado la liquidez monetaria (M2) en más de un 300%, presionado por la deuda que PDVSA posee ante el ente emisor, lo que ha impactado de forma directa al aumento de la inflación en el país.

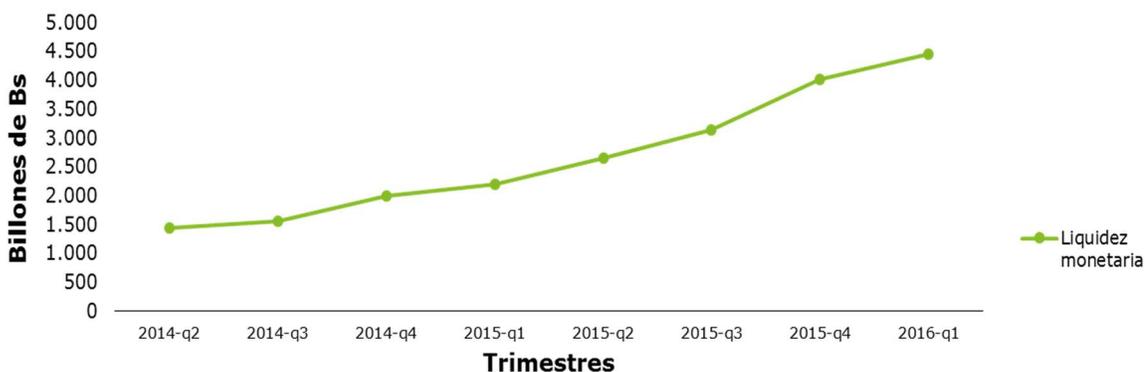


Figura 14. Gráfica de la Liquidez monetaria en Venezuela. Fuente: The Economist Group.

- Para el mes de marzo de 2016, se contaba con una liquidez monetaria de 4.449 billones de Bs, que comparados con los 2.198 billones de Bs que se tenían en el mismo mes de 2015 representa un aumento anual de 104,2%
- La petrolera estatal mantiene una deuda con el instituto emisor por la cantidad de Bs. 875 billones de Bs, producto de las políticas cambiarias que mantiene el Gobierno Nacional, lo que representa 21,7% del total de la liquidez actual

4.3.3.8. Inflación acumulada

La inflación experimentada en las últimas 52 semanas, según The Economist, ha sido 482%, siendo la mayor tasa de inflación a nivel mundial y la mayor de los últimos 30 años en el país, impactando negativamente el poder adquisitivo.

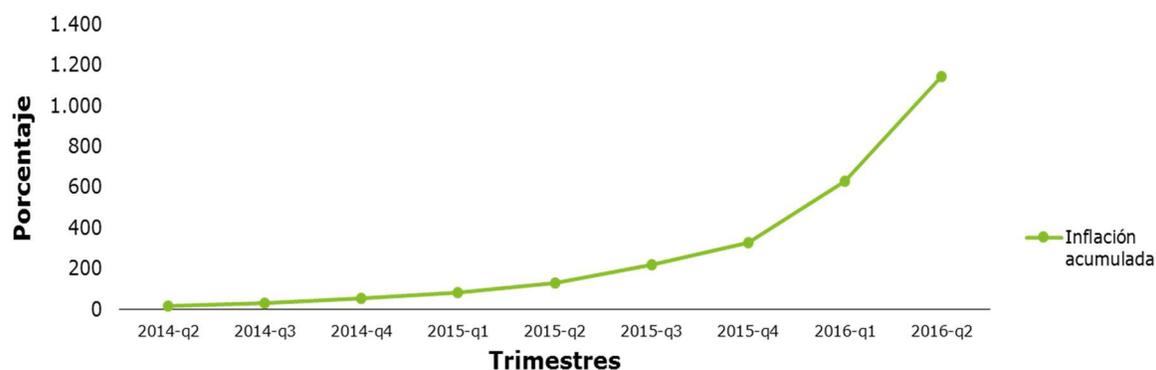


Figura 15. Gráfica de la acumulación Inflacionaria desde 2014. Fuente: The Economist Group.

- Se espera que el año 2016 cierre con un 735% de inflación acumulada, lo cual afectará directamente el consumo en el país. El consumo privado se espera que baje en un 21,6% con respecto al 2015, mientras que el consumo público bajará en 6.7%

4.3.4. Análisis del entorno del Sector Avícola

Para el análisis de la situación del Sector Avícola se utilizaros los indicadores y datos proporcionados en la página oficial de FENAVI.

4.3.4.1. Producción de pollitas reproductoras

Entrando a los indicadores de la industria, se pudo observar un descenso importante en la producción de pollitas reproductoras durante el año 2015, de aproximadamente un 33% con respecto a 2014.

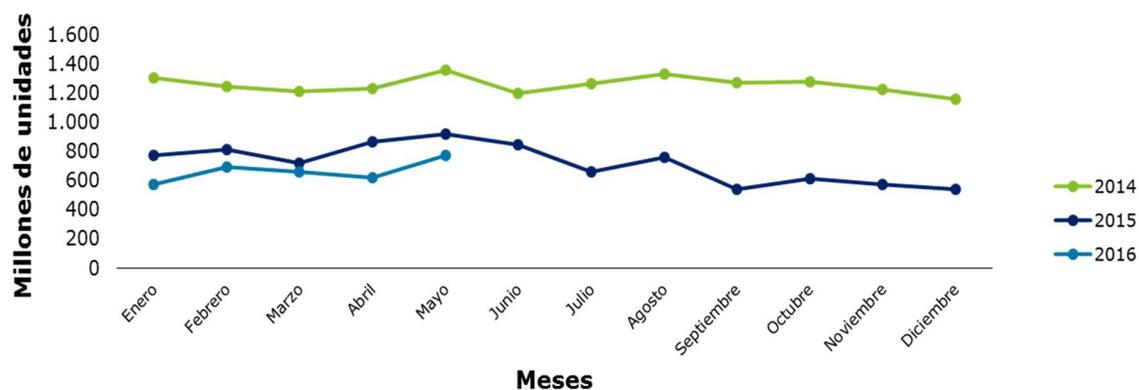


Figura 16. Gráfica de producción de gallinas reproductoras en 2014, 2015 y 2016. Fuente: FENAVI.

- Durante la última década la producción de pollitas reproductoras mensual sostuvo un crecimiento constante, sin embargo desde el año 2014 se ha apreciado una reducción importante en los niveles de producción, siendo los años 2015 y 2016 los que exhiben un menor desempeño.
- En abril del presente año solo se produjeron 621.000 pollitas reproductoras a nivel nacional, representando una reducción del 16% con respecto al mismo mes del 2015 y un 43% respecto a abril de 2014

4.3.4.2. Población activa de gallinas reproductoras

Producto de la reducción de la producción de pollitas reproductoras, la población de éstas también se ha visto afectada, presentando una disminución en los últimos 2 años, constituyendo un indicador negativo de suma importancia.

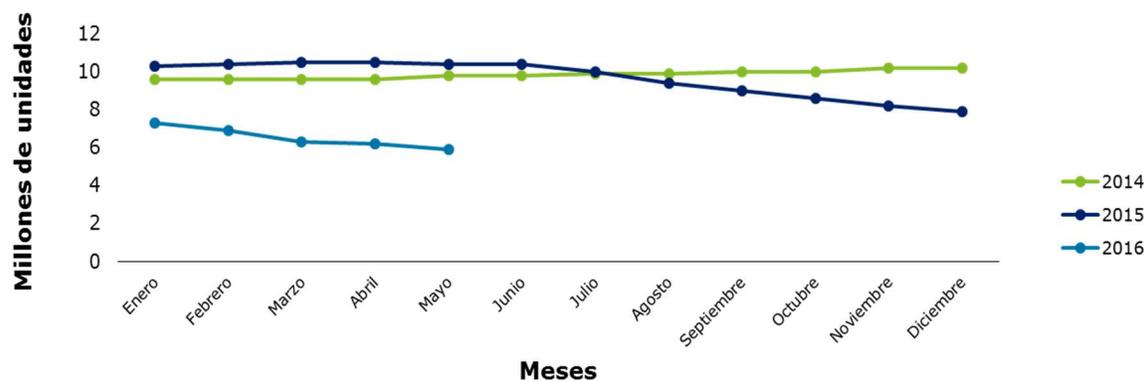


Figura 17. Gráfica de población activa de gallinas reproductoras en 2014, 2015 y 2016. Fuente: FENAVI.

- Durante el año 2015, la cantidad activa de gallinas reproductoras disminuyó 29% y durante el primer semestre del año 2016 la disminución se ha acentuado, cayendo un 18% adicional
- La disminución de la población activa de gallinas reproductora durante el primer trimestre del 2016 coincide con la disminución de la producción de carne de pollo durante el mismo periodo

4.3.4.3. Producción de pollitos para engorde

Adicionalmente, como resultado de la disminución de la población de reproductoras en el país, la producción mensual de pollitos para engorde en 2016 se ha visto reducida en aproximadamente un 22% con respecto a 2015

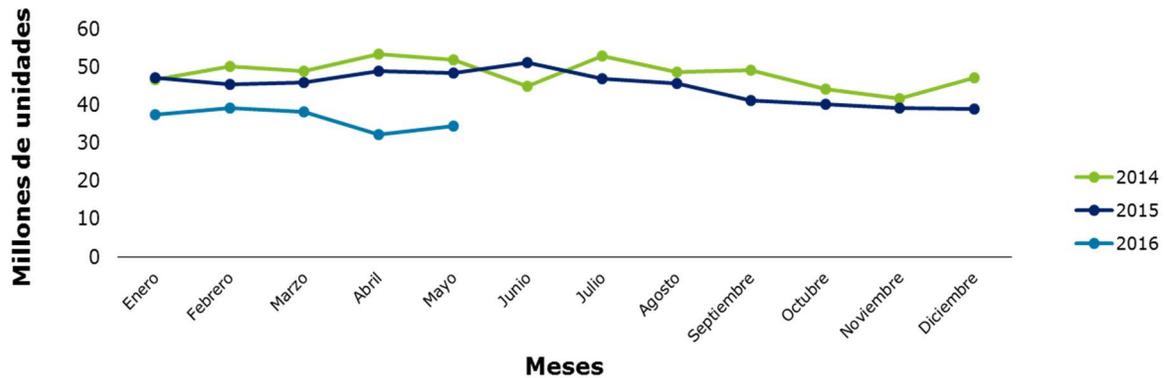


Figura 18. Gráfica de producción de pollitos de engorde en 2014, 2015 y 2016. Fuente: FENAVI.

- La producción de pollitos para engorde mensual ha mostrado importantes disminuciones durante los últimos años, registrándose en abril del 2016 su nivel más crítico, con una producción de 32.096.000 unidades, lo que significó una reducción de un 34,3% respecto al mismo mes en 2015.

4.3.4.4. Producción de carne de pollo

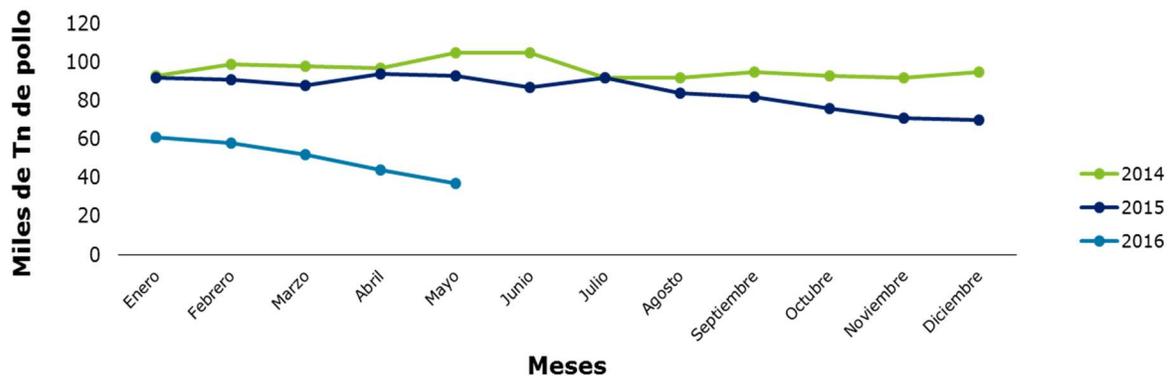


Figura 19. Gráfica de producción de carne de pollo en 2014, 2015 y 2016. Fuente: FENAVI.

La producción de carne de pollo ha sido un reflejo de los indicadores presentados anteriormente, presentando durante los primeros meses del 2016 unos niveles 40% inferiores al promedio histórico.

- Aun cuando los niveles de producción de carne de pollo han sido similares durante los últimos años, se estima que los niveles de producción continúen descendiendo a medida que transcurran los meses del segundo semestre de 2016.
- Entre los meses de abril de 2015 y 2016 se ha registrado una disminución de 46,8%

4.3.4.5. Importación de carne de pollo

Adicionalmente, a la caída en la producción de carne de pollo se ha sumado la caída en la importación de esta proteína en los últimos años, producto de los problemas macroeconómicos que atraviesa el país.

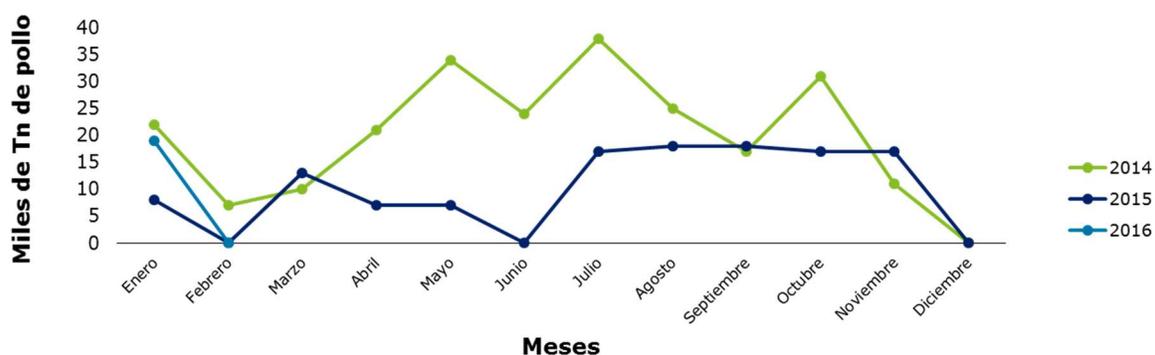


Figura 20. Gráfica de Importaciones de carne de pollo en 2014, 2015 y 2016. Fuente: FENAVI.

- La disminución significativa en los niveles de importación de carne de pollo, unido al declive de la producción nacional de este rubro, han agudizado los problemas de abastecimiento de este producto a nivel nacional

4.4. Fase 4: Identificación de los eventos de riesgo

En base al análisis del entorno en conjunto con las entrevistas realizadas a la alta gerencia del cliente se pudo identificar un listado de eventos que podrían ser contraproducentes para la continuidad operativa de las actividades de la organización.

Tabla 2. Extracto de listado eventos de riesgo identificados en los eslabones

Categoría	Evento de Riesgo	Descripción del Evento	Eslabón
Delictivos	Robo de gallinas, pollos o huevos durante transporte a granjas	El robo o saqueo a camiones que llevan alimento se hace más frecuente entre las noticias de la industria alimenticia. El impacto de este suceso varía dependiendo del lugar de la cadena de valor donde ocurre. La repercusión principal es la pérdida económica que sufriría la empresa.	1, 2, 3, 4, 5
	Robo de gallinas, pollos o huevos en las instalaciones	El robo dentro de las instalaciones del cliente, se traduce en pérdida económica por el robo de la mercancía, en el daño a los activos fijos de la empresa al intentar ingresar a las instalaciones y en el posible riesgo a la salud del capital humano que labora en las instalaciones. Existe alta probabilidad de contaminación de los lotes de pollos/gallinas por introducir agentes biológicos externos a un ambiente controlado.	2,3,4,5,6
Logísticos	Desperfectos mecánicos en el transporte	El transporte de la mercancía es realizada con vehículos que pertenecen a la empresa avícola. El falló de alguno de estos vehículos retrasa las actividades productiva. Pero la afectación más grande sería si el desperfecto ocurriese en la carretera, quedando el cargamento vulnerable al saqueo.	1,2,3,4,5, 11
	Accidentes de tránsito	Que un camión esté involucrado en un accidente de tránsito tendría un alto riesgo de saqueo, mucho más si el mismo se encuentra sin capacidad de transitar después del evento	1,2,3,4,5, 11
Operativos	Fallas en los servicios(agua, luz o gas)	En Venezuela se ha experimentado una alta deficiencia en el suministro continuo de los servicios básicos. En el interior del país, donde se encuentran ubicadas la mayor parte de las instalaciones, esta situación es más grave. El agua y la electricidad son de vital importancia para tener el funcionamiento el proceso productivo.	2,3,4,5,6, 7,8,9
	Inventario de alimento para aves insuficiente	Este es considerado un suministro indispensable para la generación del producto terminado y su consumo es necesario dentro de los 5 primeros eslabones de la cadena de valor. Quedarse sin este recurso podría significar la pérdida total de la inversión del cliente.	1,2,3,4,5

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 2 muestra algunos de los eventos de riesgo identificados en la empresa; la categoría a la que pertenecen: Delictivo, Operativo, Logístico, Gubernamental o de Ventas; una breve descripción del evento y su posible impacto; Y el número del eslabón a donde se asoció el evento. Es necesario usar la numeración establecida en la Figura 5 para relacionar los eslabones. El listado completo está disponible en el Anexo A.

4.4.1. Categorías de eventos de riesgo

Después de identificar y analizar los distintos eventos de riesgo, se observó que las características de cuatro (4) de estos eran parecidas entre si y muy distintas de las características de los otros eventos. La ocurrencia de estos eventos afecta progresivamente la operatividad de la empresa, y las acciones requeridas para mitigar el impacto van a depender de la magnitud de la amenaza que estos eventos representan para la empresa en un momento determinado. Para evaluar la magnitud de la amenaza es necesario monitorear ciertos indicadores, denominados Disparadores. A estos eventos se les llamó **Eventos de riesgo Continuos**, y son los siguientes:

- Inventario de alimento para aves insuficiente: cuya variable o disparador a monitorear son las toneladas de alimento para ave disponibles en el inventario
- Inventario de vacunas para aves insuficiente: cuya variable o disparador a monitorear son las unidades de vacunas disponibles en el inventario
- Inventario de Materia Prima Nacional insuficiente: cuya variable o disparador a monitorear son las unidades de envoltorios disponibles en el inventario para el producto terminado
- Amenaza de Acaparamiento por parte del gobierno El disparador es el total de días de ventas de producto terminado almacenado en la planta de refrigeración: A diferencia de los otros eventos de riesgo continuos, mientras menor sea el nivel de la variable monitoreada, habrá menor probabilidad de amenaza de este evento

Más adelante se mostrara a detalle todo lo concerniente a este tipo de eventos de riesgo

Se denominó **Eventos de riesgo Puntuales** a todos los restantes y su característica principal es que ocurren de forma estocástica y generan un impacto negativo sobre la operatividad e imagen de la empresa.

4.4.2. Establecimiento de relevancia para los Eventos de riesgo Puntuales

Con el objetivo de determinar la relevancia de los eventos de riesgo puntuales y poder comparar unos con otros, se realizó una ponderación de la probabilidad de ocurrencia (frecuencia) y de la magnitud del impacto para cada uno de ellos. Los valores de esta designación fueron brindados por la alta gerencia de la empresa avícola y en menor medida por Deloitte, basados en el conocimiento de negocio y en el estudio de impacto económico.

4.4.2.1. Estudio de impacto económico

Tabla 3. Tabla de impacto económico

	Gallinas progenitoras	Gallinas reproductoras	Pollos de engorde
Costo de oportunidad	<p>Cada gallina progenitora produce anualmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 22,3 gallinas reproductoras • 2342 pollitos de engorde 	<p>Cada gallina reproductora produce anualmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 117,1 pollitos de engorde 	
Costo de inversión	<ul style="list-style-type: none"> • Costos propios: • Adquisición: 27,18\$ • Alimentación: Semanas transcurridas en granja • Transporte: 1 traslado 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos propios: • Alimentación: Semanas transcurridas en granja • Transporte: 1 traslado • 5% del monto invertido en una (1) gallina progenitora: • Alimentación : 65 semanas • Transporte: 1 traslado 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos propios: • Alimentación: Semanas transcurridas en granja • Transporte: 2 traslados • 0,85% del monto invertido en una (1) gallina reproductora: • Alimentación: 65 semanas • Transporte: 1 traslado • 0,04% del monto invertido en una (1) gallina progenitora: • Alimentación: 65 semanas • Transporte: 1 traslado

Fuente: Elaboración propia.

Esta tabla fue diseñada para poder determinar el impacto económico que asume la empresa por la pérdida de un pollo progenitor/reproductor/ o de engorde. Por ejemplo: si se quiere saber el impacto de la pérdida de una gallina en una granja de reproductoras, se multiplica el precio de venta del producto terminado por la cantidad de pollitos de engorde que dejo de producirse debido a la muerte de la gallina reproductora (costo de oportunidad) y se le suma el costo de inversión asociado a esta gallina reproductora.

Para poder evaluar la magnitud de la afectación financiera presente en los eventos de riesgo que involucran la pérdida de pollos/huevos/ gallinas, se realizó una tabla (Tabla 3) que muestra el costo de oportunidad de perder un pollo/gallina/ huevo en algún punto específico de la cadena de valor, y el costo de inversión asociado a ese ser vivo hasta ese punto de su etapa de vida.

Sumando estos dos valores se puede determinar el verdadero impacto económico asumido por la empresa avícola por la pérdida de las aves en los eventos de riesgo.

Esta herramienta fue de mucha importancia para determinar el impacto económico en eventos de riesgo puntuales, tales como: pérdida de aves por contaminación de lotes, robo de aves

en instalaciones, accidentes de tránsito donde muriesen gran cantidad de aves debido al choque, entre otros.

4.4.2.2. Ponderación de los eventos de riesgo puntuales

Tabla 4. Modelo de tabla utilizado para la asignación de las ponderaciones

Eslabón 1: Llegada de pollitas progenitoras a Maiquetía						
	Deloitte		Cliente		TOTAL	
Evento	Frecuencia	Impacto	Frecuencia	Impacto	Frecuencia	Impacto
Retención pollitas progenitoras en Aduana	1,5	7	1,5	8	1,5	7,5
Robo de progenitoras en traslado hasta la granja	1	8	0,5	7,5	0,5	7,5
Retención del camión en carreteras	1	5,5	3	7	2	6,5
Mermas significativas en los procesos	0,5	4	0,5	2,5	0,5	3
Desperfectos mecánicos durante el transporte	2	5	0	3,5	0,5	4
Transporte involucrado en accidentes de tránsito	1	6	0,5	4	0,5	4,5

Fuente: Elaboración propia.

En base al estudio de impacto económico y en el conocimiento del negocio, se procedió a darle ponderación del uno (1) al diez (10) al impacto y a la frecuencia de los eventos puntuales. Parte de la ponderación fue asignada por los gerentes de cada eslabón, cuyo peso en la ponderación final era del 2/3 de total, mientras que la parte restante (1/3 del peso total) fue asignada por Deloitte.

La asignación de los valores del Impacto y la Frecuencia fue en base al criterio experto, utilizando el método Delphy específicamente. Se programaron sesiones de trabajo con aquellos miembros del personal del cliente que tuvieran mayor conocimiento en la materia, para fomentar una discusión que dejó como resultado los valores de Impacto y Frecuencia definitivos para cada evento presente en los eslabones de la cadena de valor.

Luego de realizar la ponderación de los eventos puntuales en los 11 eslabones, se graficaron estos datos en un mapa de calor por cada eslabón. Se acordó con el cliente, que **solo se desarrollaría el plan de acción para aquellos eventos cuyo impacto sea alto**, es decir mayor o igual a 5, sin importar su frecuencia. En la Tabla 4 se muestra la ponderación de los eventos de riesgo del eslabón 1, posteriormente en la Figura 19, se aprecia el mapa de calor correspondiente al mismo eslabón.

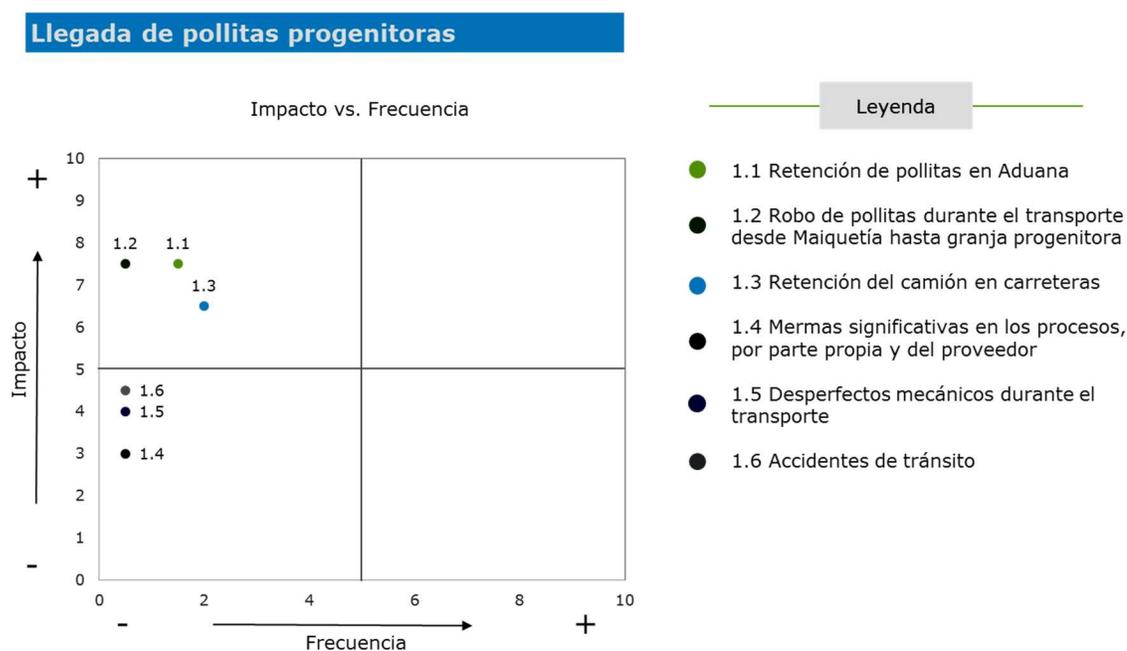


Figura 21. Mapa de calor de los eventos de riesgo puntuales en el eslabón 1: Llegada de pollitas progenitoras. Fuente: Elaboración Propia.

Los mapas de calor resultantes para los demás eslabones de la cadena de valor del cliente se pueden encontrar en el Anexo B.

La lista de los eventos de alto impacto por eslabón, los cuales conformarán el plan de supervivencia, se presentará a continuación:

1. Eventos en Llegada de Progenitoras

1.1. Retención de pollitas progenitoras en Aduana

1.2. Robos de pollitas en transporte

1.3. Retención de camión en carreteras

2. Eventos en Granja de Progenitoras

2.1. Robo de pollos en granja

2.9. Problemas Laborales

3. Eventos en Granja de Reproductoras

3.1. Robo de gallinas en granjas

3.2. Robo de huevos en transportes

3.3. Retención de camión en carreteras

3.6. Accidentes de tránsito

3.8. Problemas Laborales

3.11. Invasiones

4. Eventos en Incubadora Don Michelle

4.2. Robo de pollos en transporte

4.3. Retención de camión en carreteras

4.6. Accidentes de tránsito

4.8. Problemas Laborales

4.9. Falla de máquinas

5. Eventos en Granjas de Engorde

5.2. Robo de pollos en transporte

6. Eventos en Planta de beneficio

6.1. Robo de pollos en planta

6.4. Problemas Laborales

6.5. Fallas de máquinas

6.6. Fiscalizaciones

6.8. Contaminación de pozos

6.9. Falla en sistemas de información

7. Eventos en Planta de SubProducto

7.3. Problemas Laborales

7.4. Falla de máquinas

7.5. Fiscalizaciones

7.7. Contaminación de pozos

7.8. Falla de sistema de información internos

8. Eventos en Planta de Alimento

8.3. Problemas Laborales

8.4. Falla de maquinas

8.5. Fiscalizaciones

8.7. Contaminación de pozos

8.8. Falla de sistemas de información internos

9. Eventos en Almacén de Refrigeración

9.3. Problemas Laborales

9.4. Falla de máquinas

9.5. Fiscalizaciones

9.6. Falla de sistemas de información internos

10. Eventos en Romana y Distribución

10.1. Romana inoperativa

10.3. Falla de sistemas de información internos

11. Eventos en Ventas

11.1. Robo de producto en transporte

11.2. Retención de camión en carretera

11.4. Desperfectos mecánicos

11.5. Accidentes de tránsito

11.6. Regulación de precio

11.8. Pérdida de clientes

Por tener un bajo impacto se descartaron un total de 11 eventos de riesgos de los 26 eventos puntuales identificados inicialmente. Los 15 eventos puntuales en los que se centrará la realización de este proyecto serán:

- Desperfectos mecánicos en unidades de transporte
- Accidentes de tránsito
- Fallas de máquinas en el proceso productivo
- Falla en los sistemas de información internos
- Romana inoperativa / sin aprobación del SENCAMER
- Invasiones
- Fiscalizaciones
- Retención de gallinas progenitoras en aduana
- Retención de camiones en carretera
- Contaminación de los pozos de agua
- Robo a camiones en transporte
- Regulación de los precios
- Pérdida de Clientes
- Problemas Laborales
- Robo en instalaciones

4.5. Fase 5: Diseño del plan de supervivencia y herramientas

A continuación se muestra las características del plan de acción para afrontar los eventos de riesgo puntuales y continuos identificados en la sección anterior.

4.5.1. Diseño de fichas de eventos de riesgo puntuales

Se diseñó un modelo de ficha para afrontar los quince (15) tipos de eventos de riesgo puntuales obtenidos anteriormente. Este modelo puede apreciarse a continuación.

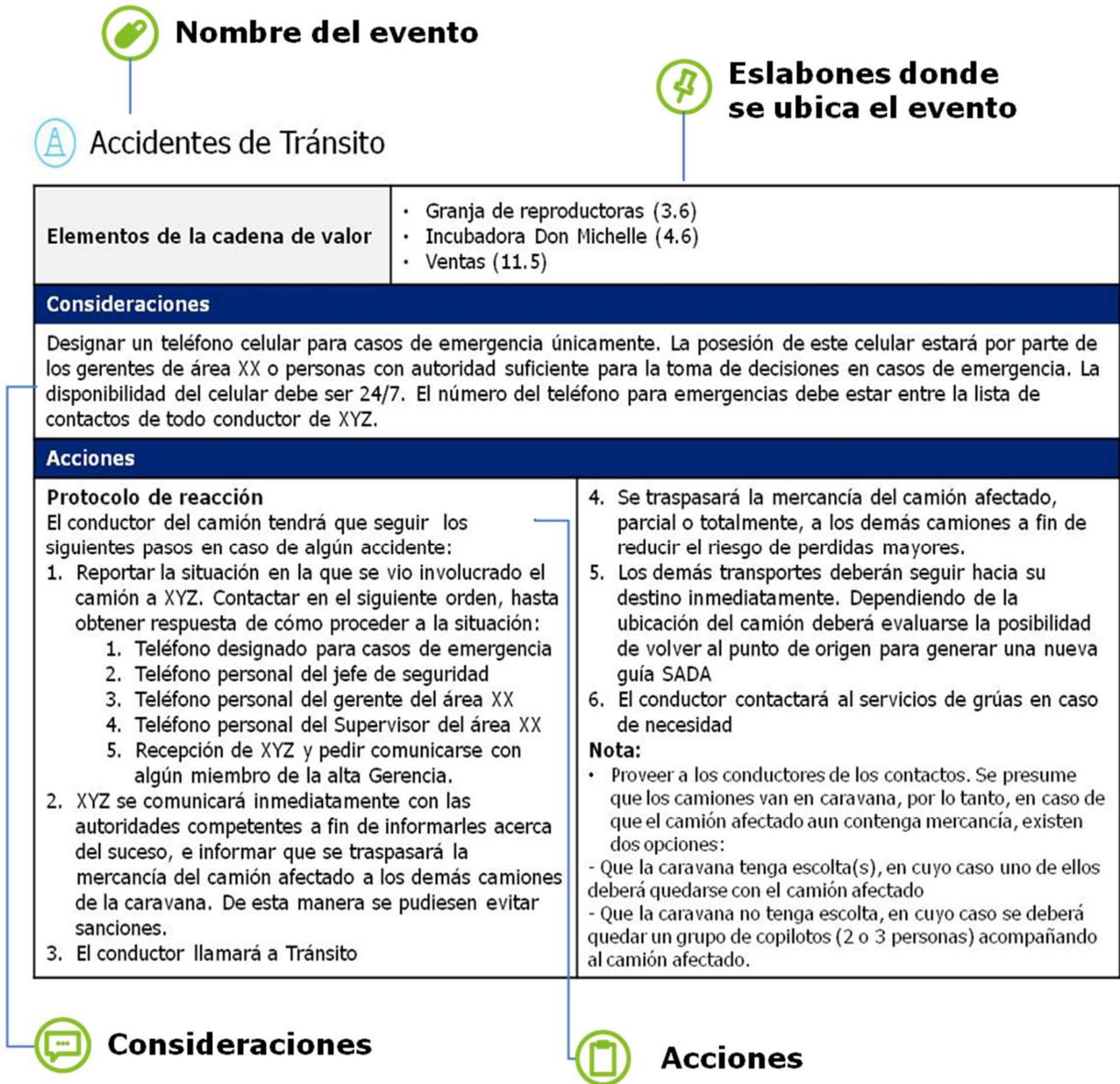


Figura 22. Modelo de ficha de eventos de riesgo puntuales. Fuente: Elaboración propia.

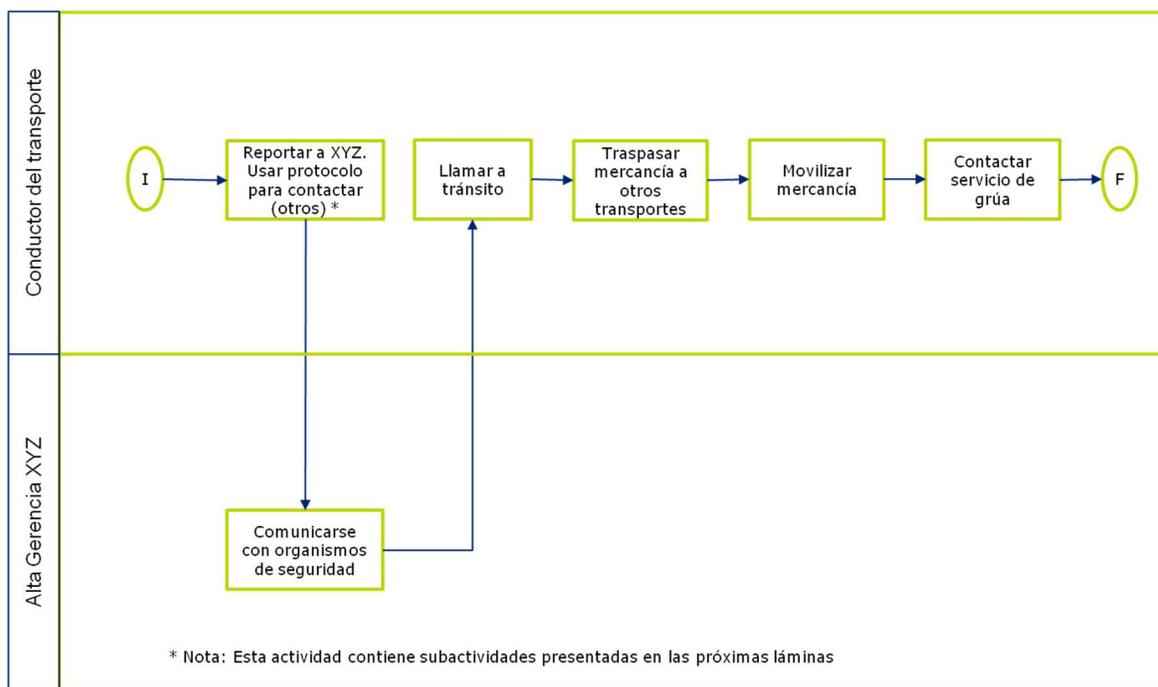


Figura 23. Modelo de flujograma para protocolos de reacción. Fuente: Elaboración propia.

Las fichas de evento de riesgo puntuales fueron diseñadas con consideraciones y acciones. Las consideraciones son acciones preventivas que deben realizarse antes de la ocurrencia del evento para evitar, prevenir o reducir la ocurrencia o impacto del mismo. Las acciones, por su parte, son actividades para realizarse después de la ocurrencia del evento a fin de canalizar el impacto y volver al estado ideal de las operaciones de la empresa.

Para aquellos eventos cuyas acciones contaban con un protocolo de reacción, se le agregó a la ficha un diagrama de flujo, donde se transmite de una manera más efectiva la secuencia de acciones a seguir por el responsable de canalizar el impacto de dicho suceso.

Las fichas de eventos de riesgo puntuales desarrolladas durante el proyecto se pueden apreciar en el ANEXO C.

4.5.2. Diseño de fichas de eventos de riesgo continuos

La característica principal de los eventos de riesgo continuos es que las acciones requeridas para prevenir, evitar o reducir la ocurrencia o el impacto van a variar dependiendo del estado de la variable o disparador monitoreado. Es por ello que se decidió dividir la escala de la variable monitoreada en cuatro (4) etapas: Positiva, Preventiva, Crítica y Emergencia.

Se desarrolló una línea de tiempo que consta de cuatro etapas y se encuentra definida por elementos disparadores que deben ser monitoreados continuamente. El intervalo de cada etapa está delimitado por un valor específico, establecido por la alta gerencia del cliente.

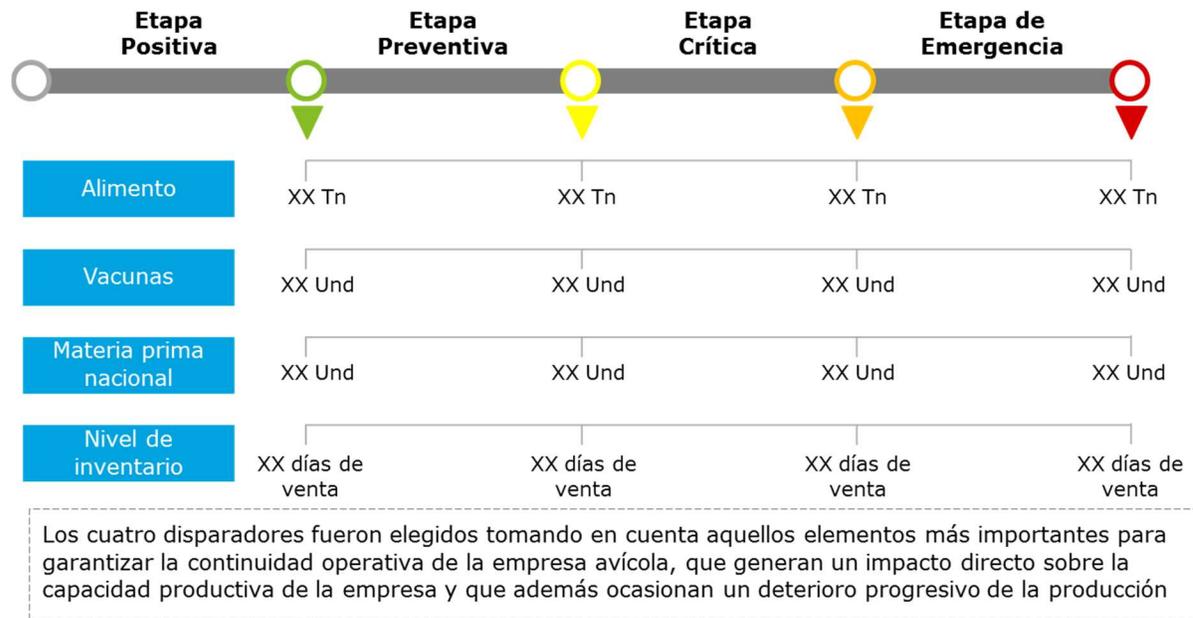


Figura 24. Línea de tiempo de los disparadores y sus etapas. Fuente: Elaboración propia.

La definición general de cada etapa es la siguiente:

- Positiva: Existencia suficiente de insumos para operar a mediano plazo. Para el caso del disparador de nivel de inventario de producto terminado, el nivel de inventario es adecuado
- Preventiva: Existencia suficiente de insumos, problemas para abastecerse. Para el caso del disparador de nivel de inventario de producto terminado, el nivel de inventario está en alza
- Crítica: Inminente paralización de las operaciones de la empresa por falta de insumos, los lead times de los proveedores son mayores a los días de inventario disponible. Para el caso del disparador de nivel de inventario de producto terminado, el nivel de inventario está elevado con alto riesgo de intervención
- Emergencia: Inexistencia de insumos. Para el caso del disparador de nivel de inventario de producto terminado, el nivel de inventario es crítico, la intervención es casi una certeza

Existen una serie de premisas que establecen los lineamientos bajo los que se definieron los disparadores para cada una de las etapas propuestas:

- Los disparadores que activan la línea de tiempo corresponden a eventos que afectan directamente la continuidad operativa del cliente
- Las etapas se activan cuando al menos uno de los disparadores tiene el déficit definido
- En caso de solventar la situación que activó alguna de las etapas Preventiva, Crítica o de Emergencia; la línea de tiempo se restablece a la Etapa Positiva
- Los escenarios planteados están desarrollados por la información suministrada por el cliente, y pueden variar dependiendo de los lead times de los proveedores de cada disparador

Se diseñaron fichas con acciones para prevenir, evitar o reducir el impacto y ocurrencia de los eventos de riesgo continuos, para cada disparador le corresponden cuatro (4) fichas, una por cada etapa: positiva, preventiva, crítica y emergencia.

En el caso de los eventos de insuficiencia de alimento y el de insuficiencia de vacunas se decidió elaborar en conjunto las fichas, debido a que las acciones a realizar en cada una de las etapas de estos dos eventos tienen mucha similitud.

Este proyecto posee un contenido comunicacional relevante, ya que es de vital importancia el acompañamiento de las acciones realizadas por el cliente, con mensajes que ayuden a mantener en alto la buena imagen de la empresa a pesar de las adversidades a las que se enfrenta. Es por esto que Deloitte diseñó un conjunto de mensajes para cada disparador y etapa de los eventos. El compendio de mensajes será presentado en una herramienta cuyos detalles serán explicados posteriormente. El modelo de ficha de eventos continuos será presentado en la Figura 23.

Las fichas muestran las acciones concretas a realizar en las distintas etapas que se puede encontrar la empresa según el valor del disparador. Para asegurar la realización de estas acciones se les designo una persona responsable, perteneciente a la alta gerencia de la empresa. La sección de “*stakeholders*” se refiere a aquellas partes interesadas en conocer la situación actual de la empresa, estas pueden ser: entidades gubernamentales, proveedores, clientes, empleados, medios de comunicación, entre otros.

Las fichas de eventos de riesgo continuos desarrolladas durante el proyecto se pueden apreciar en el ANEXO D.



Figura 25. Modelo de ficha de eventos de riesgo continuos. Fuente: Elaboración Propia.

En la parte superior de la ficha se muestra el nombre del disparador, la etapa o estado en el que se encuentra este disparador, los stakeholders interesados en conocer la situación actual de la empresa, las acciones a realizar para la etapa correspondiente y los responsables de dichas acciones

4.5.3. Diseño de herramientas complementarias para el plan de supervivencia

El plan de acción se ejecutará con el apoyo de las herramientas complementarias presentadas a continuación.

4.5.3.1. Matriz de comunicación

Esta matriz (Figura 24), fue pensada para usarse en conjunto con las fichas de eventos de riesgo continuos. La matriz de comunicación es una tabla elaborada en Excel donde están listados 340 mensajes, que son específico para cada disparador de los eventos continuos y a su vez para cada etapa de los mismos.

Cada mensaje clave es una guía que permite al cliente la redacción de la información emitida a sus stakeholders.

		Proyecto: Plan de supervivencia Matriz de comunicación Desarrollado por: Deloitte			
Etapa	Disparador	Stakeholder	Mensaje clave	Medio	Mensajero
Positiva	Nivel de Inventario	Clientes Clave	Estamos realizando los esfuerzos para garantizar el envío oportuno del producto terminado	Reunión individual	Gerente de Ventas
Positiva	Nivel de Inventario	MPPAL	Estamos realizando los esfuerzos para garantizar el envío oportuno del producto terminado	Reunión individual	Gerente General
Positiva	Nivel de Inventario	Gobernación del Estado Carabobo	Estamos realizando los esfuerzos para garantizar el envío oportuno del producto terminado	Reunión individual	Gerente General
Positiva	Nivel de Inventario	Gobernación del Estado Carabobo	Cooperamos y contribuimos con las comunidades cercanas a la empresa	Reunión individual	Gerente General
Positiva	Nivel de Inventario	SUNDE	Cooperamos y contribuimos con las comunidades cercanas a la empresa	Reunión individual	Gerente General
Positiva	Nivel de Inventario	MPPIC	Cooperamos y contribuimos con las comunidades cercanas a la empresa	Reunión individual	Gerente General

Figura 26. Modelo de matriz de comunicación. Fuente: Elaboración Propia.

En el archivo Excel cada columna cuenta con diferentes filtros o categorías:

- Etapa: las etapas pueden ser: Positiva, Preventiva, Crítica y Emergencia.
- Disparadores: Alimentos y Vacunas, Materia Prima Nacional y Nivel de Inventario de Producto Terminado.
- Stakeholders: son los actores interesados en las acciones y mensajes que se van a desarrollar en cada etapa. Pueden ser: Proveedores, Clientes, Entes gubernamentales, Empleados y Obreros, entre otros.
- Mensaje clave: Categorías de los mensajes claves:
 - Impacto en las comunidades
 - Impacto económico y crecimiento
 - Impacto en segmentos base

- Responsabilidad con empleados
- Cumplimiento con la ley y reglamentos
- Medio: Los mensajes se deberán transmitir por distintos medios: Reunión individual, Discurso, Comunicado, Reunión grupal, Correo, Boletín.
- Mensajeros: los responsable de la transmisión del mensaje son aquellos a los que se entrevistó inicialmente: Gerente General, Especialista de Captación y Cultura, Líder UFA Relaciones Institucionales, Gerente de Ventas, Gerente de Operaciones.

4.5.3.2. Protocolo de Reacción

Ningún plan de supervivencia o plan de continuidad operativa puede contemplar todos los incontables eventos de riesgo que se presentan en organización, tener un plan de mitigación planificado para cada uno sería imposible. De los eventos que no se desarrollaron en este proyecto hay que ponerle especial atención a aquellos que afectan negativamente la imagen de la empresa, mediante la propagación de mensajes difamatorios o información falsa de la empresa que comprometa la percepción que los stakeholders tienen de la organización. Por esta necesidad se elaboró el protocolo de reacción.

Ante situaciones que impacten la actividad productiva que brinda la empresa, como: información viciada o tergiversada emitida por alguna de las partes interesadas y fuera de las pautas concebidas en el plan de supervivencia; la empresa, a través de las distintas instancias predefinidas y en coordinación con el Comité Situacional, debe responder oportunamente para minimizar los riesgos o daños que la información o comunicación no controlada generen, y así proteger la integridad y los intereses tanto de la empresa como de sus trabajadores, clientes y proveedores.

Es fundamental un manejo adecuado y controlado de la comunicación a nivel interno y externo cuando se presentan estas situaciones con implicaciones de riesgo directo o indirecto; en vista de que el componente comunicativo es el que le permitiría al cliente interactuar minuciosamente con los actores que hacen parte del sistema productivo de la compañía para difundir, regular, monitorear y controlar el impacto que causen estos acontecimientos.

4.5.3.3. Perfil del colaborador clave

Para llevar a cabo el Protocolo de Reacción de una manera efectiva, se debe realizar una identificación y capacitación del personal clave de la empresa o clientes claves para que

colaboren con el proceso de comunicación en caso de ser necesario. El empleado/obrero/trabajador y cliente dispuesto a colaborar con el proceso comunicacional se le conocerá como “multiplicador positivo”.



Figura 27. Fases generales de la herramienta “Perfil de colaborador clave”. Fuente: Elaboración Propia.

Esta herramienta está definida en cuatro etapas:

- Identificación de los multiplicadores positivos: En esta etapa se define las características principales del colaborador tales como: influencia positiva dentro de la empresa, impacto para la organización y nivel de compromiso demostrado
- Sensibilización y alineación: Iniciar la sensibilización de los empleados y del mercado, a través de los multiplicadores positivos, transmitiéndoles mensajes de empatía e informativos sobre la situación de la empresa
- Preparación y comunicación al vocero: Definir el rol del colaborador y cliente clave, y prepararlos para realizar todas las comunicaciones pertinentes mediante un proceso de empoderamiento y formación
- Reacción: Suministrar los insumos necesarios a los colaboradores y clientes clave para que lleven a cabo el proceso de comunicación ante una suspensión de las operaciones

4.5.3.4. Matriz de seguimiento de noticias

Se diseñó como herramienta un macro en Excel para poder registrar las noticias del entorno político, social, económico o industrial. El comité situacional debe estar actualizado todo el tiempo de lo que ocurre en el macroentorno para prever situaciones de riesgo. Se espera que con el uso de esta herramienta el cliente tenga acceso rápido y oportuno a información de interés para la toma de decisiones de la Junta Directiva.

El registro de las noticias tiene como fin mantener documentadas ejemplos de los eventos de riesgo a los que se enfrentan las empresas de las diferentes industrias. Entre las celdas del interfaz de mayor valor para el cliente está las de “Estrategia Empresarial” y “Consecuencias”. La primera se refiere a las acciones realizadas por la empresa para intentar solventar el problema en

la que se ve envuelta (fiscalizaciones, sanciones, invasiones, entre otros), y la segunda se refiere a las consecuencias de dichas acciones. De este modo se busca tener un punto base para la toma de decisiones del cliente, si se diese el caso de estar en una situación similar.

The image shows a web form titled "SEGUIMIENTO DE NOTICIAS DEL ENTORNO". At the top left, there is a small image of a yellow chick. The form consists of several input fields, each with a label to its left: "Fecha (año)", "Nombre de la empresa", "Noticia", "Sector Industrial", "Key Issues", "Stakeholders involucrados", "Estrategia empresarial", "Consecuencias", "Impacto", and "Datos editoriales". Each label is followed by a horizontal input line. At the bottom right of the form, there is a blue button with the text "AGREGAR" in white capital letters.

Figura 28. Modelo del interfaz de la herramienta de seguimiento de noticias desarrollada para el cliente. Fuente: Elaboración Propia.

4.5.3.5. Matriz de Reporte Gerencial

Esta herramienta fue diseñada con el propósito de apoyar el registro de la información más relevante que se deriva de los comités situacionales que se activan durante la implementación del plan de supervivencia para eventos de riesgo continuos. Se trata de un macro en Excel que registra y guarda toda la información con la que se llenan sus celdas.

La información vaciada en este macro es: fecha de la reunión, participantes del comité, hechos discutidos durante la reunión, acciones tomadas frente al evento de riesgo, valor y situación actual del disparador o disparadores evaluados, etapa del disparador del evento continuo.



REPORTE GERENCIAL

<i>Fecha de la Semana (Semana del dd al dd/mm)</i>	<input type="text"/>
<i>Participantes del Comité Situacional</i>	<input type="text"/>
<i>Hechos Relevantes</i>	<input type="text"/>
<i>Acciones Tomadas por el cliente</i>	<input type="text"/>
<i>Situación del Disparador a Considerar</i>	<input type="text"/>
<i>Etapas Actual del Plan de Supervivencia</i>	<input type="text"/>

AGREGAR

Figura 29. Modelo del interfaz del macro de la Matriz de Reporte Gerencial. Fuente: Elaboración Propia.

4.6. Fase 6: Elaboración de entregables

Los resultados de esta fase son los siguientes:

- Elaboración de la presentación para el cliente: La presentación final para el cliente se construyó en PowerPoint y cuenta con todo el contenido del plan de continuidad operativa y sus herramientas. Además, se agregó la información necesaria para comprender la utilización de este plan y sus herramientas. La presentación final conto con 125 laminas y fue expuesta por el Socio responsable de la realización del proyecto en las instalaciones del cliente frente a la Junta Directiva.
- Elaboración del presente libro de pasantía con la asesoría el tutor académico Gerardo Febres, el tutor industrial Manuel Martín y el profesor Alexis Castro.
- Elaboración de la presentación de la defensa de este proyecto de pasantía.

Tabla 5. Cuadro resumen de resultados

Fase	Resultado	Descripción del resultado
Adaptación a la empresa de consultoría	Asistencia a curso Core Consulting Skills	Se aprendió acerca de las competencias básicas de un consultor: Proceso de ventas, realización de los proyectos, comunicación efectiva.
Entendimiento del proceso productivo y de la situación actual de la empresa	Representación gráfica del proceso productivo del cliente	Se elaboró un diagrama de flujo que permitió comprender el proceso productivo de la empresa.
	Diagnóstico de la situación actual de la avícola	Se obtuvo información suficiente de las entrevistas para comprender la situación actual de cada eslabón de la cadena de valor del cliente.
Análisis del entorno	Análisis del entorno político	Se buscó información acerca de las legislaciones que afectan directa o indirectamente el sector alimentos.
	Análisis del entorno económico	Se buscó datos para elaborar las gráficas de las principales variables macroeconómicas y sus proyecciones para los próximos años.
	Análisis del entorno social	Se analizó como está afectando el entorno político y el económico a la sociedad venezolana.
	Análisis del entorno Industrial	Se buscó información referente al comportamiento del sector avícola en los últimos 3 años.
Identificación de los eventos de riesgo	Identificación de los eventos de riesgo que amenazan la empresa	Se enlistaron un total de 96 eventos de riesgo que se encuentran en los 11 eslabones de la cadena de valor del cliente.
	Establecimiento de relevancia para los eventos	Se le asignó valores de Impacto y de frecuencia a los 96 eventos de la cadena de valor y se graficaron los mapas de calor.
Diseño del plan de supervivencia	Diseño de fichas de eventos continuos	Se diseñaron fichas con acciones para cada etapa y disparador.
	Diseño de fichas de eventos puntuales	Se diseñaron fichas con medidas de mitigación y prevención para los eventos puntuales.
	Diseño de Herramientas Complementarias	Las herramientas diseñadas fueron: la matriz de comunicación, matriz de reporte gerencial, protocolo de reacción, Perfil de colaborador clave, matriz de noticias.
Elaboración de los entregables	Elaboración de presentación final para el cliente	Presentación de PowerPoint con todo el contenido del plan de supervivencia.
	Elaboración de libro de pasantía	Redactar el libro de pasantía.
	Elaboración de presentación de la defensa del proyecto de pasantía	Elaborar la exposición para defender el proyecto realizado.

Fuente: Elaboración propia.

Actividades complementarias realizadas durante la pasantía en Deloitte

- Se apoyó en la realización de las propuestas técnicas para vender proyectos de consultoría a diferentes empresas, tales como: Banesco Seguros, Todoticket, Ofimanía, Federación Venezolana de Fútbol, Seguros La Fe, Pfizer, etc.
- Se apoyó directamente en la realización del proyecto de consultoría para la construcción de un conjunto residencial para adultos mayores. El trabajo en sí, fue la evaluación de factibilidad para la construcción en distintas ubicaciones geográficas: Panamá, Republica Dominicana o Venezuela.
- Se colaboró, durante 2 semanas, en la realización de un proyecto del área de Auditoría, visitando la ensambladora de Chery en Las Tejerías, en el estado Aragua. La finalidad de estas visitas fue efectuar una toma de inventario, es decir, contabilizar y etiquetar todos los activos fijos de la ensambladora. Además de evaluar oportunidades de mejora en la línea de producción de vehículos que pudiesen venderse a Chery como proyectos por el área de consultoría.

CONCLUSIONES

En conclusión, el plan de supervivencia para afrontar las consecuencias del entorno hostil y las herramientas complementarias para su ejecución fueron elaborados satisfactoriamente. Para ello fue necesaria la cooperación continua de la alta gerencia de la empresa avícola.

En la fase de adaptación a Deloitte se reconoce al negocio de la consultoría como una gran oportunidad de aprendizaje de conocimientos diversos en distintas industrias.

En la fase de entendimiento de la situación actual de la empresa y de su proceso productivo se concluye que para la realización del proyecto fue de vital importancia la comunicación directa con el personal experto del cliente para la recaudación de información de alto valor para fundamentar las bases del proyecto.

Por otra parte, se demostró la importancia de realizar el análisis del macroentorno para la identificación de los eventos de riesgo, ya que analizándose la situación política, social, económica e industrial del país se pudo identificar los eventos de riesgo de mayor impacto negativo para las operaciones de la empresa, siendo el entorno político el de mayor preocupación para la directiva del cliente.

En la fase de identificación de los eventos de riesgo se evidenció la necesidad de la cooperación de la alta gerencia del cliente para validar y ponderar la relevancia de los mismos. En esta fase se puede concluir que el tiempo invertido en el desarrollo del plan de acción para eventos de baja relevancia no iba a generar un gran valor adicional al plan de supervivencia.

Conclusiones específicas de esta fase:

El 45,83% de eventos de riesgo de alto impacto que amenazan a la empresa es de tipo Operativo, es decir que ocurre por razones internas a la empresa. El resto de los eventos listado es causado por factores externos no controlables.

El evento de riesgo de alto impacto y alta frecuencia más común dentro de los eslabones, y además de mayor jerarquía, es la Fiscalización de la instalación por parte del gobierno, apareciendo en 7 eslabones de la cadena de valor del cliente.

Los eventos de riesgo del tipo logístico toman mayor relevancia aguas arriba del proceso productivo, en los primeros eslabones de la cadena, y representan el 16,6% de los eventos de alto impacto. La pérdida de aves de en los primeros eslabones perjudica exponencialmente la producción del producto comercial.

Los eslabones con mayor cantidad de amenazas de alto impacto son las plantas de beneficio, subproductos y alimento, con un total de 19 eventos de riesgo posibles. Siendo los problemas laborales: huelgas de sindicatos, sabotaje interno, fuga de talento y el ausentismo laboral los más importantes entre las tres plantas.

El eslabón más delicado es el de romana y distribución. Ya que si quedase inoperativa la Báscula se detendría en su totalidad la distribución a los clientes.

En la fase del diseño del plan de supervivencia se evidenció la necesidad de desarrollar herramientas complementarias para apoyar la ejecución del plan de acción dispuesto en las fichas, permitiendo agilizar el proceso de toma de decisiones en durante las reuniones de la Junta Directiva del cliente.

En la fase de elaboración de entregables se concluye que es necesaria la realización de un taller de trabajo con las personas que conformarán el Comité Situacional de la empresa para explicarles el funcionamiento integral entre el plan de supervivencia y las herramientas complementarias.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones de este proyecto son las siguientes:

- Se recomienda llevar registro de los sucesos que han afectado las operaciones de la empresa. Durante la realización de este proyecto se complicó la identificación de los escenarios de riesgo debido a que el cliente no llevaba documentado correctamente ningún suceso de riesgo previo. Toda empresa, debe mantener registro histórico de los sucesos que hayan afectado la operatividad de la empresa. Es importante tener la información referente a estos eventos para agilizar la identificación, realizar el estudio de impacto/frecuencia y concretar un plan de acción basado en experiencias previas de la empresa al enfrentar dichos eventos en el pasado.
- Se recomienda que el cliente se comprometa y colabore activamente con los consultores que le ofrecen la asesoría, brindándoles la información y tiempo necesarios para la elaboración de un plan de acción que se adapte específicamente a las necesidades particulares de la empresa. Durante la elaboración de este proyecto, en ciertos momentos, hubo complicaciones con el levantamiento de información y con la validación del trabajo debido a la falta de comunicación del cliente con los consultores. El grado de detalle y complejidad de las acciones desarrolladas en el plan de supervivencia dependerá proporcionalmente de la información suministrada por el cliente.
- Se recomienda presentar el contenido del plan en un sistema de información computarizado que ayude a acceder rápida y oportunamente a las fichas de los eventos y a sus herramientas para enfrentar una situación de riesgo en particular. Al momento de utilizar el plan de supervivencia puede resultar tedioso la búsqueda manual de la información entre las diversas fichas y herramientas complementarias. El plan de supervivencia cuenta con

mucho contenido informativo dividido entre el plan de acción (fichas de eventos de riesgo puntuales y continuos) y las herramientas complementarias (matriz de comunicación, protocolo de reacción, entre otros).

- Como segunda fase de este proyecto se le recomienda al cliente desarrollar el plan de acción para mitigar el impacto negativo de los eventos de riesgo ubicados en el cuadrante de Alta Frecuencia y Bajo Impacto, mencionados en este informe. Durante la fase de identificación de los eventos de riesgo se acordó con el cliente que solo se elaboraría el plan de acción para los eventos de alto impacto. Sin embargo, el suceso de los demás eventos pueden causar daños considerables, mas aun si su frecuencia de ocurrencia es alta

REFERENCIAS

- [1] Deloitte, «Acerca de Deloitte,» 2016. [En línea]. Available: <http://www2.deloitte.com/ve/es/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte-insights0.html>. [Último acceso: 18 abril 2016].
- [2] Deloitte, «Deloitte LATCO,» 2016. [En línea]. Available: <http://www2.deloitte.com/gt/es/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte-Guatemala.html>. [Último acceso: 20 abril 2016].
- [3] Deloitte, «Acerca de Deloitte Venezuela,» 2016. [En línea]. Available: <http://www2.deloitte.com/ve/es/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte-venezuela.html>. [Último acceso: 20 abril 2016].
- [4] Deloitte, «Panorama: misión, visión y valores,» 2016. [En línea]. Available: <http://www2.deloitte.com/ve/es/pages/about-deloitte/articles/mission-vision-values-venezuela-about-deloitte.html>. [Último acceso: 18 abril 2016].
- [5] Deloitte, «Servicios Consultoría Deloitte Venezuela,» 2016. [En línea]. Available: <http://www2.deloitte.com/ve/es/pages/strategy/solutions/consulting-services-venezuela-consulting.html>. [Último acceso: 20 04 2016].
- [6] FENAVI, «Fedaración Nacional Avícola de Venezuela,» 10 2016. [En línea]. Available: www.fenavi.com.ve. [Último acceso: 25 Octubre 2016].
- [7] F. O. Escuela Agroecológica de Pirque, Manual Avícola N°10, Santiago de Chile .
- [8] F. R. David, La Gerencia Estratégica, Bogota: Editorial Serie Empresarial, 1994.
- [9] E. S. y. A. PWC, «PWC- Boletín de Asesoría Gerencial. Desarrollo de un plan de continuidad de Negocio,» 2008. [En línea]. Available: <https://www.pwc.com/ve/es/asesoria-gerencial/boletin/assets/boletin-advisory-edicion-09-2008.pdf>. [Último acceso: 20 Octubre 2016].
- [10] V. Gabriel, Nueva Estrategia Empresarial, Editorial Hispana, 1983.

- [11] A. Dali, ISO 31000: la futura norma internacional en gestión del riesgo frente a la crisis, RiskAssur- hbdo, 110, 2009.
- [12] I. Casares, Procesos de Gestión de Riesgos y Seguros en las Empresas, Madrid: Editorial Molinuevo, 2013.
- [13] A. B. G., Tesis Riesgo Empresarial, Universidad de Tarapacá, 2004.
- [14] S. Ruano, «El Mapa de calor en la gerencia de riesgos,» [En línea]. Available: www.gerenciaderiesgos.es. [Último acceso: 20 Octubre 2016].
- [15] K. y. F. R. Case, Principios de Microeconomía, Bogotá: Editorial Prentice Hall, 1997.
- [16] L. Díaz de Castro, Planificación, Gestion y Control, Editorial Pearson Educación S.a, 2001.

ANEXOS

ANEXO A: Listado de eventos de riesgo identificados en los eslabones

ANEXO B: Mapas de calor de los eventos de riesgo puntuales para cada eslabón de la cadena de valor

ANEXO C: Fichas de los eventos de riesgo puntuales

ANEXO D: Fichas para eventos de riesgo continuos

ANEXO A: Listado de eventos de riesgo identificados en los eslabones

Categoría	Eventos de Riesgo	Descripción del Evento	Eslabón
Delictivo	Robo de gallinas, pollos o huevos durante transporte a granjas	El robo o saqueo a camiones que llevan alimento se hace más frecuente entre las noticias de la industria alimenticia. El impacto de este suceso varía dependiendo del lugar de la cadena de valor donde ocurre. La repercusión principal es la pérdida económica que sufriría la empresa.	1, 2, 3, 4, 5
	Robo de gallinas, pollos o huevos en las instalaciones	El robo dentro de las instalaciones del cliente, se traduce en pérdida económica por el robo de la mercancía, en el daño a los activos fijos de la empresa al intentar ingresar a las instalaciones y en el posible riesgo a la salud del capital humano que labora en las instalaciones. Existe alta probabilidad de contaminación de los lotes de pollos/gallinas por introducir agentes biológicos externos a un ambiente controlado.	2,3,4,5,6
	Robo de equipos o maquinarias en plantas	En la planta de beneficio solo existe una línea de producción, si cualquiera de las maquinas consideradas esenciales es robada. La capacidad de producción se vería afectada total o parcialmente. Además se incurrirían en altos gastos para reponer esta(s) máquina(s). Situación similar ocurriría en las demás plantas.	6,7,8
	Robos en almacenes de productos terminados	El robo en los almacenes de producto terminado es frecuentemente perpetrado por trabajadores de la empresa y cuyo impacto económico no es de alta relevancia, sin embargo si estos robos ocurren a gran escala, no solo se vería afectada la empresa en pérdidas monetarias. Sino que se ve comprometida la imagen de la empresa, ya que si estos productos, que ya poseen la marca de la empresa en el envoltorio, son vendidos ilegalmente en las calles y no son tratados de la forma adecuada (con una debida cadena de frío) podrían hacerle un daño a la salud de los consumidores y por ende afectar negativamente la confianza de los consumidores en el cliente.	9
	Robos durante transporte a clientes	La repercusión de este evento se traduce en la pérdida económica de la venta sin realizar y en la afectación negativa de la imagen de la empresa por la posibilidad de que los productos robados sean comercializados indebidamente viéndose comprometida la calidad de los mismos.	11
	Invasiones a granjas o plantas	La invasión de una o más instalaciones de la empresa tendría como impacto la disminución parcial o total de las actividades productivas realizadas en esas locaciones. Hay evidencia de muchas empresas, en el país, que perdieron la totalidad de sus activos fijos en sus instalaciones y que a pesar de sus intentos por las vías legales fueron imposibles de recuperar.	2,3,4,5

Logístico	Retención de mercancía en la aduana	Esta mercancía puede ser: pollitos progenitores o ingredientes para la elaboración de alimento. En el caso de los pollitos progenitores, estos son muy delicados de manipular, cualquier retención prolongada en un ambiente no controlado (sin la temperatura, humedad, alimento adecuado) muy probablemente terminara en una alta mortandad de pollitos. Conociendo que de estos pollitos depende la producción anual de la empresa, a esta situación se le debe prestar mucha atención. Los lead times con el proveedor de esta mercancía son de aproximadamente 3 meses.	1
	Retención del transporte con mercancía en carreteras	Este evento de riesgo es muy parecido al anterior. La retención prolongada de un camión podría significar la muerte considerable de la mercancía trasladada y retrasos en la producción. El cliente comentó que este suceso ocurre con mucha frecuencia y ha sido necesario dejar parte de la mercancía para poder continuar con el traslado.	1,2,3,4,5
	Desperfectos mecánicos en el transporte	El transporte de la mercancía es realizada con vehículos que pertenecen a la empresa avícola. El falló de alguno de estos vehículos retrasa las actividades productiva. Pero la afectación más grande sería si el desperfecto ocurriese en la carretera, quedando el cargamento vulnerable al saqueo.	1,2,3,4,5,1 1
	Accidentes de tránsito	Que un camión esté involucrado en un accidente de tránsito tendría un alto riesgo de saqueo, mucho más si el mismo se encuentra sin capacidad de transitar después del evento	1,2,3,4,5,1 1
	Romana inoperativa o sin aprobación del SENCAMER	En el área de distribución solo se encuentra una báscula de pesaje, la cual se encuentra vinculada al sistema que genera la guía SADA, indispensable para poder transitar con un cargamento de alimento. Si la Romana se encuentra inoperativa o no consigue la autorización del SENCAMER para funcionar, la distribución del producto terminado a sus clientes se paralizaría completamente.	10
	Falla Sistema SADA o INSAI	Una falla en los sistemas de generación de la guía SADA o la guía INSAI (para animales vivos) incapacitaría momentáneamente la distribución del producto terminado y del traslado de los pollos/gallinas/ huevos a las diferentes granjas o clientes de la empresa.	10
Operativo	Merms significativas en instalaciones	La mortandad de gallinas, pollos o huevos es común en el negocio, por las grandes cantidades de unidades que se manejan en los lotes. La principal causa de muerte es el sofocamiento de gallinas y pollos.	1,2,3,4,5
	Fallas en los servicios (agua, luz o gas)	En Venezuela se ha experimentado una alta deficiencia en el suministro continuo de los servicios básicos. En el interior del país, donde se encuentran ubicadas la mayor parte de las instalaciones, esta situación es mas grave. El agua y la electricidad son de vital importancia para tener el funcionamiento el proceso productivo.	2,3,4,5,6,7 ,8,9
	Falla de Máquinas	Las máquinas importantes en el proceso productivo son importadas, no presentan mucha frecuencia de fallos, sin embargo no se encuentra con un stock de repuestos para remplazo de ser necesarios. Es por esto y por la situación actual de las importaciones en el país que sería de gran impacto el suceso de este evento. Vale acotar que una gran cantidad de maquinas tienen mas de 20 años de antigüedad y están a punto de llegar a la etapa de obsolescencia de su ciclo de vida.	2,3,4,5,6,7 ,8,9

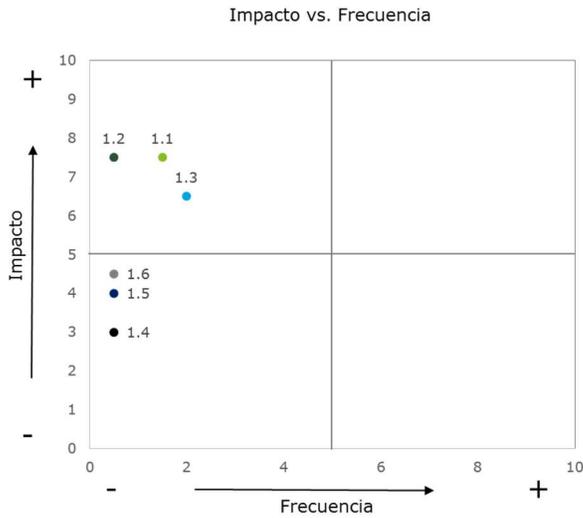
Operativo	<p>Problemas Laborales: Ausentismo, fuga de talento, sabotaje interno, huelgas</p>	<p>Los problemas laborales de mayor consecuencia para la empresa en la situación actual son: Ausentismo de los trabajadores a sus puestos de trabajo, la razón principal es que se ausentan para poder hacer las compras de los productos regulados en los supermercados. Fuga de talento: una gran cantidad del personal administrativo de la empresa se ha ido de la empresa, buscando mejores sueldos en otros empleos o fuera del país. Sabotaje interno: Algunos empleados han recurrido al sabotaje de los productos vendidos por la empresa como método para atraer a los medios de comunicación y forzar a la alta gerencia a aumentar los salarios. Este problema representa un riesgo para la imagen de la empresa frente a los consumidores y al gobierno. Huelgas: a pesar de no ser muy frecuentes las huelgas generan un alto impacto en la actividades operativas de la empresa.</p>	2,3,4,5,6,7,8,9
	<p>Acceso a granjas sin protocolo de sanidad</p>	<p>Existe una alta probabilidad de que los lotes de pollos o gallinas se contaminen con agentes biológicos externos con el ingreso de personal al ambiente controlado sin el debido protocolo de sanidad.</p>	2,3,4,5
	<p>Interrupciones por accidentes laborales</p>	<p>Los accidentes laborales amenazan la continuidad de la producción en la plantas del cliente, de ocurrir este evento debe detenerse las operaciones en la planta a fin de atender al trabajador y preparar las maquinaria para continuar con las actividades.</p>	6,7,8
	<p>Contaminación de los pozos de agua</p>	<p>La planta de beneficio, de subproducto y de alimento requieren de grandes cantidades de agua para su funcionamiento. De contaminarse los pozos de agua profunda ubicados en estas instalaciones, afectando la calidad del recurso hídrico y haciéndolo inadecuado para el procesamiento de alimento, el proceso productivo se vería muy perjudicado.</p>	6,7,8
	<p>Fallas en los sistemas de información internos</p>	<p>El cliente utiliza el sistema de información para flujo de trabajo SAP. De ocurrir una falla en este sistema, tanto de software como hardware, podría conllevar una gran confusión a los supervisores y encargado de la logística de la empresa.</p>	6,7,8,9,10
	<p>Mermas significativas durante el transporte</p>	<p>La pérdida de una gran cantidad de pollos o gallinas "aguas arriba" en el proceso productivo podría significar la pérdida económica significativa en los eslabones siguientes (costo de oportunidad).</p>	1,2,3,4,5,11
	<p>Inventario de alimento para aves insuficiente</p>	<p>Este es considerado un suministro indispensable para la generación del producto terminado y su consumo es necesario dentro de los 5 primeros eslabones de la cadena de valor. Quedarse sin este recurso podría significar la pérdida total de la inversión del cliente.</p>	1,2,3,4,5
	<p>Inventario de vacunas para aves insuficiente</p>	<p>Similar al anterior, es considerado un suministro indispensable para la generación del producto terminado y su consumo es necesario dentro de los 5 primeros eslabones de la cadena de valor. Quedarse sin este recurso podría significar la pérdida total de la inversión del cliente</p>	1,2,3,4,5
	<p>inventario de materia prima nacional insuficiente</p>	<p>La distribución legal y la comercialización del producto terminado depende de la disponibilidad de la materia prima para la impresión del envoltorio, donde se muestra la información correspondiente del producto y de la empresa. Sin este recurso las ventas se paralizarían ten su totalidad</p>	6

Gubernamental	Fiscalizaciones	El alto riesgo de fiscalizaciones está presente en toda empresa nacional dedicada a la producción o distribución de alimento. En una instalación clave, este evento podría disminuir la producción o inclusive pararla, mientras se soluciona la fiscalización.	2,3,4,5,6,7,8,9
	Regulación de precios	El pollo es uno de los productos de la cesta básica alimentaria que se encuentra con precio regulado. Sin embargo el cliente por medio de convenios con el gobierno ha logrado evitar que esta medida regulatoria se aplique en su caso. De suceder una regulación de precios, los márgenes de ganancias se verán tan reducidos que sería muy complicada la adquisición de suministros importados como lo son alimentos y vacunas, poniendo a la empresa en una situación financiera incomoda.	11
	Amenaza por acaparamiento	La ocurrencia de este evento es uno de los mayores miedos en toda empresa que produce a nivel nacional, las sanciones que implica ser considerado acaparador por el Gobierno va desde grandes multas hasta la expropiación de las instalaciones de la empresa para que el Estado se encargue de la producción.	9
Ventas	Disminución de la demanda	La carne de pollo es un producto cuya demanda ha sido bastante alta, sin embargo los elevados costos para el mantenimiento de altos estándares de calidad del producto ha hecho que el precio en el mercado sea uno de los mas elevados, razón por la cual la demanda ha disminuido. Un decremento significativo de la demanda tendría un altísimo impacto en los ingresos netos del cliente	11
	Pérdida de clientes	La cartera de clientes de la empresa siempre se ha mantenido bastante estable. Sin embargo si los grandes clientes prefiriesen comprar productos sustitutos, la empresa estaría en grandes problemas para generar la demanda que disminuya sus niveles de inventario de producto terminado	11

ANEXO B: Mapas de calor de los eventos de riesgo puntuales para cada eslabón de la cadena de valor

Eslabón 1:

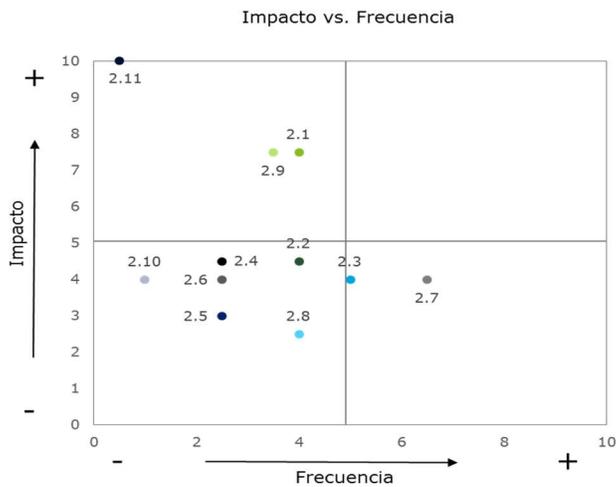
Llegada de pollitas progenitoras



- Leyenda
- 1.1 Retención de pollitas en Aduana
 - 1.2 Robo de pollitas durante el transporte desde Maiquetía hasta granja progenitora
 - 1.3 Retención del camión en carreteras
 - 1.4 Merms significativas en los procesos, por parte propia y del proveedor
 - 1.5 Desperfectos mecánicos durante el transporte
 - 1.6 Accidentes de tránsito

Eslabón 2:

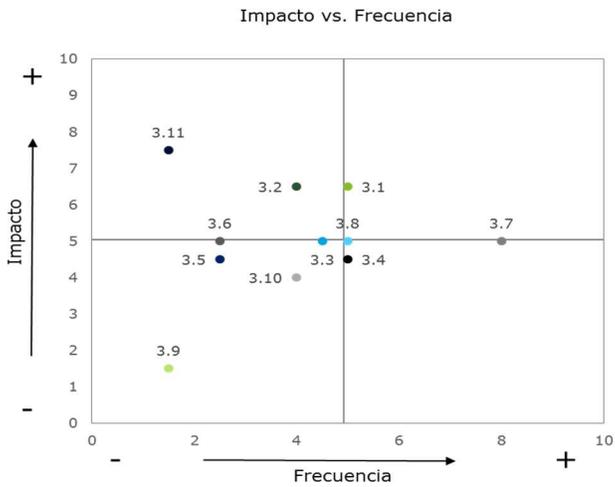
Granja de gallinas progenitoras



- Leyenda
- 2.1 Retención de pollitas en granja progenitora
 - 2.2 Robo en transporte hacia granja reproductora
 - 2.3 Retención del camión en carretera
 - 2.4 Merms significativas en el proceso
 - 2.5 Desperfectos mecánicos durante el transporte
 - 2.6 Accidentes de tránsito
 - 2.7 Falla de los servicios
 - 2.8 Falla de máquinas
 - 2.9 Problemas laborales
 - 2.10 Fiscalizaciones
 - 2.11 Invasión

Eslabón 3:

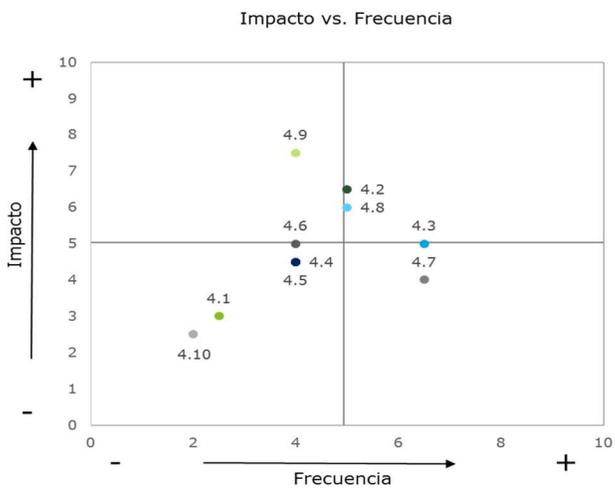
Granja de gallinas reproductoras



- Leyenda
- 3.1 Robos de gallinas reproductoras
 - 3.2 Robo de huevos en transporte
 - 3.3 Retención del camión en carretera
 - 3.4 Mermas significativas en el proceso
 - 3.5 Desperfectos mecánicos durante el transporte
 - 3.6 Accidentes de tránsito
 - 3.7 Falla en los servicios
 - 3.8 Problemas laborales
 - 3.9 Falla de máquinas
 - 3.10 Fiscalizaciones
 - 3.11 Invasiones

Eslabón 4:

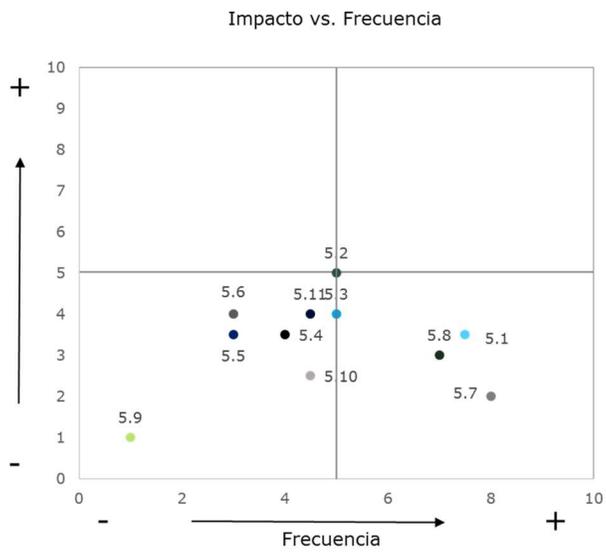
Incubadora Don Michelle



- Leyenda
- 4.1 Robos de huevos en la incubadora
 - 4.2 Robo de pollos durante el transporte
 - 4.3 Retención del camión en carretera
 - 4.4 Mermas significativas en el proceso
 - 4.5 Desperfectos mecánicos durante el transporte
 - 4.6 Accidentes de tránsito
 - 4.7 Falla en los servicios
 - 4.8 Problemas laborales
 - 4.9 Falla de máquinas
 - 4.10 Fiscalizaciones
 - 4.11 Invasiones

Eslabón 5:

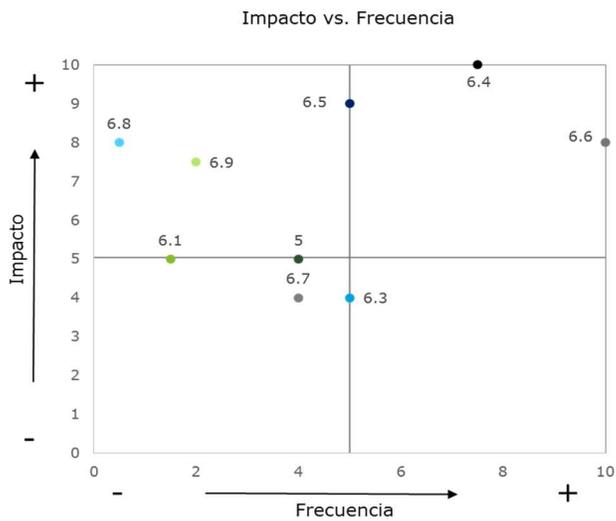
Granja de engorde



- Leyenda
- 5.1 Robos de pollo en granjas de engorde
 - 5.2 Robo de pollo durante transporte a planta
 - 5.3 Retención del camión en carreteras
 - 5.4 Mermas significativas en el proceso
 - 5.5 Desperfectos mecánicos durante el transporte
 - 5.6 Accidentes de tránsito
 - 5.7 Falla en los servicios
 - 5.8 Problemas laborales
 - 5.9 Fallas de máquinas
 - 5.10 Fiscalizaciones
 - 5.11 Invasiones

Eslabón 6:

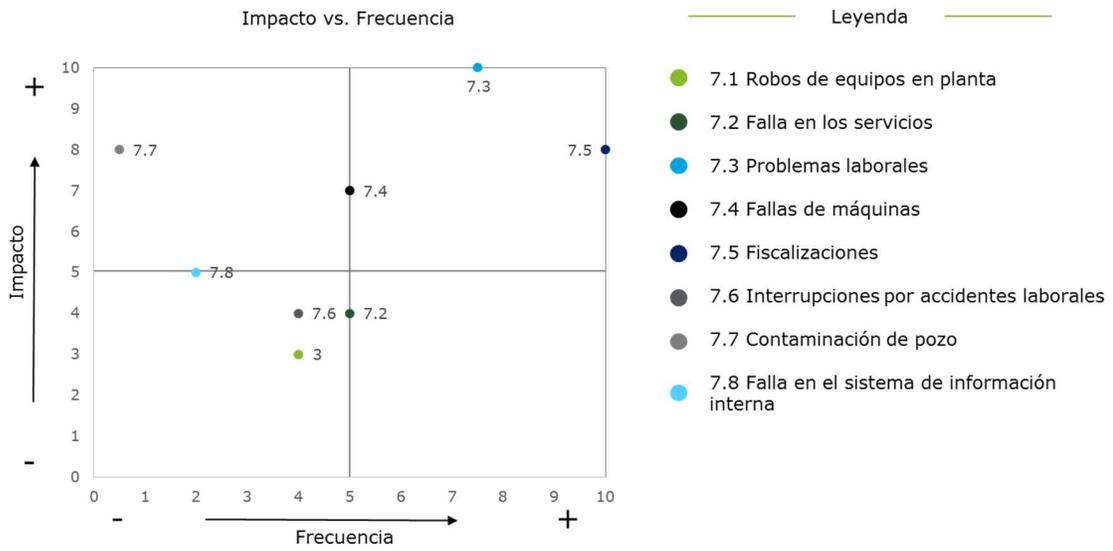
Planta de beneficio



- Leyenda
- 6.1 Robo de pollos en planta
 - 6.2 Robo de equipos en planta
 - 6.3 Falla en los servicios
 - 6.4 Problemas laborales
 - 6.5 Fallas de máquinas
 - 6.6 Fiscalizaciones
 - 6.7 Interrupciones por accidentes laborales
 - 6.8 Contaminación de pozo
 - 6.9 Falla en el sistema de información interna

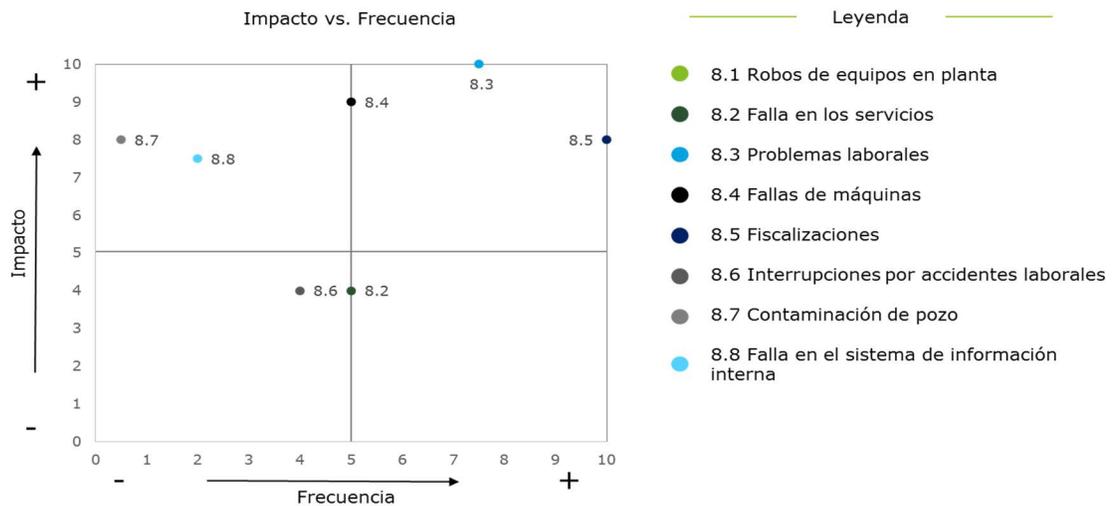
Eslabón 7:

Planta SubProductos



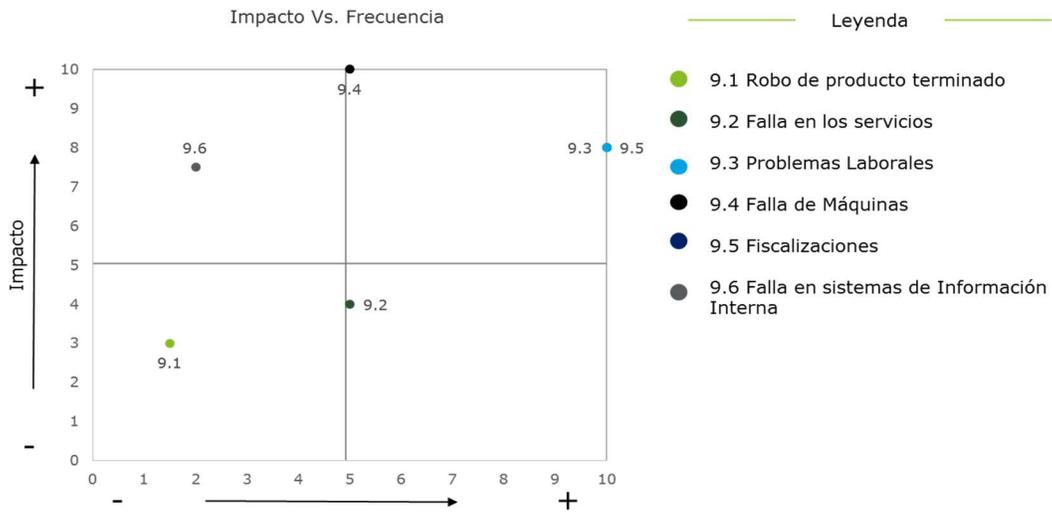
Eslabón 8:

Planta de Alimentos



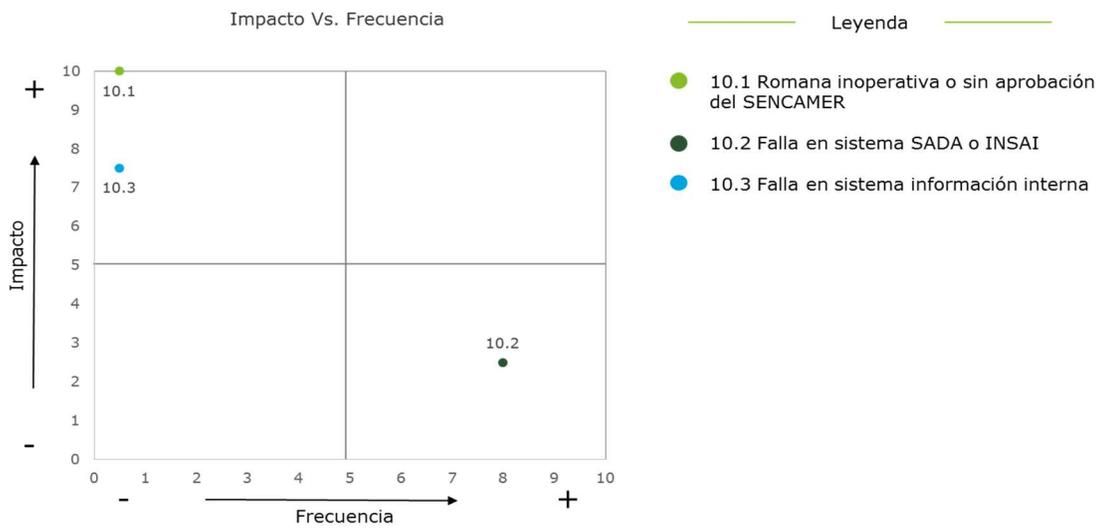
Eslabón 9:

Almacén de Refrigeración



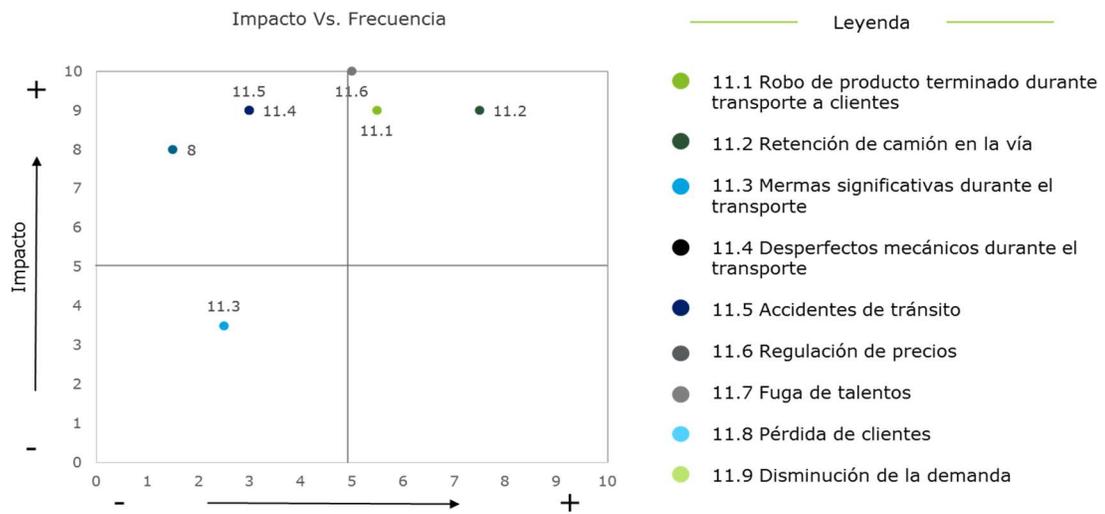
Eslabón 10:

Romana y Distribución



Eslabón 11:

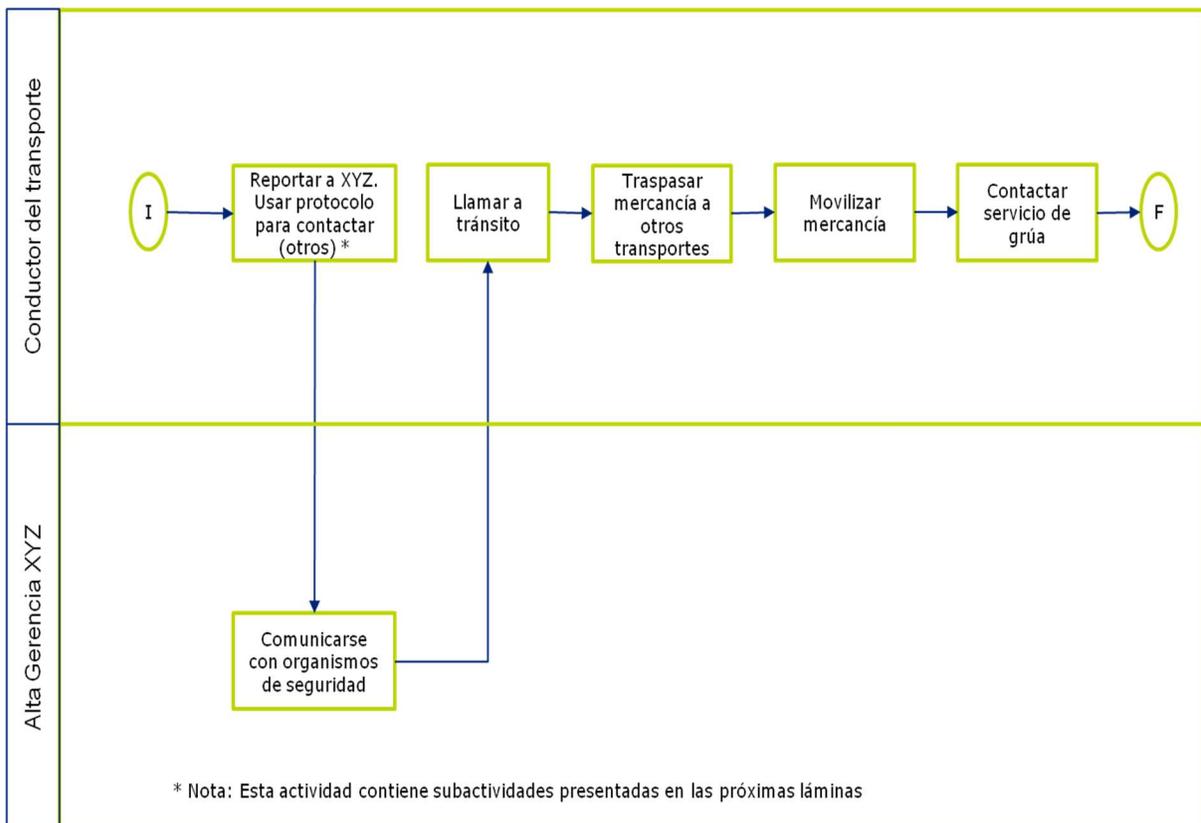
Ventas



ANEXO C: Fichas de los eventos de riesgo puntuales

Accidentes de Tránsito

Elementos de la cadena de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Granja de reproductoras (3.6) • Incubadora Don Michelle (4.6) • Ventas (11.5)
Consideraciones	
<p>Designar un teléfono celular para casos de emergencia únicamente. La posesión de este celular estará por parte de los gerentes de área XX o personas con autoridad suficiente para la toma de decisiones en casos de emergencia. La disponibilidad del celular debe ser 24/7. El número del teléfono para emergencias debe estar entre la lista de contactos de todo conductor de XYZ.</p>	
Acciones	
<p>Protocolo de reacción El conductor del camión tendrá que seguir los siguientes pasos en caso de algún accidente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reportar la situación en la que se vio involucrado el camión a XYZ. Contactar en el siguiente orden, hasta obtener respuesta de cómo proceder a la situación: <ol style="list-style-type: none"> 1. Teléfono designado para casos de emergencia 2. Teléfono personal del jefe de seguridad 3. Teléfono personal del gerente del área XX 4. Teléfono personal del Supervisor del área XX 5. Recepción de XYZ y pedir comunicarse con algún miembro de la alta Gerencia. 2. XYZ se comunicará inmediatamente con las autoridades competentes a fin de informarles acerca del suceso, e informar que se traspasará la mercancía del camión afectado a los demás camiones de la caravana. De esta manera se pudiesen evitar sanciones. 3. El conductor llamará a Tránsito 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Se traspasará la mercancía del camión afectado, parcial o totalmente, a los demás camiones a fin de reducir el riesgo de pérdidas mayores. 5. Los demás transportes deberán seguir hacia su destino inmediatamente. Dependiendo de la ubicación del camión deberá evaluarse la posibilidad de volver al punto de origen para generar una nueva guía SADA 6. El conductor contactará al servicios de grúas en caso de necesidad <p>Nota:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveer a los conductores de los contactos. Se presume que los camiones van en caravana, por lo tanto, en caso de que el camión afectado aun contenga mercancía, existen dos opciones: <ul style="list-style-type: none"> - Que la caravana tenga escolta(s), en cuyo caso uno de ellos deberá quedarse con el camión afectado - Que la caravana no tenga escolta, en cuyo caso se deberá quedar un grupo de copilotos (2 o 3 personas) acompañando al camión afectado.



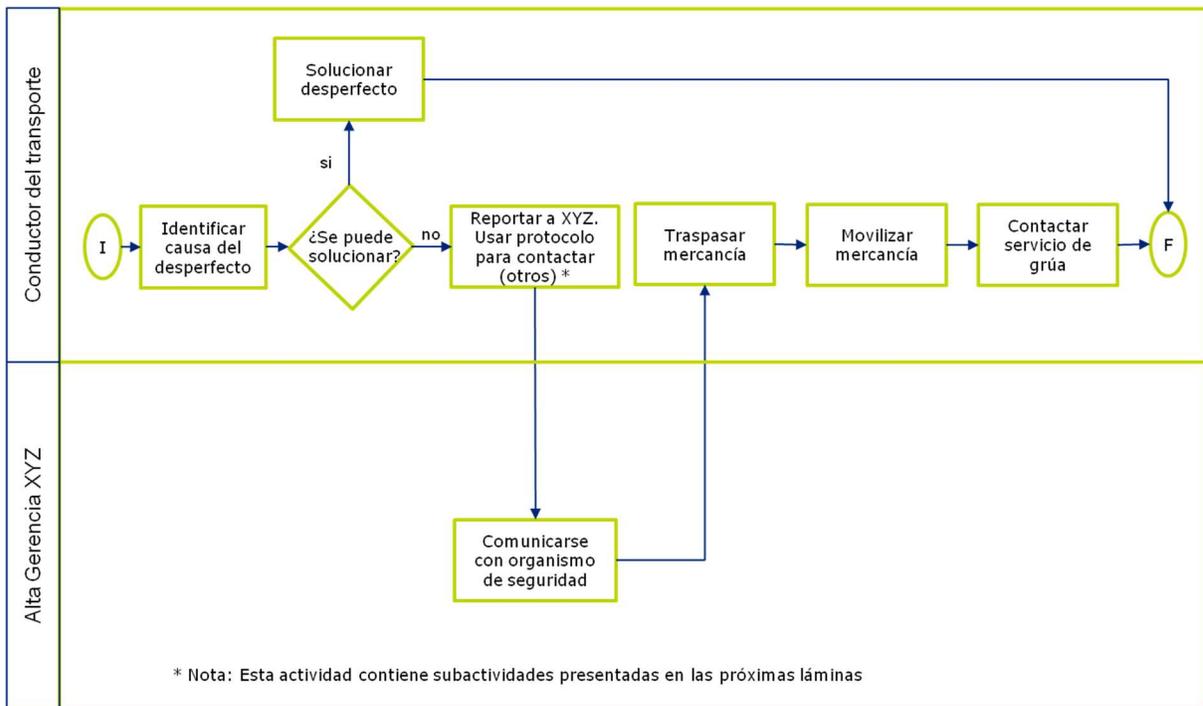
Falla de máquinas del proceso productivo

Elementos de la cadena de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Incubadora Don Michelle (4.9) • Planta de beneficio (6.5) • Planta de subproducto (7.4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Planta de alimento (8.4) • Almacén de refrigeración (9.4)
Consideraciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Tener una reserva considerable de repuestos de las partes con mayor tasa de fallos de las máquinas. • Contar con personal técnico capacitado en reparación y mantenimiento para atender emergencias con las máquinas • Crear Plan de Mantenimiento Programado, con una frecuencia definida por el histórico de fallas y realizado por personal técnico capacitado (Para evitar fallas críticas del equipo) • Crear plan de Mantenimiento Rutinario, realizado por los mismos operadores de las máquinas, las tareas a realizar serán sencillas, de limpieza, calibración o lubricación del equipo 		
Acciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un reporte de falla cada vez que suceda el evento, donde se especifique: <ol style="list-style-type: none"> 1. Fecha y hora del evento 2. Maquina dañada 3. Responsable de reparación 4. Causa del desperfecto 5. Método de reparación • Llevar el histórico de fallas en un documento Excel 		

Desperfectos mecánicos en unidades de transporte

Elementos de la cadena de valor	• Ventas (11.4)
Consideraciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar mantenimiento programado a las unidades de transporte, para ello fijar la frecuencia de mantenimiento (en términos de kilometraje o tiempo) • Antes de la utilización de las unidades de transporte, se debe hacer una inspección donde se verifiquen los siguientes elementos: <ul style="list-style-type: none"> • Fluidos (gasolina, aceite de motor, aceite de caja, liga de frenos, aceite de la transmisión, entre otros) • Presión de aire de los cauchos • Ruidos irregulares del motor • Existencia y estado del caucho de repuesto • Designar un teléfono celular para casos de emergencia únicamente. La posesión de este celular estará por parte de los gerentes de área XX o personas con autoridad suficiente para la toma de decisiones en casos de emergencia. La disponibilidad del celular debe ser 24/7. El número del teléfono para emergencias debe estar entre la lista de contactos de todo conductor de XYZ. 	
Acciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Las acciones se pueden apreciar en la posterior lámina 	

Elementos de la cadena de valor	• Ventas (11.4)
Consideraciones	
• La consideraciones se pueden apreciar en la anterior lámina	
Acciones	
Protocolo de reacción:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar la causa del desperfecto mecánico e intentar solucionarlo, en caso de no ser posible, seguir con el siguiente paso – el resto de los camiones pertenecientes a la caravana deben continuar hacia su destino. En caso de haber escolta(s), uno de ellos se quedará acompañando al camión afectado 2. Reportar la situación del camión a XYZ. Contactar en el siguiente orden, hasta obtener respuesta de cómo proceder a la situación: <ol style="list-style-type: none"> 1. Teléfono designado para casos de emergencia 2. Teléfono personal del jefe de seguridad 3. Teléfono personal del gerente del área XX 4. Teléfono personal del Supervisor del área XX 5. Recepción de XYZ y pedir comunicarse con algún miembro de la alta Gerencia. 3. XYZ se comunicará inmediatamente con las autoridades competentes a fin de informarles acerca del suceso, e informar que se traspasará la mercancía del camión afectado a los demás camiones de la caravana. De esta manera se pudiesen evitar sanciones. 4. Se traspasará la mercancía del camión afectado, parcial o totalmente, a los demás camiones a fin de reducir el riesgo de perdidas mayores. 5. Los demás transportes deberán seguir hacia su destino inmediatamente. Dependiendo de la ubicación de los camiones deberá evaluarse la posibilidad de volver al punto de origen para generar una nueva guía SADA 6. El conductor contactará al servicios de grúas en caso de necesidad 	
<p>Nota: Proveer los números de contacto, anteriormente descritos, a los conductores. Se presume que los camiones van en caravana, por lo tanto, en caso de que el camión afectado aun contenga mercancía, existen dos opciones: Que la caravana tenga escolta(s), en cuyo caso uno de ellos deberá quedarse con el camión afectado Que la caravana no tenga escolta, en cuyo caso se deberá quedar un grupo de copilotos (2 o 3 personas) acompañando al camión afectado.</p>	



Falla en los sistemas de información interna

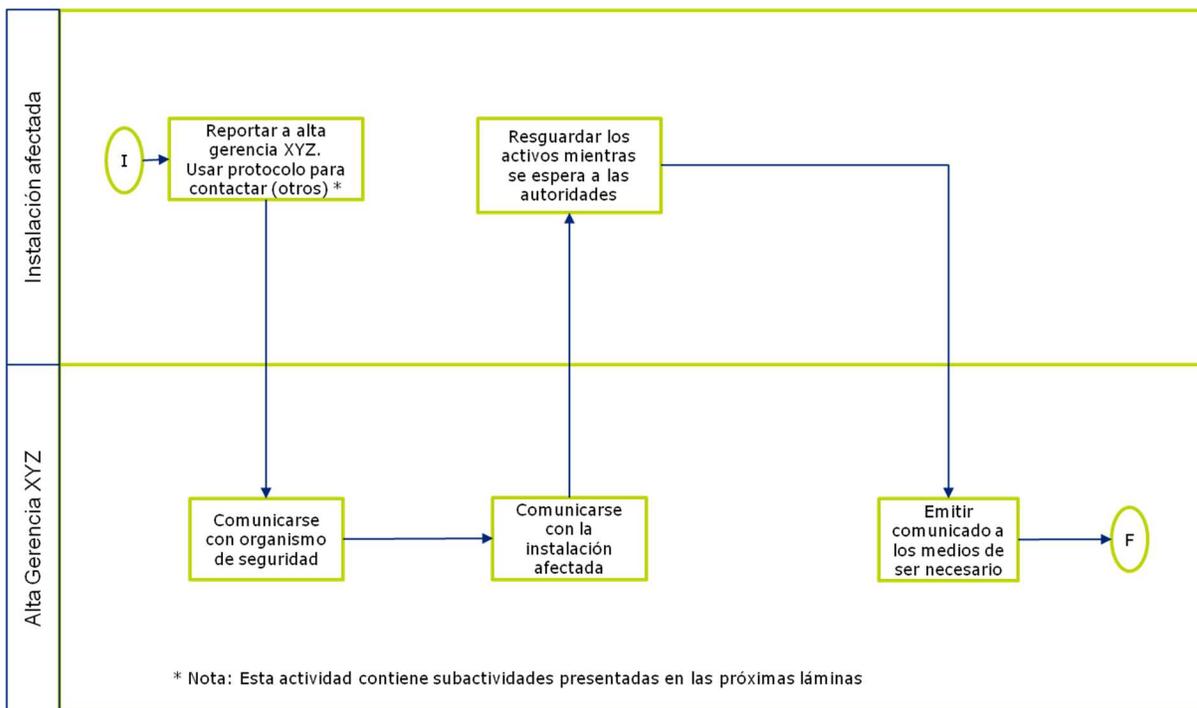
Elementos de la cadena de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Planta de beneficio (6.9) • Planta de subproducto (7.8) • Planta de alimento (8.8) 	<ul style="list-style-type: none"> • Almacén de refrigeración (9.6) • Romana y distribución (10.3)
Consideraciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con sistemas y servidores de respaldo que garanticen el apto funcionamiento de la plataforma principal en caso de irregularidades • Contar con personal técnico especializado capaz de solventar problemas potenciales tanto de software como de hardware a nivel de sistemas • Actualizar continuamente los softwares y hardwares para evitar su obsolescencia 		
Acciones		
N/A		

Romana inoperativa o sin aprobación del SENCAMER

Elementos de la cadena de valor	• Romana y distribución (10.1)
Consideraciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un plan de mantenimiento periódico para la romana, a fin de garantizar su apto funcionamiento • Contar con personal técnico capacitado en reparación y mantenimiento para atender emergencias con la Romana • Considerar la factibilidad de adquisición de una segunda romana 	
Acciones	
N/A	

Invasiones

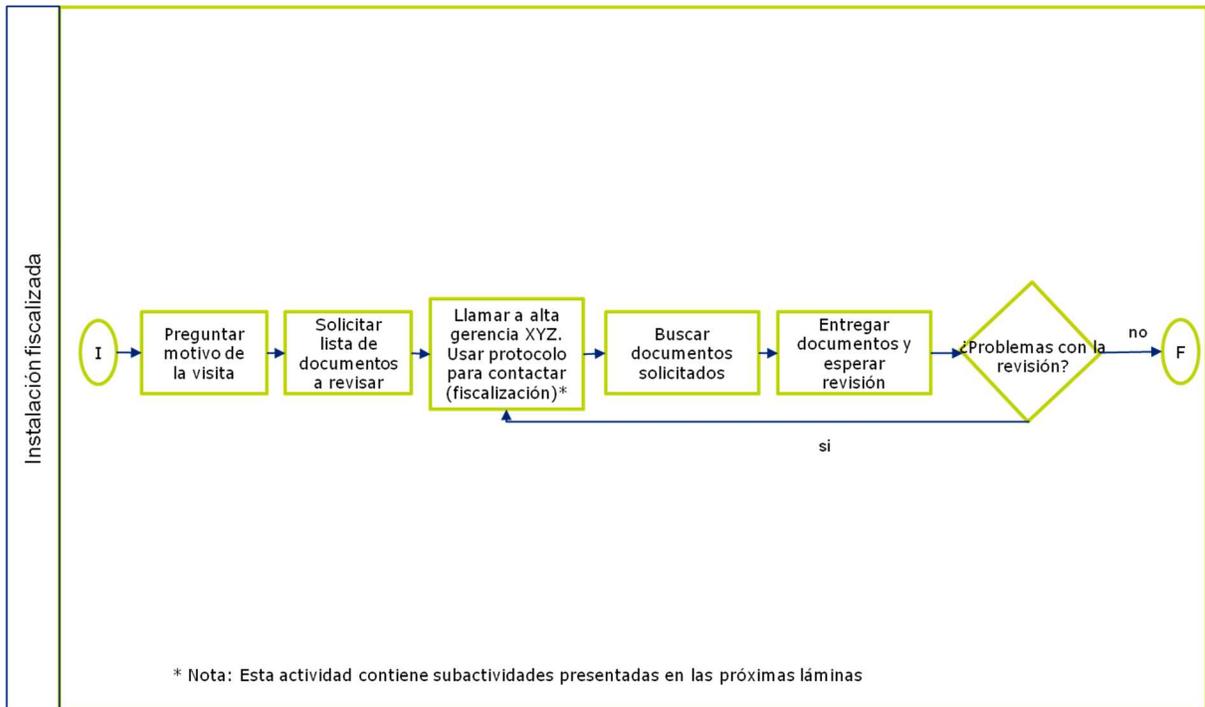
Elementos de la cadena de valor	• Granja de reproductoras (3.11)
Consideraciones	
Designar un teléfono celular para casos de emergencia únicamente. La posesión de este celular será de los gerentes de área XX o personas con autoridad suficiente para la toma de decisiones en casos de emergencia. La disponibilidad del celular debe ser 24/7. El número del teléfono para emergencias debe estar entre la lista de contactos de todo miembro de seguridad o supervisor de XYZ.	
Acciones	
Protocolo de reacción ante invasión:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reportar la situación de riesgo que pueda conllevar una posible invasión de las instalaciones. Contactar en el siguiente orden, hasta obtener respuesta de cómo proceder a la situación: <ol style="list-style-type: none"> 1. Teléfono designado para casos de Emergencia 2. Teléfono personal de jefe de seguridad 3. Teléfono personal del gerente del área XX 4. Teléfono personal del Supervisor del área XX 5. Recepción de XYZ y pedir comunicarse con algún miembro de la alta gerencia. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. La alta gerencia de XYZ, contactará a los organismos de seguridad con los que se relaciona a fin de solventar el problema 3. La alta gerencia de XYZ Informará a la instalación afectada que las autoridades ya están al tanto de la situación y que se tomarán acciones al respecto 4. Los empleados ubicados en la instalación afectada, deberán resguardar, en la medida de lo posible, los activos de la empresa.



Fiscalizaciones

Elementos de la cadena de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Planta de beneficio (6.6) • Planta de subproducto (7.5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Planta de alimento (8.5) • Almacén de refrigeración (9.5)
Consideraciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Tener los documentos, susceptibles a ser solicitados en una fiscalización, organizados y clasificados de acuerdo al ente fiscalizador, algunos aspectos a considerar: <ul style="list-style-type: none"> - Responsables (quienes tendrán acceso a esta información) - Ubicación (establecer donde estarán ubicados los documentos) - Actualización (constantemente se debe hacer una revisión de los documentos requeridos a fin de mantenerlos actualizados) - Formato (digital o impreso) • Mantener buenas relaciones con los entes regulatorios a fin de estar actualizados respecto a los requerimientos dictados por el Estado • Contar con un protocolo de acción específico para cada uno de los eslabones de la cadena de valor con riesgo de fiscalización • Designar a personas de alta jerarquía de XYZ, que tengan experiencia tratando a algún ente fiscalizador, a quienes se llamará principalmente de presentarse la visita de un representante de dicho ente. • Para cada instalación (granjas, plantas, incubadora, etc.), se debe designar a alguien cuya responsabilidad sea recibir y atender al fiscalizador • El responsable de lidiar con el fiscalizador debe tener conocimiento sobre los entes fiscalizadores y los documentos susceptibles a ser solicitados • El responsable de lidiar con el fiscalizador debe tener acceso a los documentos y debe conocer su ubicación • Auditar regularmente cada uno de los eslabones de la cadena de valor con riesgo de fiscalización 		
Acciones		
<ul style="list-style-type: none"> • La acciones se pueden apreciar en la próxima lámina 		

Elementos de la cadena de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Planta de beneficio (6.6) • Planta de subproducto (7.5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Planta de alimento (8.5) • Almacén de refrigeración (9.5)
Consideraciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Las consideraciones se pueden apreciar en la anterior lámina 		
Acciones		
<p>Protocolo de reacción:</p> <p>De suceder algún evento de fiscalización en instalaciones propias o tercerizadas de XYZ, el responsable designado en tratar con el fiscalizador deberá seguir las siguientes instrucciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atender cordialmente al fiscalizador, averiguar de qué ente fiscalizador proviene y el motivo de su visita a las instalaciones 2. Solicitar la lista de documentos a revisar 3. Comunicarse con a algún miembro de la alta gerencia de XYZ para pedir sugerencias para sobrellevar la situación. Contactar en el siguiente orden, hasta obtener respuesta: <ol style="list-style-type: none"> 1. Teléfono personal del miembro de la alta gerencia con experiencia tratando al ente fiscalizador. 2. Teléfono personal del gerente del área XX 3. Teléfono personal del jefe del departamento legal 4. Recepción de XYZ y pedir comunicarse con algún miembro de la alta Gerencia. 4. Buscar los documentos solicitados por el fiscalizador en las carpetas preestablecidas 5. Entregar los documentos y esperar la revisión 6. Volver al paso 3 de existir algún problema en la revisión de los documentos <p>Nota:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recomendamos instruir a los distintos responsables de lidiar con el fiscalizador sobre la forma de proceder en caso de una fiscalización, para ello explicarles sobre los distintos entes fiscalizadores, y sobre los documentos que deben entregar. • Los responsables de lidiar con el fiscalizador deben tener a mano los números de contacto de la alta gerencia para poder comunicarse en caso de emergencia. 		



Retención de progenitoras en aduana

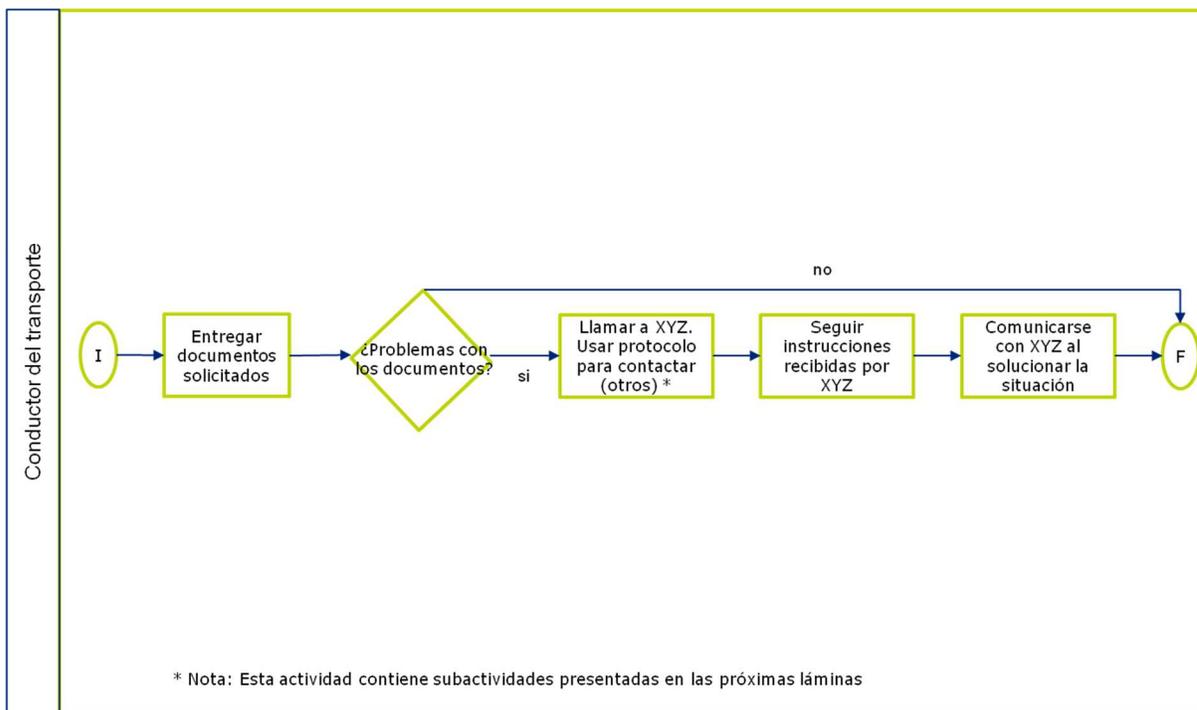
Elementos de la cadena de valor	<ul style="list-style-type: none"> Llegada de progenitoras (1.1)
Consideraciones	
<ul style="list-style-type: none"> Poseer toda la documentación requerida durante el proceso, para ello se recomienda tenerla ordenada y clasificada meticulosamente Mantener buenas relaciones con los funcionarios de la aduana, principalmente con los de mayor jerarquía, a fin de agilizar el proceso. 	
Acciones	
<ul style="list-style-type: none"> Garantizar condiciones físicas que aseguren el bienestar de los pollos en caso de retención 	

Contaminación de pozos

Elementos de la cadena de valor	<ul style="list-style-type: none"> Planta de beneficio (6.8) Planta de subproducto (7.7) Planta de alimento (8.7)
Consideraciones	
<ul style="list-style-type: none"> Contar con un servicio alternativo de abastecimiento de agua que pueda satisfacer la demanda de la planta de beneficio, en caso que la calidad del agua de los pozos se vea comprometida. Hacer estudios de la calidad del agua de los pozos con frecuencia anual. Este estudio permitirá monitorear si los valores de calidad están entre los parámetros establecidos en el decreto 883 (Normas para la clasificación y el control de la calidad de los cuerpos de agua y vertidos o efluentes líquidos) para la el uso en la producción de alimentos Realizar mantenimiento programado a las maquinas purificadoras de agua utilizadas 	
Acciones	
N/A	

Retención de camiones en la carretera

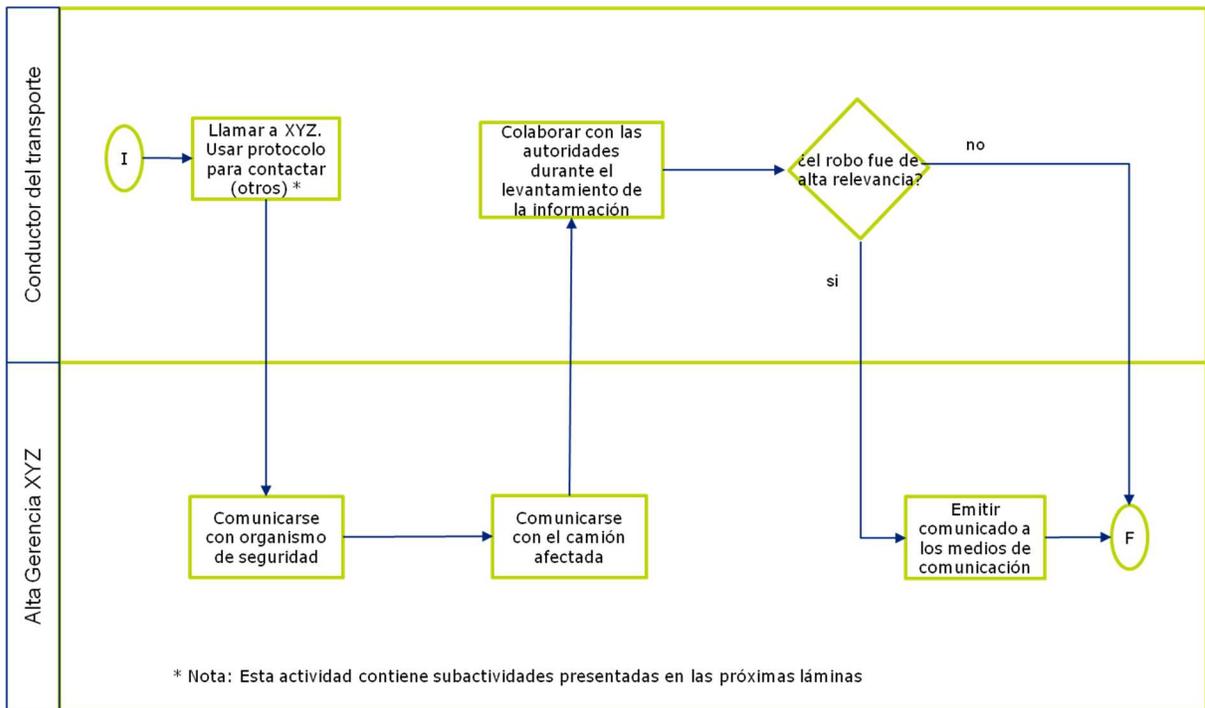
Elementos de la cadena de valor	<ul style="list-style-type: none"> Llegada de progenitoras (1.3) Granja de reproductoras (3.3) Incubadora Don Michelle (4.3) Ventas (11.2)
Consideraciones	
<p>Designar un teléfono celular para casos de emergencia únicamente. La posesión de este celular estará por parte de los gerentes de área XX o personas con autoridad suficiente para la toma de decisiones en casos de emergencia. La disponibilidad del celular debe ser 24/7. El número del teléfono para emergencias debe estar entre la lista de contactos de todo conductor de XYZ.</p>	
Acciones	
<p>Protocolo de reacción</p> <p>Se entregará a cada uno de los conductores un papel previamente plastificado donde figurarán las instrucciones que deben seguir:</p> <ol style="list-style-type: none"> Saludar cordialmente y entregar todos los documentos solicitados, si existe algún inconveniente continuar con el siguiente paso. Si existe algún problema con los documentos, reportar la situación en la que se vio involucrado el camión a XYZ. Contactar en el siguiente orden, hasta obtener respuesta de cómo proceder a la situación: <ol style="list-style-type: none"> Teléfono designado para casos de emergencia Teléfono personal del jefe de seguridad Teléfono personal del gerente del área XX Teléfono personal del Supervisor del área XX Recepción de XYZ y pedir comunicarse con algún miembro de la alta Gerencia. Seguir con las instrucciones recibidas por parte de XYZ. Colaborar en todo momento con las autoridades hasta solventar la situación. Una vez solventada la situación, comunicarse con XYZ a fin de informar que el transporte se encuentra en camino. <p>Notas: Recepción debe estar al tanto del protocolo, debe tener a su disposición los números de teléfono de todos los gerentes involucrados. Se debe explicar a todos los conductores el contenido y función del protocolo, se recomienda realizar simulacros ocasionalmente.</p>	



Robo de camiones en transporte

Elementos de la cadena de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Llegada de progenitoras (1.2) • Granja de reproductoras (3.2) • Incubadora Don Michelle (4.2) • Granjas de engorde (5.2) • Ventas (11.1)
Consideraciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener buenas relaciones con los organismos de seguridad del Estado, a fin de contar con su apoyo en caso de necesidad • Asegurar que el transporte de los productos sea en caravana (usar el mayor número de camiones posibles) • Usar/contratar escoltas para que acompañen y protejan a los camiones durante los traslados, especialmente para aquellas rutas/horarios de mayor riesgo • Instalar sistemas de ubicación satelital (GPS) en los camiones • Contemplar la posibilidad de colocar un botón de pánico en las unidades de transporte, esto permitiría, en caso de robo, enviar una señal de emergencia a XYZ informando la ubicación del camión para que se puedan tomar las acciones necesarias. De no ser viable la instalación del botón de pánico, sugerimos entregar un celular de emergencia a los conductores, el cuál debe estar oculto y ser usado únicamente en emergencias • Entregar a los camioneros los números de contacto de los responsables de manejar este tipo de situación en XYZ, con los que se deben comunicar en caso de robos. Estos responsables se encargaran de contactar a los organismos de seguridad correspondientes. • Designar un teléfono celular para casos de emergencia únicamente. La posesión de este celular estará por parte de los gerentes de área XX o personas con autoridad suficiente para la toma de decisiones en casos de emergencia. La disponibilidad del celular debe ser 24/7. El número del teléfono para emergencias debe estar entre la lista de contactos de todo conductor de XYZ 	
Acciones	
<ul style="list-style-type: none"> • La acciones se pueden apreciar en la próxima lámina 	

Elementos de la cadena de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Llegada de progenitoras (1.2) • Granja de reproductoras (3.2) • Incubadora Don Michelle (4.2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Granjas de engorde (5.2) • Ventas (11.1)
Consideraciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Las consideraciones pueden apreciarse en la lámina anterior 		
Acciones		
<p>Protocolo de reacción:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El conductor del transporte se comunicará con XYZ para reportar lo sucedido. Contactará en el siguiente orden, hasta obtener respuesta de cómo proceder a la situación: <ol style="list-style-type: none"> 1. Teléfono designado para casos de emergencia 2. Teléfono personal del jefe de seguridad 3. Teléfono personal del gerente del área XX 4. Teléfono personal del Supervisor del área XX 5. Recepción de XYZ y pedir comunicarse con algún miembro de la alta Gerencia. 2. XYZ deberá comunicarse con los organismos de seguridad a fin de denunciar el suceso 3. XYZ deberá comunicarse con el conductor del transporte para informarle si este debe esperar a las autoridades en el lugar del hecho. 4. El conductor del transporte colaborará con las autoridades mientras se levanta la información del suceso 5. XYZ emitirá un comunicado a los medios si la magnitud del robo es relevante o si la frecuencia de este evento incrementa. <p>Notas: Es importante instruir a los camioneros de cómo reaccionar frente a un robo. Lo principal es informar a XYZ respecto a la situación y mantener una actitud colaborativa con los delincuentes para evitar mayores pérdidas.</p>		



Regulación de precios

Elementos de la cadena de valor	• Ventas (11.6)
Consideraciones	
<ul style="list-style-type: none"> Realizar un estudio de mercado que permita identificar productos atractivos, a fin de diversificar la producción (aumentar el portafolio de productos), ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> Venta de pollos vivos Productos derivados del pollo: salchichas, Nuggets, hamburguesa de pollo, croquetas de pollo, albóndigas de pollo. Negociar con la SUNDDE para que permita vender un porcentaje de la producción a precio libre, apoyarse de los mensajes correspondientes ubicados en la matriz de comunicación 	
Acciones	
• Estudiar todas las actividades involucradas en el proceso productivo de XYZ, con el fin de identificar	

Pérdida de clientes

Elementos de la cadena de valor	• Ventas (11.8)
Consideraciones	
<ul style="list-style-type: none"> Monitorear la situación de los negocios de los clientes clave para anticipar disminuciones en la demanda y ejecutar las acciones planteadas en el plan para generar demanda. Ofrecer promociones a fin de mantener la lealtad de los clientes clave Fortalecer las relaciones sociales con los clientes 	
Acciones	
N/A	

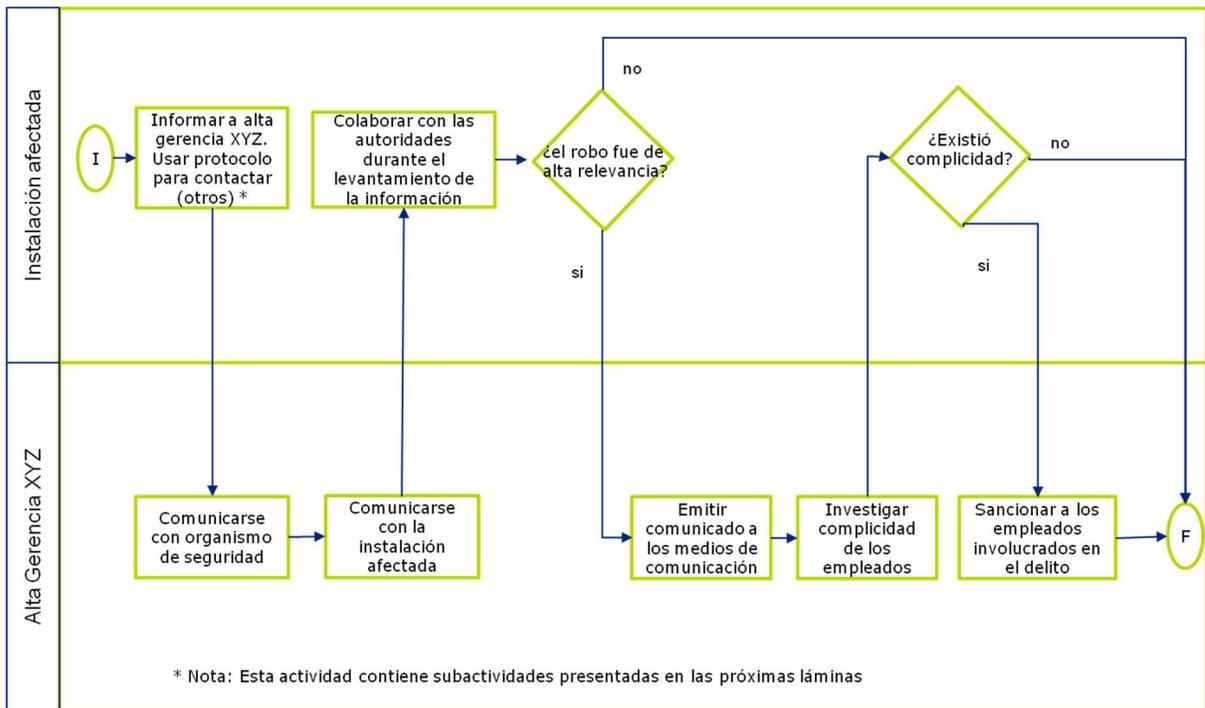
Problemas Laborales

Elementos de la cadena de valor	<ul style="list-style-type: none"> Granja de progenitoras (2.9) Granja de reproductoras (3.8) Incubadora Don Michelle (4.8) Planta de beneficio (6.4) Planta de subproducto (7.3) Planta de alimento (8.3) Almacén de refrigeración (9.3)
Consideraciones	
<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer cursos técnicos al personal clave con el fin de incrementar su compromiso con la compañía Ofrecer mayores incentivos monetarios y no monetarios para contrarrestar el ausentismo laboral, por ejemplo: se puede ofrecer desayuno a los empleados en un horario estratégico, esto bajo la premisa que al estar en las instalaciones de la empresa antes del inicio de la jornada laboral, los empleados se verán motivados a cumplir con su horario de trabajo Incrementar los niveles de supervisión en las instalaciones de la empresa para controlar cualquier intento de sabotaje Garantizar buenas relaciones con los sindicatos de trabajadores Para mitigar la fuga de talentos: <ol style="list-style-type: none"> Identificar los cargos críticos para las operaciones de la empresa Desarrollar un plan de incentivos/ de carrera para los empleados claves a fin de mantenerlos dentro de la organización Evaluar constantemente la conformidad del empleado con su situación dentro de la empresa A fin de generar compromiso y empatía en los trabajadores, se recomienda hacer uso de la herramienta "Perfil del Colaborador", en nuestra experiencia este es un método altamente eficaz para mitigar la ocurrencia de problemas laborales: huelgas/problemas sindicales, sabotaje interno y ausentismo laboral 	
Acciones	
N/A	

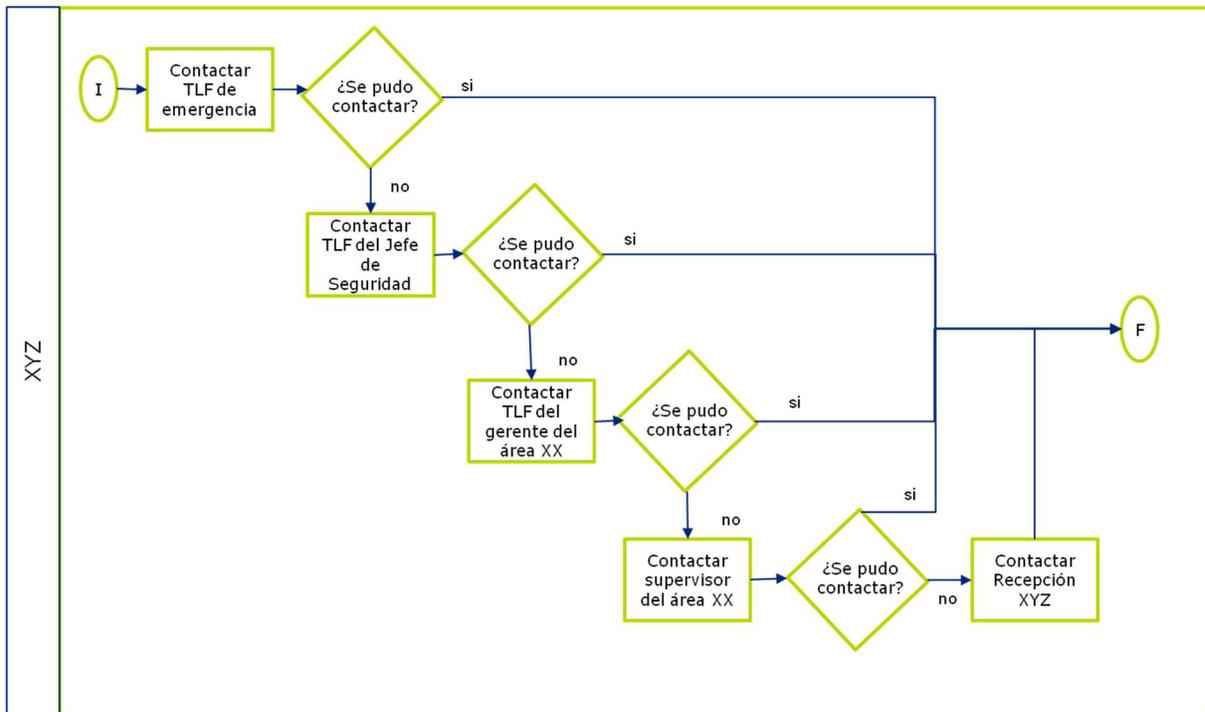
 Robo en instalaciones

Elementos de la cadena de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Granja de progenitoras (2.1) • Granja de progenitoras (3.1) • Planta de beneficio (6.1)
Consideraciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Estandarizar medidas de seguridad tanto para las granjas propias como las tercerizadas, para ello tomar en cuenta los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> • sistemas de vigilancia (CCTV) • reforzamiento de áreas perimetrales • control de entrada y salida del personal • Prestar especial atención a la seguridad de la granja de progenitoras y de reproductoras donde existe mayor riesgo de contaminación de lote en caso de robo. Recomendamos buscar formas de reducir la cantidad de gallinas por lote a fin de minimizar el impacto en caso de contaminación • Designar un teléfono celular para casos de emergencia únicamente. La posesión de este celular estará por parte de los gerentes de área XX o personas con autoridad suficiente para la toma de decisiones en casos de emergencia. La disponibilidad del celular debe ser 24/7. El número del teléfono para emergencias debe estar entre la lista de contactos de todo miembro de seguridad o supervisor de XYZ. 	
Acciones	
<ul style="list-style-type: none"> • La acciones se pueden apreciar en la próxima lámina 	

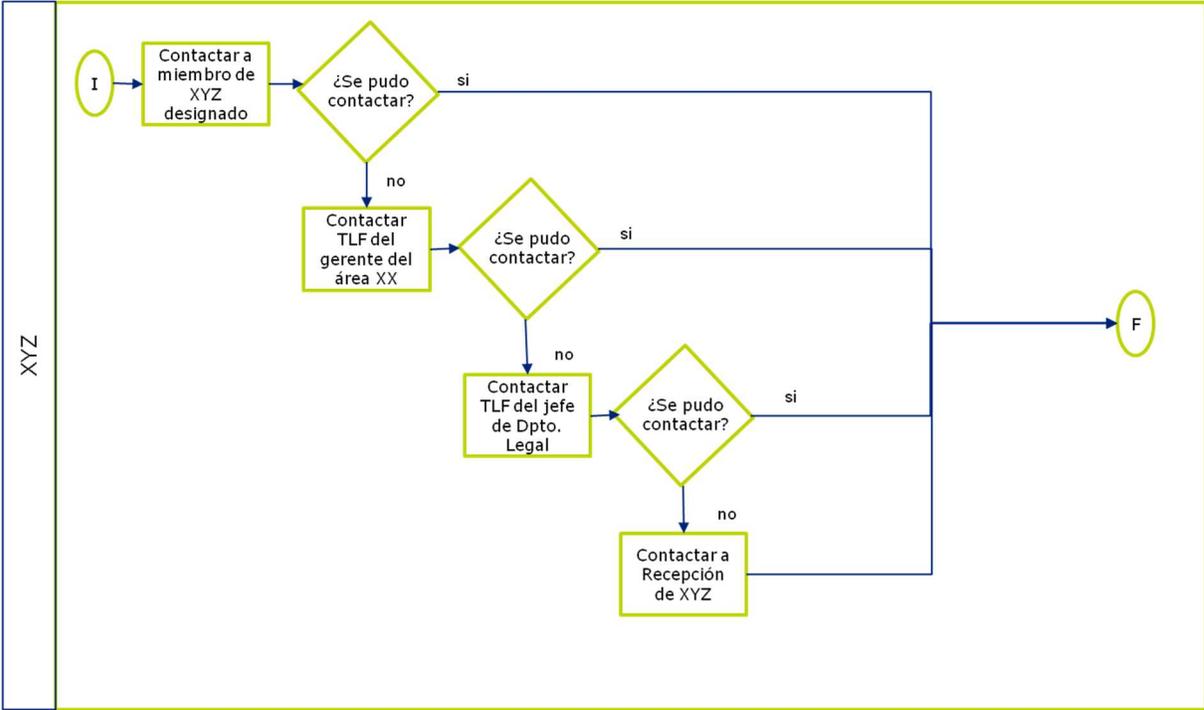
Elementos de la cadena de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Granja de progenitoras (2.1) • Granja de progenitoras (3.1) • Planta de beneficio (6.1)
Consideraciones	
<ul style="list-style-type: none"> • La consideraciones se pueden apreciar en la anterior lámina 	
Acciones	
<p>Protocolo de reacción:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Informar del robo de la instalación a algún miembro de la alta gerencia de XYZ. Contactar en el siguiente orden, hasta obtener respuesta de cómo proceder a la situación: <ol style="list-style-type: none"> 1. Teléfono designado para casos de emergencia 2. Teléfono personal del jefe de seguridad 3. Teléfono personal del gerente del área XX 4. Teléfono personal del Supervisor del área XX 5. Recepción de XYZ y pedir comunicarse con algún miembro de la alta Gerencia. 2. XYZ deberá comunicarse con los organismos de seguridad a fin de denunciar el suceso 3. XYZ deberá comunicarse con el personal de la instalación a fin de informarle lo acordado con el organismo de seguridad. 4. El personal de XYZ colaborará con las autoridades mientras se levanta la información del suceso 5. XYZ emitirá un comunicado a los medios si la magnitud del robo es relevante o si la frecuencia de este evento incrementa continuamente. 6. Analizar si en los robos existe complicidad por parte del personal de seguridad 7. Tomar medidas sancionatorias con los involucrados en el delito 	



Protocolo para contactar (otros)



Protocolo para contactar (Fiscalizaciones)



ANEXO D: Fichas para eventos de riesgo continuos

Alimento y vacunas

Nombre de la etapa	POSITIVA	Disparador	• Alimento y vacunas
Stakeholders involucrados	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Empleados • Obreros • MPPIC • Cámaras 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • SUNAGRO • MPPAL • SUNDDE • Sindicatos 	<ul style="list-style-type: none"> • Gobernación Estado Carabobo • Consejos comunales • Organizaciones vecinales/Asociaciones • Asamblea/Diputados/Comisiones
Acciones		Responsables	
Gestionar el abastecimiento de alimento/vacunas oportunamente		Jefe de Compras Internacionales y Abastecimiento	
Reforzar las relaciones con los proveedores internacionales de alimento/vacunas		Jefe de Compras Internacionales y Abastecimiento	
Reforzar mensajes de empatía con los trabajadores, clientes y proveedores		Especialista de Captación y Cultura	
Realizar un monitoreo continuo de los niveles de inventario de alimento/vacunas		Gerente de Reproducción / Pollo de Engorde y Nutrición	
Monitorear y registrar la situación en el entorno mediante la Matriz de Noticias para identificar prácticas asociadas a otras experiencias		Especialista de Captación y Cultura	
Desarrollar un Plan de Capacitación para empleados y obreros que sean considerados como colaboradores para multiplicar información positiva de la empresa		Especialista de Captación y Cultura	
Administrar eficientemente el alimento/vacunas disponibles		Gerente de Pollo de Engorde y Nutrición / Gerente de Reproducción	
Establecer reuniones con una frecuencia determinada para tratar temas críticos relacionados al abastecimiento de alimentos/vacunas		Gerente General	

Nombre de la etapa	PREVENTIVA	Disparador	• Alimento y vacunas
Stakeholders involucrados	<ul style="list-style-type: none"> • MPPAL • MPPIC • Cámaras • Sindicatos 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • SUNAGRO • Empleados • CENCOEX 	<ul style="list-style-type: none"> • Obreros • SUNDDE • Proveedores • Colaboradores Clave • Gobernación Estado Carabobo
Acciones		Responsables	
Mantener los lineamientos de comunicación establecidos en la Etapa Positiva		Especialista de Captación y Cultura	
Continuar realizando las acciones necesarias para la administración y distribución efectiva de alimento/vacunas		Gerente de Pollo de Engorde y Nutrición / Gerente de Reproducción	
Revisar y ajustar el Protocolo de Reacción para anticipar el efecto de mensajes negativos		Especialista de Capacitación y Cultura	
Ejecutar el Plan de Capacitación de los Colaboradores Clave		Especialista de Captación y Cultura	
Reforzar las relaciones con los entes gubernamentales		Líder UFA Relaciones Institucionales	
Evaluar la factibilidad de conseguir alimento "prestado" de empresas nacionales		Jefe de Compras Internacionales y Abastecimiento / Gerente General	
Aumentar la frecuencia de las reuniones establecidas en la Etapa Positiva para tratar los temas críticos asociados a la situación de manera mas eficiente		Gerente General	
Conformar y activar un Comité Situacional, el cual tendrá la responsabilidad de definir estrategias y transmitir las al equipo gerencial		Gerente General	
Ejercer presión sobre CENCOEX a fin de conseguir la aprobación de divisas		Lider UFA Relaciones Institucionales	

Nombre de la etapa	CRÍTICA	Disparador	• Alimento y vacunas
Stakeholders involucrados	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados • Obreros • MPPAL • MPPPST 	<ul style="list-style-type: none"> • Sindicatos • SUNAGRO • SUNDDE • MPPIC 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Proveedores • Consejos Comunales • Colaboradores Clave • Gobernación Estado Carabobo
Acciones		Responsables	
Racionar estratégicamente el consumo de alimento/vacunas		Gerente de Pollo de Engorde y Nutrición	
Realizar reuniones con alta frecuencia para tratar la situación de falla de alimento/vacunas		Gerente General	
Mantener la información de las acciones tomadas por empresas del sector al día a fin de identificar mejores prácticas		Especialista de Captación y Cultura	
Incorporar a los Colaboradores Clave para la trasmisión de información de la situación de la empresa		Especialista de Captación y Cultura	
Concretar las alianzas necesarias para recibir alimento/vacunas "prestado" de otras empresas del sector		Jefe de compras internacionales y abastecimiento / Gerente General	
Evaluar el impacto del cierre momentáneo de instalaciones propias o el cese de operaciones con granjas tercerizadas		Gerente de Reproducción y Gerente de Pollo de Engorde y Nutrición	
Informar a trabajadores y sindicatos de posibles reubicaciones de personal		Especialista de Captación y Cultura	
Establecer estrategias para disminuir la producción		Gerente de Operaciones	
Intensificar la presión sobre CENCOEX a fin de conseguir la aprobación de divisas		Líder UFA Relaciones Institucionales	
Iniciar negociaciones con sindicatos de empleados y obreros		Especialista de Captación y Cultura	

Nombre de la etapa	EMERGENCIA	Disparador	• Alimento y vacunas
Stakeholders involucrados	<ul style="list-style-type: none"> • MPPAL • Empleados • Obreros • REDI • MPPPST 	<ul style="list-style-type: none"> • Sindicatos • SUNAGRO • CENCOEX • MPPIC • ZODI • INPSASEL 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Clientes • Gobernación Estado Carabobo • Defensoría del pueblo • Colaboradores Clave • Dirigentes políticos/personalidades
Acciones		Responsables	
Ejecutar acuerdos establecidos en reuniones previas con empleados y obreros		Especialista de Captación y Cultura	
Proteger legalmente a la empresa contra posibles intervenciones		Gerente General	
Notificar a los entes gubernamentales pertinentes de la paralización de las operaciones		Líder UFA Relaciones Institucionales	
Solicitar apoyo de medios de comunicación para informar sobre la situación		Gerente General	
Elaborar un comunicado público que especifique que la parada es parcial y ajena a la voluntad de la empresa		Especialista de Captación y Cultura/Gerente General	
Elaborar una comunicación formal para clientes y proveedores para informar sobre la situación		Especialista de Captación y Cultura/Gerente General	
Revisar, ajustar y enviar mensajes masivos para los stakeholders		Especialista de Captación y Cultura	
Intensificar la búsqueda de proveedores tanto nacionales como internacionales de alimento/vacunas		Jefe de Compras Internacionales y Abastecimiento	
Ejecutar las acciones previamente establecidas para disminuir la producción		Gerente de Reproducción, Gerente de Engorde y Nutrición, Gerente de Operaciones	
Cerrar las instalaciones definidas en la etapa crítica		Gerente General	

Materia Prima Nacional

Nombre de la etapa	POSITIVA	Disparador	• Materia prima nacional
Stakeholders involucrados	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados • Obreros • Sindicatos • SUNAGRO 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Proveedores • SUNDDE • MPPIC 	<ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones/organizaciones vecinales • MPPAL • Consejos Comunales • Gobernación Estado Carabobo
Acciones		Responsables	
Realizar un monitoreo continuo de los niveles de inventario de materia prima de empaque		Gerente de Operaciones / Jefe de Compras Internacionales y Abastecimiento	
Desarrollar un Plan de Capacitación para empleados y obreros que sean considerados como colaboradores para multiplicar información positiva de la empresa		Especialista de Captación y Cultura	
Reforzar mensajes de empatía con los trabajadores, clientes y proveedores		Especialista de Captación y Cultura	
Consolidar las relaciones con los proveedores de materia prima de empaque		Jefe de Compras Internacionales y Abastecimiento	
Iniciar búsqueda activa de proveedores alternativos en el mercado nacional		Jefe de Compras Internacionales y Abastecimiento	
Establecer reuniones con una frecuencia determinada para tratar temas críticos relacionados al abastecimiento de materia prima nacional		Gerente General	
Monitorear y registrar la situación en el entorno mediante la Matriz de Noticias para identificar prácticas asociadas a otras experiencias		Especialista de Captación y Cultura	

Nombre de la etapa	PREVENTIVA	Disparador	• Materia prima nacional
Stakeholders involucrados	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Proveedores • Sindicatos • SUNDDE • FENAVI 	<ul style="list-style-type: none"> • MPPAL • MPPIC • Empleados • Obreros • CENCOEX 	<ul style="list-style-type: none"> • SUNAGRO • Gobernación Estado Carabobo • Consejos Comunales • Asociaciones/organizaciones vecinales • Colaboradores Clave
Acciones		Responsables	
Realizar un monitoreo continuo de los niveles de inventario de materia prima de empaque para identificar la brecha con el <i>out of stock</i>		Gerente de Pollo Engorde y Nutrición	
Iniciar búsqueda de proveedores alternos de materia prima de empaque		Jefe de Compras Internacionales y Abastecimiento	
Evaluar la posibilidad de aumentar la cartera de clientes de pollo vivo		Gerente General/Gerente de Ventas	
Revisar y ajustar el Protocolo de Reacción para anticipar el efecto de mensajes negativos		Especialista de Capacitación y Cultura	
Reforzar las relaciones con los entes gubernamentales		Líder UFA Relaciones Institucionales	
Ejecutar el Plan de Capacitación de los Colaboradores Clave		Especialista de Captación y Cultura	
Conformar y activar un Comité Situacional, el cual tendrá la responsabilidad de definir estrategias y transmitir las al equipo gerencial		Gerente General	
Aumentar la frecuencia de las reuniones establecidas en la Etapa Positiva para tratar los temas críticos asociados a la situación de manera mas eficiente		Gerente General	
Evaluar la posibilidad de tercerizar el proceso de empackado y despacho		Gerente General	
Evaluar la posibilidad de importar materia prima de empaque, ya sea a través de divisas otorgadas por el Gobierno o propias		Jefe de Compras Internacionales y Abastecimiento/Gerente General	

Nombre de la etapa	CRÍTICA	Disparador	• Materia prima nacional
Stakeholders involucrados	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Proveedores • CENCOEX • MPPPST 	<ul style="list-style-type: none"> • MPPAL • MPPIC • SUNAGRO • FENAVI • SUNDDE 	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados • Obreros • Colaboradores Cave • Sindicatos • Gobernación Estado Carabobo
Acciones		Responsables	
Preparar la comunicación interna y externa en caso de ruptura de inventario de materia de empaque		Especialista de Captación y Cultura	
Establecer reuniones semanales para discutir el estatus del inventario para estimar fecha de ruptura de inventario		Comité Ejecutivo	
Desarrollar y ejecutar un Plan de Ventas masivo de pollo vivo		Gerente General/Gerente de Ventas	
Realizar reuniones con alta frecuencia para tratar la situación de falla de materia prima de empaque		Gerente General	
Mantener la información de las acciones tomadas por empresas del sector al día a fin de identificar mejores prácticas		Especialista de Captación y Cultura	
Incorporar a los Colaboradores Clave para la trasmisión de información de la situación de la empresa		Especialista de Captación y Cultura	
Informar a trabajadores y sindicatos de posibles reubicaciones de personal		Especialista de Captación y Cultura	
Preparar la activación del proceso de tercerización del proceso de empaque y despacho		Gerente de Pollo Engorde y Nutrición	
Continuar con la búsqueda de proveedores alternativos nacionales o internacionales de materia prima de empaque		Gerente de Compras Internacionales y Abastecimiento	
Iniciar negociaciones con sindicatos de empleados y obreros		Especialista de Captación y Cultura	
Buscar soluciones con entes gubernamentales para obtener divisas que permitan la importación de materia prima de empaque		Líder UFA Relaciones Institucionales	

Nombre de la etapa	EMERGENCIA	Disparador	• Materia prima nacional
Stakeholders involucrados	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Proveedores • Sindicatos • SUNDDE • MPPPST 	<ul style="list-style-type: none"> • MPPAL • MPPIC • SUNAGRO • CENCOEX • FENAVI 	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados • Obreros • Colaboradores Clave • Gobernación Estado Carabobo
Acciones		Responsables	
Entregar una comunicación formal interna y externa donde se notifique la ruptura de inventario		Especialista de Captación y Cultura	
Ejecutar el plan de tercerización de empaque y despacho propuesto en las etapas anteriores		Gerente de Operaciones	
Continuar con la ejecución del Plan de Ventas de pollo vivo		Gerente General/Gerente de Venta	
Ejecutar acuerdos establecidos en reuniones previas con empleados y obreros		Especialista de Captación y Cultura	
Proteger legalmente a la empresa contra posibles intervenciones		Gerente General	
Notificar a los entes gubernamentales pertinentes de la paralización de las operaciones		Líder UFA Relaciones Institucionales	
Tomar las acciones legales pertinentes con respecto a los obreros y empleados		Legal	
Elaborar una comunicación formal para clientes y proveedores para informar sobre la situación		Especialista de Captación y Cultura/Gerente General	
Revisar, ajustar y enviar mensajes masivos para los stakeholders		Especialista de Captación y Cultura	
Solicitar apoyo de medios de comunicación para informar sobre la situación		Gerente General	
Negociar términos y condiciones con empresas para venta de productos sin empaque		Gerente de Ventas	

Nivel de Inventario de Producto Terminado

Nombre de la etapa	POSITIVA	Disparador	• Nivel de inventario
Stakeholders involucrados	<ul style="list-style-type: none"> Empleados Obreros Sindicatos MPPIC 	<ul style="list-style-type: none"> Clientes Proveedores MPPAL SUNDDE 	<ul style="list-style-type: none"> Asociaciones/Organizaciones vecinales Gobernación Estado Carabobo Consejos comunales MPPPST
Acciones		Responsables	
Reforzar la relación con los entes gubernamentales		Gerente General/Líder UFA Relaciones Institucionales	
Iniciar la búsqueda de almacenes alternos y adecuados para el producto terminado		Gerente de Operaciones	
Desarrollar un Plan de Capacitación para empleados y obreros que sean considerados como colaboradores para multiplicar información positiva de la empresa		Especialista de Captación y Cultura	
Reforzar mensajes de empatía con los trabajadores, clientes y proveedores		Especialista de Captación y Cultura	
Trabajar en conjunto con los clientes para asegurar la venta y el envío oportuno del producto terminado		Gerente de Ventas	
Realizar un monitoreo continuo de los niveles de inventario		Gerente de Operaciones	
Realizar un monitoreo del entorno e identificar prácticas asociadas a otras experiencias		Líder UFA Relaciones Institucionales	
Establecer reuniones con una frecuencia determinada para tratar temas críticos relacionados al abastecimiento de materia prima nacional		Gerente General	
Monitorear y registrar la situación en el entorno mediante la Matriz de Noticias para identificar prácticas asociadas a otras experiencias		Especialista de Captación y Cultura	

Nombre de la etapa	PREVENTIVA	Disparador	• Nivel de inventario
Stakeholders involucrados	<ul style="list-style-type: none"> Obreros Clientes Empleados MPPIC MPPPST Proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> Sindicatos Cámaras MPPAL SUNDDE SUNAGRO 	<ul style="list-style-type: none"> Consejos comunales Asamblea/Diputados/Comisiones Asociaciones/Organizaciones vecinales Gobernación Estado Carabobo Policías y militares Colaboradores Clave
Acciones		Responsables	
Definir estrategias para evitar el aumento de inventario		Gerente de Operaciones	
Ubicar y contactar almacenes adicionales para el producto terminado		Gerente de Operaciones	
Redefinir estrategias de venta de pollo a precio de descuento a empleados, obreros y comunidades para disminuir los niveles de inventario		Gerente de Ventas	
Reforzar las relaciones con los entes gubernamentales		Gerente General/Líder UFA Relaciones Institucionales	
Ejecutar el Plan de Capacitación de los Colaboradores Clave		Especialista de Captación y Cultura	
Elaborar un Plan de Ventas para aumentar la cartera de clientes		Gerente de Ventas	
Evaluar la contratación de una fuerza de ventas para ejecutar el Plan de Ventas		Gerente de Ventas	
Implementar canales alternativos de distribución a fin de compensar la disminución de la demanda de los canales regulares (realización de ferias, venta de pollo a restaurantes, etc)		Gerente General/Gerente de Ventas	
Conformar y activar un Comité Situacional, el cual tendrá la responsabilidad de definir estrategias y transmitir las al equipo gerencial		Gerente General	
Aumentar la frecuencia de las reuniones establecidas en la Etapa Positiva para tratar los temas críticos asociados a la situación de manera mas eficiente		Gerente General	

Nombre de la etapa	CRÍTICA	Disparador	• Nivel de inventario
Stakeholders involucrados	<ul style="list-style-type: none"> • Obreros • Empleados • Clientes • Sindicatos • MPPAL • Proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Policía/Militares • SUNAGRO • Cámaras • MPPIC • SUNDDE 	<ul style="list-style-type: none"> • Gobernación Estado Carabobo • Confederaciones de trabajadores • Asociaciones/Organizaciones vecinales • Asamblea/Diputados/Comisiones • FENAVI • Colaboradores Clave
Acciones		Responsables	
Definir estrategia para el traslado de parte del producto terminado a los almacenes alternos		Gerente de Operaciones	
Establecer reuniones semanales para discutir el estatus del inventario		Comité Ejecutivo	
Incorporar a los Colaboradores Clave para la trasmisión de información de la situación de la empresa		Especialista de Captación y Cultura	
Contratar a la fuerza de ventas necesaria para ejecutar el plan de ventas		Gerente de Ventas	
Preparar la comunicación interna y externa en caso de intervención por parte del Estado		Especialista de Captación y Cultura	
Agregar canales alternativos para la distribución de los pollos beneficiados		Gerente General/Gerente de Ventas	
Negociar la venta de productos de la empresa en restaurantes (polleras)		Gerente de Ventas	
Contemplar la posibilidad de abrir una pollera		Gerente General	
Ejecutar el Plan de Ventas establecido en la Etapa Preventiva		Gerente de Ventas	
Ejecutar la estrategia de venta de pollo a precio de descuento a los empleados, obreros y comunidades		Gerente de Ventas	
Mantener actualizados los documentos legales de la empresa		Legal	
Realizar un protocolo de acción para las fiscalizaciones y posible intervención		Gerente de Operaciones	

Nombre de la etapa	EMERGENCIA	Disparador	• Nivel de inventario
Stakeholders involucrados	<ul style="list-style-type: none"> • Obreros • Empleados • Clientes • Sindicatos • SUNDDE • FENAVI 	<ul style="list-style-type: none"> • Policía/Militares • MPPAL • MPPIC • Cámaras • MPPPST • Proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Gobernación Estado Carabobo • Confederaciones de trabajadores • Asociaciones/Organizaciones vecinales • Asamblea/Diputados/Comisiones • Dirigentes políticos/personalidades • Defensoría del pueblo
Acciones		Responsables	
Activar negociaciones con el gobierno para evitar expropiación		Gerente General	
Entregar los documentos legales actualizados a los entes correspondientes		Gerente General / Legal	
Realizar reuniones constantes para definir la estrategia de negociación con el Gobierno		Comité Ejecutivo	
Entregar comunicación formal interna y externa sobre la situación de la empresa		Especialista de Captación y Cultura	
Aumentar los canales de distribución alternativos y ejecutar el Plan de Venta de pollo mediante ferias		Gerente General/Gerente de Ventas	
Realización de ferias propias realizadas por el personal de la empresa, ofreciéndole distintos beneficios para ello		Gerente de Ventas/Especialista de Captación y Cultura	
Revisar, ajustar y enviar mensajes masivos para los stakeholders		Especialista de Captación y Cultura	
Solicitar apoyo de medios de comunicación para informar sobre la situación		Especialista de Captación y Cultura	
Tomar las acciones legales pertinentes con respecto a los obreros y empleados		Legal	