

UNIVERSIDAD SAN PEDRO

FACULTAD DE INGENIERIA

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE INGENIERIA INDUSTRIAL



Tesis para obtener el título profesional de Ingeniero Industrial

“Evaluación de gestión de la empresa Austral Group SAA. 2016”

Autor: Flores Arellano, Pablo César

Asesor: Walter Rodríguez Mantilla

Chimbote Perú

2019

INDICE

i.	Palabras claves	iv
ii.	Título	v
iii.	Resumen	vi
iv.	Abstract	vii
1.	Introducción	1
2.	Metodología	11
3.	Resultados	14
4.	Análisis y discusión	45
5.	Conclusiones y recomendaciones	48
6.	Agradecimientos	51
7.	Referencias bibliográficas	52

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Datos iniciales y logrados en Ventas	27
Tabla N° 2. Plantas de Austral Group SAA.	29
Tabla N° 3. Datos iniciales y logrados en Producción	31
Tabla N° 4. Composición de gastos administrativos	32
Tabla N° 5. Datos iniciales en y logrados en Finanzas	33
Tabla N° 6. Estado de resultados 2016.	34
Tabla N° 7. Número de personal en el año 2016	35
Tabla N° 8. Reclutamiento y cese del personal, 2016	36
Tabla N° 9. Rotación del personal 2016	37
Tabla N° 10. Índice de h-h perdidas por planta	38
Tabla N° 11. Índice de h-h perdidas por accidente	39
Tabla N° 12. Índice de h-h perdidas corporativamente	39
Tabla N° 13. Datos iniciales y logrados en recursos humanos	40
Tabla N° 14. Calificación de indicadores	41
Tabla N° 15. Resultados	43
Tabla N° 16. Calificación por áreas	44
Tabla N° 17. Calificación integral de la gestión	44

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Esquema del modelo	9
Figura N° 2. Organigrama de la empresa	16
Figura N° 3. Diagrama de equipos del proceso	20
Figura N° 4. Diagrama de bloques del proceso	21
Figura N° 5. Diagrama de operaciones del proceso	22
Figura N° 6. Exportaciones de harina de pescado	26
Figura N° 7. Venta de aceite de pescado según destino	27
Figura N° 8. Desembarque de productos hidrobiológicos	30

I. PALABRA CLAVE

Tema	Evaluación de gestión
Especialidad	Ingeniería Industrial

Línea de investigación

Línea de investigación de la Facultad de Ingeniería – OCDE

Area: Ingenierías y Tecnologías

Sub área: Otras Ingenierías y Tecnologías

Disciplina: Ingeniería Industrial

II. TÍTULO

“Evaluación de gestión de la empresa Austral Group SAA. 2016”

III. RESUMEN

Los tiempos actuales demandan nuevos comportamientos, la diversidad de aparición de tecnologías e innovaciones, indudablemente han hecho cambiar la actitud de los directivos y el público cliente. Tal situación amerita, por parte de las empresas adoptar nuevas técnicas y estrategias de dirección, por lo que se hace necesario determinar de antemano, el nivel de desempeño actual de las empresas. Por lo expuesto, el propósito de la presente investigación ha sido llevar a cabo la evaluación de la gestión de la empresa AUSTRAL GROUP SAA, para el año 2016.

Siendo el objeto de estudio una empresa en funcionamiento, de la cual se utilizará información histórica relativa a su desempeño operativo, la metodología de la investigación presente califica como descriptiva, no experimental y libre. La empresa en su totalidad ha sido considerada como población y muestra, dadas las características propias del estudio, que involucra las áreas de ventas, producción, finanzas y recursos humanos.

Los resultados logrados de la evaluación de gestión califican como aceptable el desempeño en general de la empresa Austral Group SAA. El análisis y procedimiento de evaluación considera cuatro áreas claves del funcionamiento empresarial, como Ventas, Producción, Finanzas y Recursos Humanos. A partir de los resultados obtenidos, las conclusiones servirán para reorientar y realizar los cambios de ajuste, tal que se procure un sistema de dirección que incorpore las nuevas técnicas y estilos de dirección, que se utilizan actualmente. Asimismo, no menos importante es las nuevas acciones frente a las exigencias del mercado en términos del producto (oferta, calidad, precio, etc.), la comercialización (nuevos mercados, nuevos clientes, etc.)

IV. ABSTRACT

The current times demand new behaviors, the diversity of appearance of technologies and innovations, undoubtedly have changed the attitude of managers and the client public. Such situation warrants, on the part of the companies to adopt new techniques and strategies of direction, reason why it is necessary to determine in advance, the level of current performance of the companies. Therefore, the purpose of the present investigation has been to carry out the evaluation of the management of the company AUSTRAL GROUP SAA, for the year 2016

Being the object of study a company in operation, of which historical information relative to its operational performance will be used, the methodology of the present investigation qualifies as descriptive, not experimental and free. The company as a whole has been considered as a population and shows, given the characteristics of the study, which involves the areas of sales, production, finance and human resources.

The results of the management evaluation qualify as acceptable the overall performance of the company Austral Group SAA. The analysis and evaluation procedure considers four key areas of business operation, such as Sales, Production, Finance and Human Resources. Based on the results obtained, the conclusions will be used to reorient and make the adjustment changes, such that a management system is incorporated that incorporates the new techniques and styles of management, which are currently used. Also, no less important is the new actions against market demands in terms of the product (offer, quality, price, etc.), marketing (new markets, new customers, etc.)

1. INTRODUCCION

Estudios similares relativos a empresas industriales y orientados a la evaluación de la gestión, con fines de mejora del desarrollo empresarial, vinculados a las áreas claves de producción, personal, ventas y finanzas, se describen a continuación:

Rego (2010), en su estudio sobre mejoras en el proceso de compactado en una empresa de cosméticos, persigue como propósito lo mejor e incremento de la productividad y por añadidura aplicables a todo tipo de empresas. De las fallas detectadas en el proceso productivo, se plantean mejoras como la calibración y puesta a punto de las máquinas y equipos. Se analiza, asimismo, la generación de mermas que asciende al 12,4 % del material de carga, con fines de reducirlo. Como conclusión importante, observamos que la mejora de los procesos es posible analizando primeramente el proceso de producción. Se busca reorientar las actividades y metas hacia la reducción de mermas. Igual las buenas prácticas de manufactura

Kralj (1988), esta tesis tiene como propósito establecer lineamientos básicos sobre la precisión del control y la evaluación de la gestión, y cuáles son las implicancias de los temas metodológicos y así garantizar una mejor aplicación. En muchos de los casos dependerá de diversos factores como la dimensión de la organización. Puede ser, de alguna manera manejado por un comité o por el Directorio, o utilizando asesores o consultoras externas que involucre al grupo de control. Las conclusiones resaltantes de este estudio se mencionan a continuación; las organizaciones y dentro de ellas las empresas ineludiblemente deben ser controladas de manera integral, consecuentemente deben ser evaluadas en el cumplimiento de sus objetivos y el óptimo desempeño; los directivos deben reunir los requisitos acorde al cargo que desempeñan asegurando de esta manera un comportamiento eficaz, como el dominio de habilidades directivas y un conocimiento elemental de las finanzas empresariales. En resumen, la conclusión final se centra en que el control de gestión se sustenta fundamentalmente en la recolección, análisis y reporte de datos

cuantitativos que otorgan confianza en el corto plazo, pero son menos confiables a medida que se alejan del horizonte o largo plazo. Los servicios externos como los asesores y consultores pueden ser muy importantes, pero no es posible incorporar sus conocimientos, habilidades y destrezas, por su carácter de terceros ante la empresa.

Guillén, S. y Sánchez, K. (2017), en su estudio de investigación como tesis para optar el título de Contador Público, evalúa la gestión del área de ventas para precisar si está desempeñándose bien o mal, luego tomar decisiones de medidas correctivas y así de esta manera mejorar la rentabilidad. Como conclusiones importantes tenemos: no cuenta con políticas ni procedimientos sobre el otorgamiento de créditos, no hay un control y registro detallado de las ventas. No cuenta con un manual de políticas de ventas dejando de lado el control y toma de datos cuantitativos en detalle sobre las ventas.

Otra investigación a resaltar se refiere a De la Cruz (2006), en su estudio de investigación “Sistema de control estratégico basado en BSC para empresas del sector pesquero”, se orienta al control del desempeño organizacional. Se busca reorientar la actividades y metas utiliza el Balanced Score Card (BSC), reconociendo como base la calidad y desempeño del personal, porque son ellos quienes hacen los trabajos. Contribuye, entre otras cosas, que el modelo más apropiado y muy utilizado en el control de la gestión estratégico en cualquier tipo de empresa el BSC. Igual hacia la reducción mermas, la buena práctica de manufactura busca reorientar las actividades y metas, la reducción de las mermas y mejorar os índices de productividad.

Justificación de la investigación

La investigación se justifica de manera práctica porque su objeto de estudio es la empresa AUSTRAL GROUP SAA, que es una gran empresa localizada en la provincia del Santa, Ancash. Asimismo, porque el soporte informativo y análisis pertinente se sustenta en los hechos y funcionamiento de dicha empresa. Sus acciones

orientadas al desempeño en la captura, procesamiento y comercialización de harina de pescado, son hechos reales. De otro lado, se justifica de modo práctico porque la realización integral del estudio constituye una serie de acciones que conllevan a resultados que finalmente, constituirán lecciones aprendidas y modelo para estudios posteriores similares a futuro. Los trabajos de investigación referidos a temas y entidades de la realidad, constituyen trabajos prácticos y reales.

La presente investigación se justifica metodológicamente porque se ciñe estrictamente a las pautas que exige la metodología de la investigación científica. Asimismo, se justifica, porque el desarrollo de la investigación sigue un modelo de evaluación empresarial validado, denominado *Modelo de Control de Gestión*, que plantea Dianelys de la Universidad de Matanzas, Cuba,

El estudio se justifica socialmente porque se trata del desarrollo y aplicación de una técnica para procurar mejoras y beneficios que redundan en beneficio de la empresa, de los trabajadores de la empresa y otras partes interesadas, como la población, particularmente el distrito de Coishco. De igual modo, se justifica por los beneficios a nosotros los graduandos para lograr el título de Ingeniero Industrial. Se justifica socialmente porque este estudio y todo estudio de investigación en general, parte de la sociedad y redunda finalmente en la sociedad. Es un estudio de un negocio en marcha y se enfoca en obtener resultados y conclusiones para la toma de decisiones de dicho negocio. Se procura, desde todo punto vista que los estudios realizados sean para provecho y bienestar de la población.

El problema que se identifica es:

¿Cuál es el nivel de desempeño en la gestión de la empresa AUSTRAL GROUP SAA en el año 2016?

A manera de precisar conceptos básicos a utilizar en la presente investigación se describen los siguientes términos:

Evaluación integral de la gestión empresarial

Montilla, O. (2004), indica que para el control y evaluación de la gestión de una empresa hay que tener en cuenta dos aspectos, primero es el caso de controlar la marcha de cumplimiento de un plan que califica como control rutinario y el otro caso es el de evaluación final que se realiza al final de un periodo o de un ciclo. Distingue, asimismo, que las características de la empresa en términos de sus procesos productivos son los que definen el detalle del análisis, sin embargo, los aspectos financieros, patrimoniales, productivos y de rentabilidad son imprescindibles e importantes.

Etapas para el análisis de la gestión empresarial

Según el análisis y evaluación de los resultados, se define la calificación sobre el desempeño de la gestión empresarial. Se tiene en cuenta: la recolección de los datos, los resultados alcanzados, el análisis de la información y la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

- *Recopilación de datos:* mediante registros de los hechos sucedidos en producción, logística, recursos humanos, costos, estados financieros, ventas, etc.
 - *Cálculo de los resultados:* el empleo de métodos anuales y estadísticos con fines de obtener resultados de los indicadores y ratios predefinidos.
 - *Análisis de información:* de la información generada por la actividad de la empresa en la producción, compras, empleados, ventas, y todas aquellas otras informaciones de mantenimiento, control de calidad y servicios en general.
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones:* El objetivo primordial de determinar conclusiones y recomendaciones, además de las lecciones aprendidas para la toma de decisiones.

MODELO DE EVALUACION DE GESTION PROPUESTO

Dada las nuevas condiciones que plantea el entorno, las empresas recurren a las adaptaciones necesarias, para seguir vigentes en el mercado. Incorporan nuevos conceptos y el uso del internet y las tecnologías de la información en su gestión.

Diseño del modelo

Tomando como referente el *Modelo de Control de Gestión*, elaborado por Dianelys Nogueira , que comprende tres niveles de dirección: el I, en el que se hace toda la parte estratégica; el II, la parte táctica; y el III, la parte operativa.

Etapas del modelo

- **Nivel I**
 - **Etapa estratégica:** lo estratégico alude al largo plazo, esto es, tiene como objetivos, la supervivencia y continuidad de la empresa y, en consecuencia, las interrogantes se orientan; ¿adónde queremos llegar?, qué bienes o servicios ofrecer, qué cambios se deben realizar en la operatividad y la gestión, qué nuevas técnicas se deben incorporar, etc. Se analiza las ventas, las finanzas, recursos humanos y la producción.

- **Nivel II**
 - **Etapa táctica:** su realización comprende a los funcionarios y jefes de área del nivel intermedio de la organización. Representa un enlace entre el nivel estratégico o alta dirección y el nivel operativo o los trabajadores. Aquí se diseñan los indicadores.

- **Nivel III**

- **Etapa operativa:** comprende el desarrollo y cumplimiento de las operaciones y planes y programas que define previamente la empresa, al inicio del periodo contable o fiscal. Intervienen los trabajadores y es pertinente la medición de los indicadores y el control de las operaciones para detectar las desviaciones y no conformidades, y realizar las intervenciones y correcciones del caso.

Áreas de medición por indicadores

Se inicia con la recolección de datos e información del sector con fines comparativos. Se eligen las áreas que serán motivo de la medición con fines de la evaluación, que usualmente son ventas, producción, finanzas y recursos humanos. Se otorga un peso o porcentaje de valor a cada área, cuya suma debe ser de 100%. Dentro de cada área funcional se eligen los indicadores, que a su vez tienen también un valor porcentual. Para cada indicador se establece una meta a cumplir en el año o periodo de estudio. Por ejemplo:

Area: Producción

Indicadores:

- Uso de la capacidad instalada: 10 %
- Productividad de la mano de obra: 10 %
- Rendimiento del material: 10 %

Dentro de Uso de uso de la capacidad instalada

$$\text{Uso de capacidad instalada} = \frac{\text{Producción real}}{\text{Capacidad instalada}}$$

Definimos un objetivo de 70 % para este indicador.

Si alcanzamos un porcentaje por debajo de 70 % se le asigna un valor de calificación, y si es mayor otro valor de calificación.

- **Ventas**

Los siguientes indicadores

% de participación en el mercado Punto medio = 10	=	$\frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas totales del mercado}}$
Índice de crecimiento de las ventas En unidades margen porcentual Punto medio = 10	=	$\frac{\text{Ventas año 2} - 1}{\text{Ventas año 1}}$
Tiempos de entrega Punto medio = 10	=	Días de pedido contra días de entrega

- **Producción**

Los siguientes indicadores:

A esta sección se le asignó un total de 30 puntos, distribuidos entre los siguientes indicadores:

% de utilización de la capacidad instalada en la fábrica Punto medio = 8	=	$\frac{\text{No. de unidades producidas}}{\text{Cap. de unidades de planta}}$
Eficiencia kilos / hora hombre Punto medio = 8	=	$\frac{\text{Kilos producidos}}{\text{Horas hombre}}$
% desperdicio polipropileno Punto medio = 8	=	$\frac{\text{Kilogramos de desperdicio}}{\text{Materia prima consumida}}$
% de reclamos Punto medio = 6	=	$\frac{\text{No. de reclamos}}{\text{Período}}$

- **Financiera**

Los siguientes indicadores:

Se le asignó un total de 20 puntos.

Margen operacional de utilidad o rentabilidad operacional Punto medio = 5	=	$\frac{\text{Utilidad operacional} \times 100}{\text{Ventas netas}}$
Flujo libre de caja Punto medio = 5	=	100 millones de pesos
Rotación de cartera Punto medio = 5	=	$\frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} \times 365 \text{ días}}{\text{Ventas a crédito}}$
Rotación de inventarios Punto medio = 5	=	$\frac{\text{Inventarios promedios} \times 365 \text{ días}}{\text{Costo de ventas}}$

Recursos Humanos

Los siguientes indicadores:

Se determinó asignarle a esta sección un total de 20 puntos. Los indicadores que representan los objetivos por medir son los siguientes:

Rotación de personal Punto medio = 5	=	$\frac{\text{No. de empleados retirados}}{\text{No. empleados al inicio} + \text{nuevos contratados}}$
Horas de capacitación Punto medio = 5	=	Total horas de capacitación en el período
Horas perdidas por accidente Punto medio = 5	=	Total horas perdidas por accidente en el período
Horas perdidas por ausentismo Punto medio = 5	=	Total horas perdidas por ausentismo en el período

Formulación del modelo

Las siguientes fases.

Cuadro 1

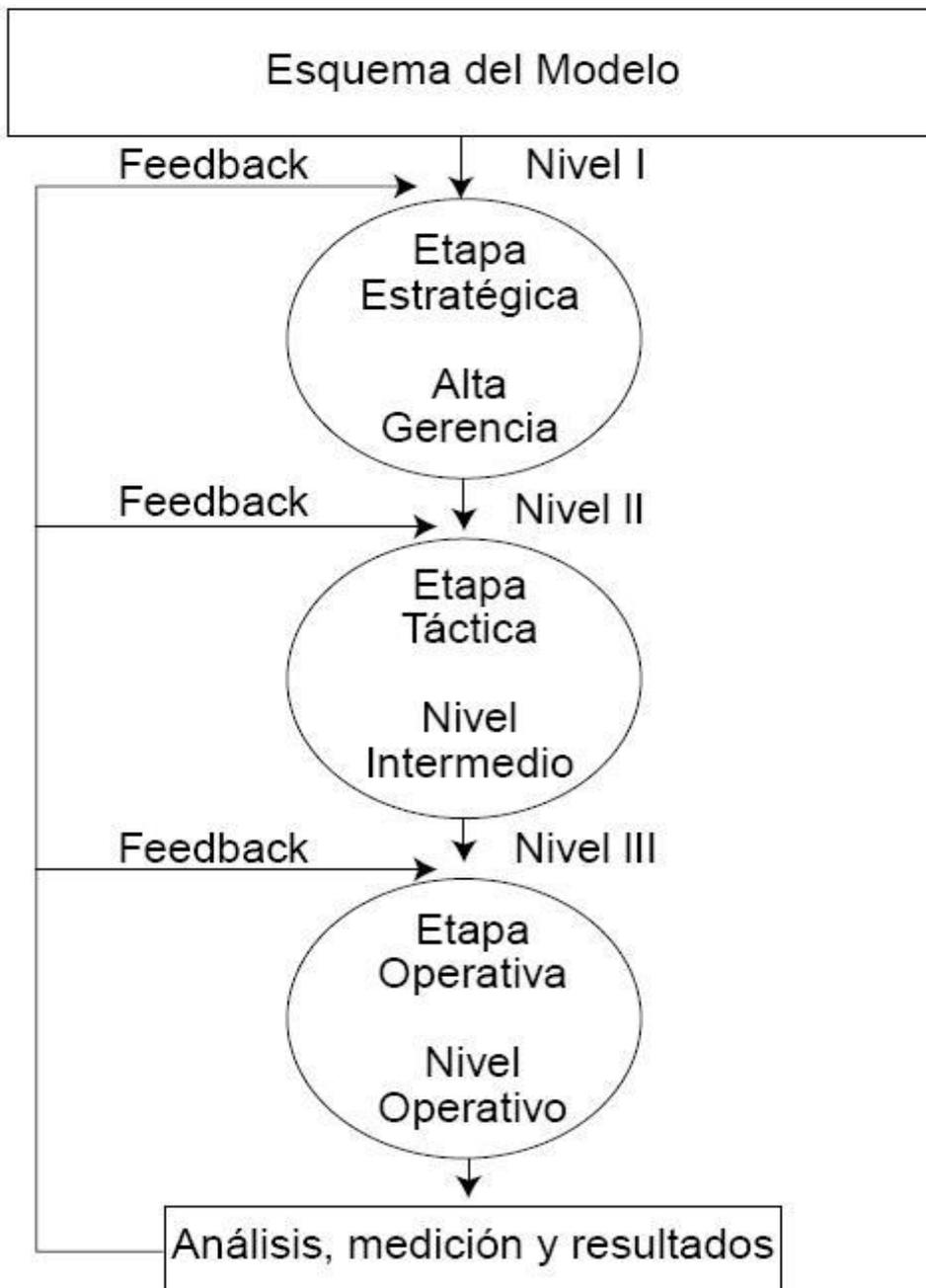


Fig. N° 1: Esquema del modelo

Hipótesis

Se plantea determinar el nivel de desempeño en la gestión de la empresa Austral Group SAA en el año 2016.

Objetivos

Objetivo General:

Evaluar la gestión de la empresa AUSTRAL GROUP SAA, en el año 2016.

Objetivos específicos.

1. Evaluar la Gestión del Área de Ventas
2. Evaluar la Gestión del Área de Producción
3. Evaluar la Gestión del Área de Finanzas
4. Evaluar la Gestión del Área de Recursos Humanos.

2. METODOLOGIA DEL TRABAJO

Tipos y diseño de investigación

Los tipos de investigación que califican para el proyecto son:

Investigación aplicada por que va a permitir seleccionar la teoría pertinente, mencionada en la conceptualización, tal que nos oriente en la solución del problema identificado.

Documental: por el empleo de registros, libros, revistas y datos históricos de la empresa. Información que se registra en la data histórica de la empresa Austral Group SAA.

Descriptiva: se buscará describir situaciones de empresas similares relativas a la evaluación de gestión, preferentemente locales. Se realizará la descripción, cálculo y análisis de los temas en estudio como, las ventas, la producción, los recursos humanos y las finanzas.

No Experimental: Porque no se manipulan deliberadamente variables

Diseño de la investigación.

El diseño de la investigación aplica como diseño no experimental transeccional por que no se trata de manipular deliberadamente ninguna variable, sino describir y realizar los cálculos aplicando las fórmulas pertinentes para el análisis de los indicadores identificados.

Población y Muestra.

Población.

Tratándose de un estudio de investigación que tiene como objeto de estudio una empresa y dentro de ella considerar como tema de análisis, evaluar la gestión de la misma, identificamos con claridad que la población está representada por la empresa, es decir la empresa de modo integral, con toda su infraestructura, con todo su personal, con todos los hechos sucedidos en el área de ventas, de producción, de finanzas y de personal.

Muestra

Por las características del tema y objetivo del estudio, la muestra para el estudio e investigación coincide con la población, que es la empresa misma.

Técnicas e instrumentos de investigación

Técnicas:

Destaca la fuente primaria a partir de la información histórica de la propia empresa. Será necesario recabar y obtener información del desempeño de la empresa en los últimos años. En aspectos de producción, será conveniente visitar las instalaciones de la empresa, para conocer su funcionamiento del proceso productivo, así como obtener información histórica que permita hacer los cálculos de uso de la capacidad instalada, y de la eficiencia y productividad de uso de recursos.

De igual manera se utilizará fuentes de datos, dados por información de empresas similares y asimismo otras publicaciones especializadas. Eventualmente será necesario entrevistar a personal especialista en el rubro, tanto en el nivel metodológico como el nivel técnico. También consideramos al internet como fuente de rápida búsqueda de información pertinente.

Como técnicas a utilizar, consideramos las siguientes:

- Identificación de indicadores
- Análisis de ratios financieros
- Técnicas estadísticas
- Análisis de rentabilidad
- Rotación de personal
- Entrevistas, etc.

Instrumentos:

Los instrumentos para la recolección de la información lo constituyen las Hojas de registro de datos, cuestionarios, las fichas y guías de entrevista, fundamentalmente. Otros, lo constituyen las encuestas de ser necesarias. Cabe mencionar, que el presente estudio se elaboró con análisis y determinación la evaluación de gestión en la empresa Austral Group SAA.

Entre otros instrumentos aplicables al estudio de investigación presente tenemos:

- El modelo de evaluación de gestión de empresas industriales.
- Metodología del cálculo de los indicadores
- Hoja de cuestionario, etc.

3. RESULTADOS

Se exponen a continuación los datos generales de la empresa.

Razón Social: AUSTRAL GROUP S.A.A.

Nombre Comercial: Austral

Ubicada en Avenida Villa del Mar N° 785, del distrito de Coishco. Ancash.

La oficina central está ubicada en Edificio Real 07, Centro Empresarial - San Isidro – Lima.

Austral Group SAA es una sociedad anónima abierta constituida bajo leyes peruanas, inscrita en la Bolsa de Valores de Lima y en el registro Público del Mercado de Valores bajo la fiscalización de la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores CONASEV. Se dedica a la actividad pesquera industrial incluyendo la extracción y el procesamiento de recursos hidrobiológicos tanto para consumo humano directo como indirecto.

Austral es una compañía del grupo noruego Austevoll Seafood ASA, una de las empresas pesqueras líderes a nivel mundial, cuenta con 11 modernas plantas estratégicamente ubicadas a lo largo de la costa peruana y completamente equipadas. Su actual operación constituye una actividad integrada que abarca la captura de especies pelágicas en el Perú. La transformación en harina, aceite y conservas de pescado que son comercializadas en los mercados de más de 40 países a nivel mundial.

Las Unidades de Negocio que desarrolla en Perú son:

- Harina y Aceite de Pescado
- Conservas de Pescado
- Congelado de Pescado

AUSTRAL ha logrado en base a mucho trabajo y eficiencia ser una empresa líder y modelo en el uso de sistemas ecoeficientes para gestionar el medio ambiente, gracias

a la cual viene cosechando logros año a año. Es así que en el 2010 Austral fue la primera empresa pesquera de Latinoamérica en obtener la certificación del Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001 en su flota pesquera. Por medio de sus actividades en la flota pesquera, plantas de harina y aceite, plantas de conservas y congelados y crianza y venta de salmón, la operación, integrada de Austevoll asegura que sus productos mantengan un alto nivel de frescura desde las aguas donde se pescan hasta los productos terminados.

Visión.

Ser reconocidos como la empresa pesquera líder en la elaboración de productos alimenticios de alta calidad.

Misión

Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes con productos de alta calidad sobre la base de un equipo humano comprometido con la sostenibilidad de los recursos pesqueros a través de una operación eficiente, ambiental y socialmente responsable, en un contexto de creación de valor e innovación.

PLANTAS

Tiene dos plantas, ubicadas estratégicamente en la zona norte del Perú, en el Puerto de Paita, y en Coishco, Puerto de Chimbote. Estas plantas reciben materia prima del mar peruano, catalogado como el más rico del mundo,

ORGANIGRAMA

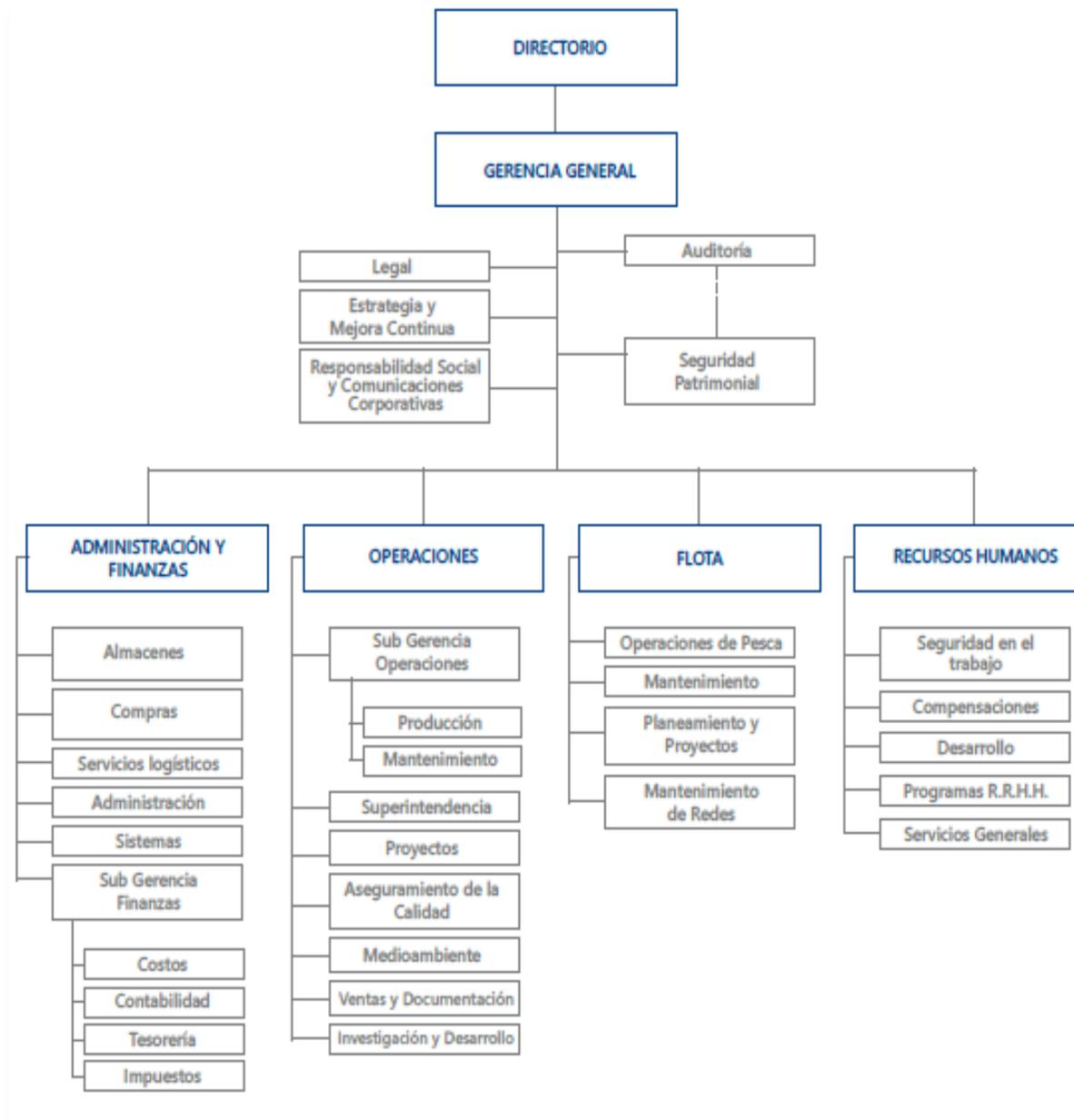


Fig. N° 2. Organigrama de la empresa

DESCRIPCION DEL PROCESO DE PRODUCCION

Harina de pescado

1.- Desaguador rotativo

El pescado el cual es bombeado de la chata con una relación de agua/pescado oxidante de movimiento rotativo es drenado en su mayor parte por este desaguador.

2.- Desaguador vibratorio

El pescado el cual es bombeado de la chata con una relación de agua/pescado oxidante de movimiento vibratorio.

3.- Cocinado

El cocinado es la operación que permite separar la grasa y el agua de las proteínas contenidas en el músculo de la anchoveta. Esta operación se realiza bajo un sistema de cocción indirecto, con ingreso de condensado por la chaqueta y con vapor saturado que ingresa por el tornillo en contracorriente de la alimentación de pescado al cocinador.

4.- Pre- Strainer

La siguiente etapa es el pre-drenado; la carga ingresa al **Pre-Strainer** para drenar gran parte del líquido generado durante la cocción; el pre-drenado es necesario para hacer más eficiente la operación de prensado.

5.- Prensado

Los sólidos caen por gravedad del Pre-Strainer hacia la parte posterior de la Prensa las cuales tienen interiormente un helicoide cónico el cual permite que se realice el prensado, eliminando la parte líquida a través de una malla perforada de acero inoxidable. Estas operaciones se hacen a unos 75-95 °C y la torta de prensa se

obtiene con una humedad entre 42 – 48 % en peso que asegura obtener una harina dentro del límite aceptable en contenido graso.

6.- Molino Húmedo

El objetivo de la molienda húmeda, es la homogenización de los sólidos hasta que se satisfagan las condiciones y especificaciones establecidas en el plan Haccap (análisis de peligros y de puntos críticos de control) con el que cuenta la empresa.

7.- Secador Rotadisk

El Secado se hace en tres etapas y constituye la operación unitaria básica para la obtención de harina de calidad Prime. La torta integral es debidamente homogenizada en el Molino Húmedo antes de su ingreso a los secadores. El primer secado es indirecto y se lleva a cabo en los **secadores Rotadisk** reduciéndose la humedad de la torta integral a valores entre 42 y 44 %.

8.- Secador a Vapor

El segundo secado es también indirecto y se lleva a cabo en **los Secadores Rotatubos** donde se reduce la humedad de la torta entre 15 y 16%.

9.- Secador Aire Caliente

El tercer secado es directo y se realiza con **aire caliente** el cual es inducido dentro de un cilindro rotatorio el mismo que distribuye la harina en forma de cortinas a lo largo del secador logrando reducir la humedad del scrap de harina a valores entre 7,5 y 8,5 %.

10.- Exhaustor

Son estaciones de paso del proceso por la cual circula la harina de pescado el Exhaustor sirve para enfriar el scrap (harina de pescado) como parte de proceso.

11.- Ciclón

El Ciclón permite la separación de partículas no deseadas suspendidas por fuerza centrífuga.

12.- Molienda Seca

La molienda seca se hace distribuyendo la carga en el molino martillo, el cual cuenta con una malla perforada de 6 mm; el objetivo es obtener una harina con granulometría uniforme entre 0,3 mm y 1,2 mm.

13.- Purificador

El purificador es de uso indispensable después del secado para separar las partículas no deseadas que se hayan alojado en el scrap.

14.- Ensaque

Al inicio del ciclo de producción se reciclan los primeros 80 sacos de harina a la primera etapa del circuito del secado. Luego se ensacan en sacos blancos de 50 Kg. de capacidad, los cuales son pesados en balanzas automáticas; seguidamente se cosen con maquina eléctrica portátil.

- La temperatura de la harina es de 29- 32°C.
- La limpieza del área es continua durante todo el proceso.

CFig. N° 3. Diagrama de Equipos del Proceso de Producción de Harina de Pescado de la Empresa Austral Group S.A.A.

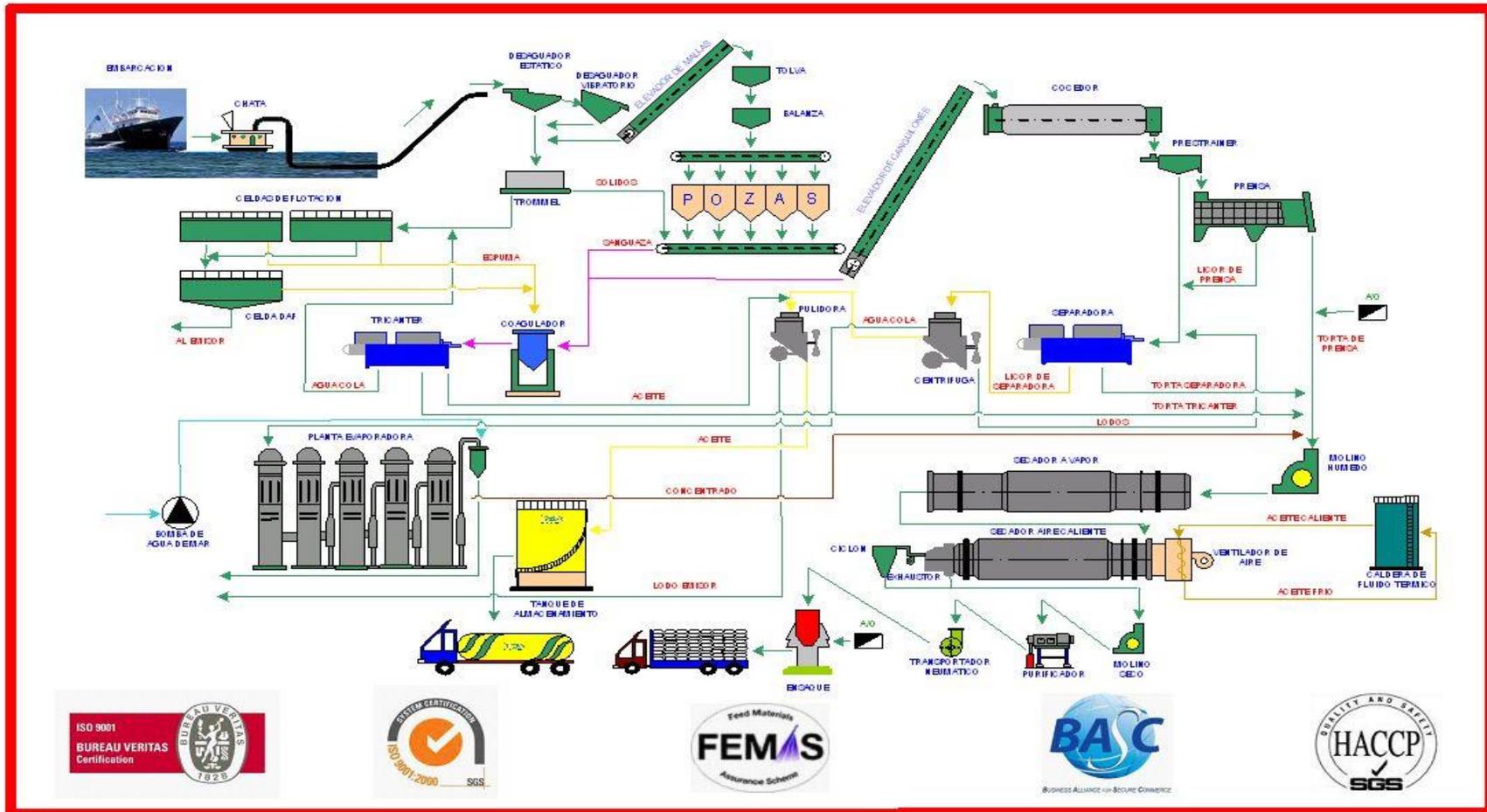
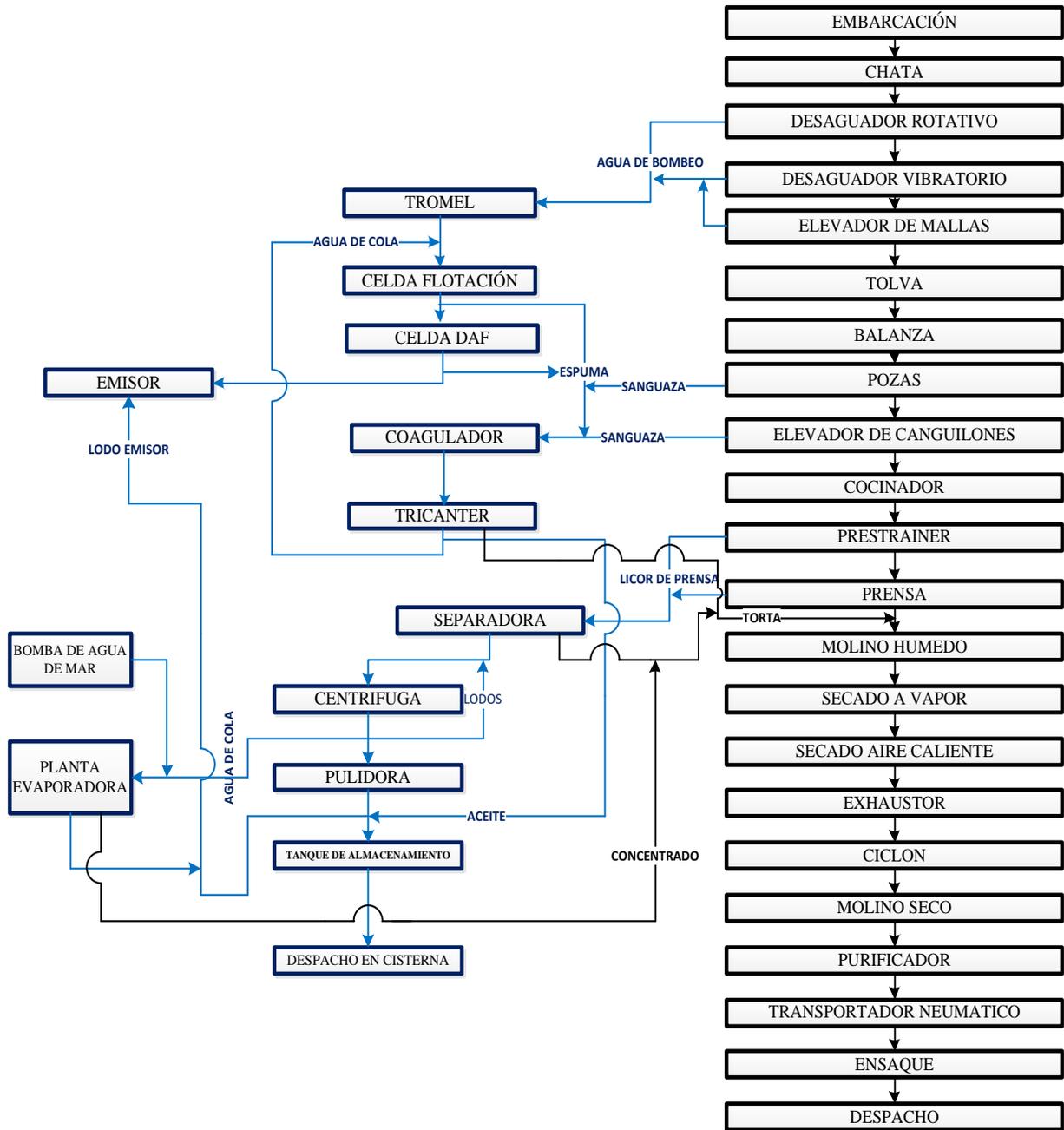
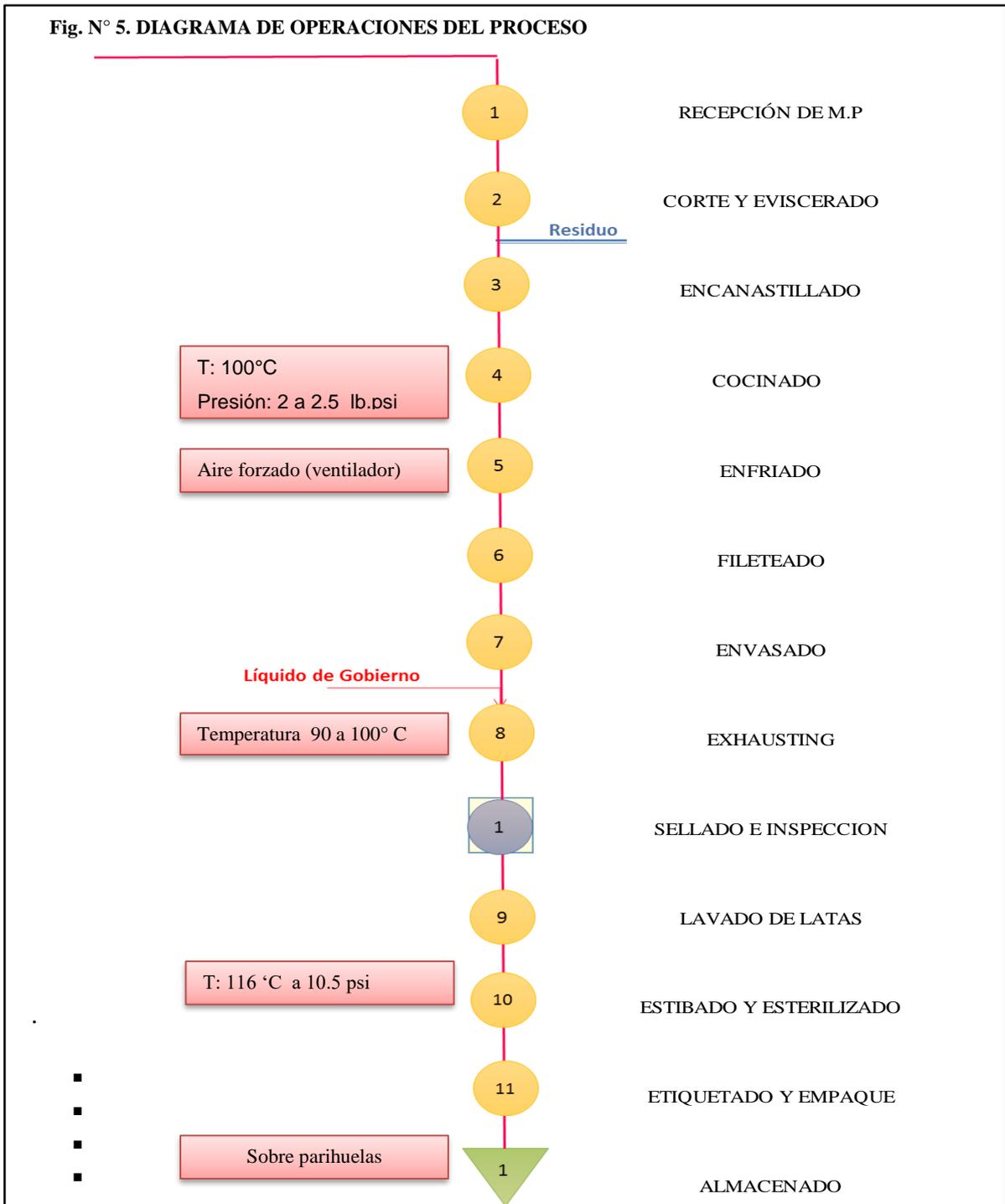


Fig. N° 4. Diagrama de Bloques del Proceso de Producción de Harina de Pescado y residuos



Conservas de pescado

A continuación, se muestra el Diagrama de Operaciones para obtener Conservas de filete de pescado en línea cocido. El mismo procedimiento se utiliza para la elaboración de conservas de caballa y jurel.



- **RECEPCION DE MATERIA PRIMA:**
Se realiza mediante transporte en cámaras isotérmicas, conteniendo cajas o cubetas plásticas con cremolada, que abastecen las embarcaciones del grupo, y por la compra a terceros.

- **CORTE Y EVISCERADO:**
La materia prima que llega en la cámara isotérmica se descarga y se traslada al área de Corte y Eviscerado para ser entregada al personal quien se encarga de eliminar las vísceras del pescado decepcionado.

- **ENCANASTILLADO:**
Se procede a encanastillar la materia prima en canastillas plásticas. Luego las canastillas se llevan al cocinador donde son colocadas en su interior, para la cocción.

- **COCINADO**
El cocimiento se realiza en cocinadores estáticos. Los parámetros de cocción dependerán del tamaño de la materia prima, registrándose rangos variables de tiempo entre 25 a 30 minutos y sometido a una presión de 2,0 a 3,0 psi de presión y a una temperatura de 100 °C.

- **ENFRIADO:**

El pescado sale del cocinador muy caliente y para el siguiente proceso se requiere que esté frío, por lo que se le da un tiempo de espera enfriándolo con agua. También el pescado es enfriado mediante aire forzado (Ventiladores) para dar continuidad al siguiente proceso. Se considera fría a la M.P a una temperatura menor a 35 °C.

- **FILETEADO**
Una vez enfriada la M.P, los operarios proceden a realizar el desprendimiento de piel y el fileteado. Este último se realiza con dos cortes, quedando cuatro filetes por pescado.

- **ENVASADO:**
Las operarias de envasado llenan el pescado desmenuzado o cortado dentro de las latas de conservas. Luego se procede al apisonado el cual tiene como objetivo principal, mantener el espacio libre para la formación de vacío.

- **ADICION DE LIQUIDO DE GOBIERNO**
Esta operación consiste en agregarle a la conserva de pescado el líquido de cobertura, en este caso: aceite vegetal y sal.

- **EXHAUSTING**
Las latas son transportadas por un túnel de vapor a una temperatura mínima de 90° C, con la finalidad de eliminar todo el aire que existe dentro del envase para obtener un adecuado vacío y evitar futuros defectos. La idea es eliminar cualquier elemento nocivo para la salud, como es el caso de bacterias resistentes a altas temperaturas.

- **SELLADO**
Utilizando máquinas cerradoras automáticas. En esta etapa se debe asegurar la hermeticidad del envase ya que un fallo en esta operación compromete la inocuidad del producto y su estabilidad en el almacén.

- **LAVADO DE LATAS:**
Los envases son transportados hacia la lavadora de latas, mediante duchas con agua potable caliente (60 – 70) °C, con la finalidad de eliminar impurezas y restos de líquido de gobierno, residuos de productos y/o cualquier materia extraña pegada al envase.

- **ESTERILIZADO**
Se introducen las latas de conservas en el autoclave con la finalidad de eliminar a una temperatura 116°C, las esporas del *Clostridium botulinum*.

- **ETIQUETADO**

Operación final, la cual consiste en rotular mediante el uso de una etiqueta los diferentes productos, se debe tener especial cuidado que la etiqueta indique exactamente la descripción del producto, y que al colocar la misma esta esté bien fija a la lata, que no se encuentren etiquetas, sucias, rotas, mal pegadas, etc.

INDICADORES CLAVES DE EVALUACION

Considerando las indicaciones del modelo propuesto en la parte metodológica y conceptual, hacemos mención, asimismo, que se parte de tres niveles; el que hace toda la parte estratégica, que involucra a las áreas de la alta dirección: Ventas, producción, finanzas y recursos humanos; luego el nivel táctico que es efectuada por los jefes de área y sus colaboradores, comprendiendo los planes, proyectos y presupuestos; y finalmente la parte operativa o la ejecución de los planes trazados.

Ventas. Las ventas configuran la razón de ser la empresa privada. Si la empresa no vende, no ingresa efectivo, en consecuencia, tarde o temprano la empresa quiebra.

Producción. La producción corresponde a la misión principal de la empresa. Se crea para producir y luego comercializar los productos. Sin producción no es posible atender la demanda del mercado.

Finanzas. Corresponden al comportamiento del patrimonio y el logro de los objetivos de rentabilidad para asegurar la continuidad de la misma. El eficiente manejo financiero permite contar con liquidez permanentemente.

Recursos humanos. El personal es el que hace las cosas. Sin el personal no es posible lograr obtener la producción, en consecuencia, constituyen un recurso clave para el logro de los objetivos empresariales.

INDICADORES DE VENTAS

Venta de Harina. Para el año 2016 las exportaciones de harina de pescado a nivel nacional alcanzaron un total de 625,389 TM y tuvieron un precio promedio de US\$ 1,571.22 por TM. Las exportaciones de harina de pescado en el 2016 ascendieron a 52,223 TM, 5% menor a lo registrado en el año 2015. El precio promedio por tonelada de harina exportada por Austral fue de US\$ 1,598.40, precio inferior en 9% al registrado el año anterior (US\$ 1,747.70). El mayor destino de exportación de harina de pescado fue principalmente China.



Fig. N° 6. Exportaciones de harina de pescado

Venta de Aceite: En el año 2016 las exportaciones de aceite crudo de pescado alcanzaron un total de 66,467 TM y registraron un precio promedio a nivel nacional de US\$ 2,451.17. Las ventas de aceite ascendieron a 5,767 TM, menor en un 25% al año 2015. Las exportaciones representaron un 89% del total de las ventas realizadas.

El precio de venta promedio de Austral del aceite de pescado durante el año 2016 fue de US\$ 2,760.88, superior en 14% al precio promedio obtenido el año anterior.

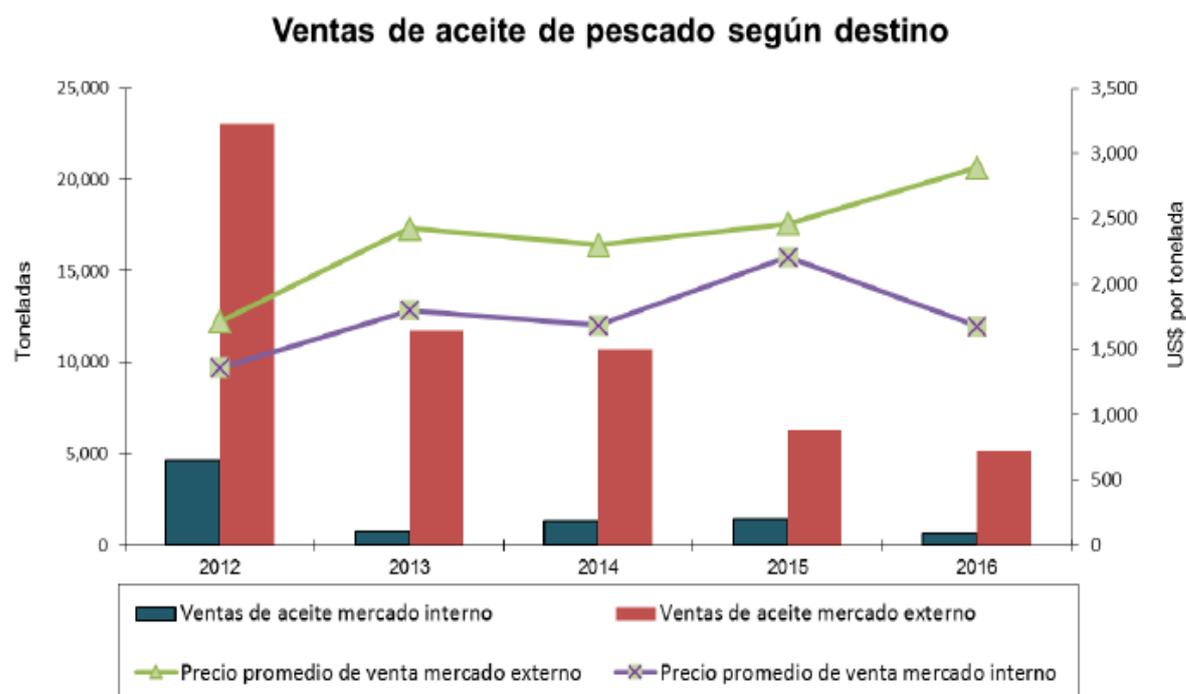


Fig. N° 7. Venta de aceite de pescado según destino

Para el cálculo de los indicadores que se requieren para la evaluación, mostramos los datos iniciales o planificados y datos logrados, respecto a las Ventas.

Tabla N° 1. Datos iniciales y logrados en Ventas

INDICADOR	FORMULA	DATO INICIAL / OBJETIVO	AÑO 2016	Valor del indicador	OBSERVACION
Participación en el mercado	Ventas por la empresa/Ventas nivel nacional	10,0 %	Ventas: 52223 TM. Exportaciones nivel nacional: 625 389 TM	8,35 %	Ventas: referido a las exportaciones de harina de pescado
Índice de crecimiento de las ventas	(Ventas 2016 – Ventas 2015) / Ventas 2015	5,0 %	Ventas 2016: 52223 TM	- 21,76%	Fuente: Memoria AUSTRAL 2015, 2016.

			Ventas 2015: 66744 TM		
Tiempo de entrega	Nº de días de pedido contra de días de entrega	10 días	8 días	Entrega en menor tiempo que el planificado	La menor cantidad de producción y ventas ha permitido atender con mayor rapidez a los pedidos de compra.

Fuente: elaboración propia

INDICADORES DE PRODUCCION

Hasta antes del 2009, las actividades extractivas se desarrollaron en función de los permisos de pesca autorizados por el Ministerio de la Producción dentro de las temporadas de pesca establecidas, bajo un esquema de cuota global. Tal modalidad consistía en la competencia de todas las embarcaciones para capturar la mayor cantidad de anchoveta disponible en el menor tiempo posible, originando un incremento en los volúmenes extraídos diariamente, y la consecuente reducción de la duración de las temporadas de pesca (las temporadas de pesca para el año 2008, último año de vigencia de este sistema, tuvieron en su conjunto una duración de 52 días). A partir del 2009, entró en vigencia el régimen de “Límites Máximos de Captura por Embarcación - LMCE” para la pesca de las especies anchoveta y anchoveta blanca destinadas al Consumo Humano Indirecto. Como consecuencia de este nuevo régimen, se ha visto reducida la presión diaria sobre el recurso, extendiéndose los días de pesca con un impacto muy positivo en la calidad de la harina de pescado producida. A diciembre de 2016, se registró un desembarque nacional de 2,729,223 TM de anchoveta destinada al Consumo Humano Indirecto, cifra inferior en un 25% al desembarque registrado el año anterior (3'617,889 TM). Durante el año 2016 se registró nuevamente la presencia del “Fenómeno de El Niño” en nuestro litoral, dicho evento estuvo presente hasta la culminación de la temporada de verano. Posteriormente, las condiciones oceanográficas empezaron a normalizarse gracias al arribo de ondas kelvin frías.

Al 31 de diciembre del 2016, Austral cuenta con seis plantas de producción de harina y aceite de pescado de las cuales sólo cuatro están operativas, dos plantas para la producción de conservas y una planta de congelados. Las licencias de operación de nuestras plantas son las siguientes:

Tabla N° 2. Plantas de Austral Group SAA

Capacidad de producción	Harina	Conservas	Congelado
Planta Chicama 1/	45 TM x Hora	-	-
Planta Coishco 2/	160 TM x Hora	15,029 Cajas x turno	475 TM por día
Planta Huarmey 1/	113 TM x Hora	-	-
Planta Chancay	100 TM x Hora	-	-
Planta Pisco	120 TM x Hora	9,600 Cajas x turno	-
Planta Ilo	100 TM x Hora	-	-
Capacidad total	638 TM x Hora	24,629 Cajas x turno	475 TM por día

1/ Planta CHI con operaciones suspendidas.

2/ Planta CHD (conservas) con operaciones suspendidas.

El desembarque total registrado por Austral proveniente tanto de su flota propia como de terceros fue de 253,316 TM durante el año 2016, cifra menor en 12% al 2015 (286,353 TM).

Según PRODUCE el desembarque nacional de anchoveta destinado a la producción de harina y aceite de pescado fue de 2'729,223 TM, de las cuales 244,162 TM equivalente al 8.9%, fueron descargadas en nuestras plantas.

La producción de harina de pescado de Austral alcanzó las 57,341 TM, lo que significó una reducción del orden del 14% en comparación con el año anterior cuya producción alcanzó las 66,744 TM. La participación de harinas super prime y prime en nuestras ventas fue del 67%, porcentaje superior en 4% a lo alcanzado el año anterior. Este

resultado se debió a una mejor performance en la operación de nuestras plantas, especialmente la de Coishco.

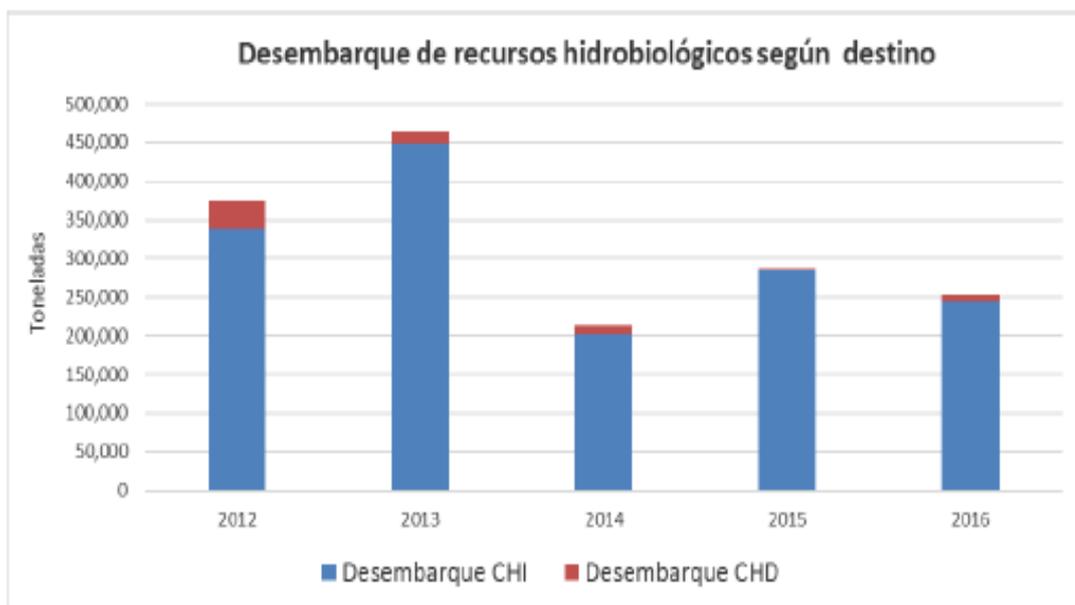


Fig. N° 8. Desembarque de recursos hidrobiológicos según destino

Para el cálculo de los indicadores que se requieren para la evaluación, mostramos los datos iniciales o planificados y datos logrados, respecto a la Producción.

Tabla N° 3. Datos iniciales y logrados en Producción

INDICADOR	FORMULA	DATO INICIAL / OBJETIVO	AÑO 2016	Valor del indicador	OBSERVACION
Utilización de la capacidad instalada	Producción 2016/Capacidad instalada	50,0 %	Producción: 57341 TM.	47,78 %	Capacidad instalada: 120 000 TM. Equivale a la máxima producción alcanzada en el año 2011
Productividad de la mano de obra	Producción 2016 / total h-h año 2016	40 kg /h-h	Producción: 57341 TM Total de h-h: 780 x8x250 = 1560000 h-h	36,75 kg/h-h	Mano de obra directa: operarios temporales, operarios permanentes y tripulantes. Total 780 trabajadores. 250 días de trabajo al año.
Relación Harina de pescado/aceite de pescado	Producción de harina / producción de aceite	8 veces	Producción de harina: 57341 TM Producción de aceite: 8622 TM	6,65	El dato objetivo está tomado de la data histórica existente, como promedio. Conviene no sobrepasar el promedio, para que haya una mayor producción de harina.
Rendimiento de la materia prima	Desembarque total/producción de harina	4,1 TM de MP/TM de Harina de pescado	Desembarque: 253316 TM Producción de harina: 57341 TM	4,42	Conviene que el resultado sea menor al objetivo. Significa que se obtiene mayor cantidad de harina por TM procesada de materia prima.

Fuente: elaboración propia

INDICADORES DE FINANZAS

Los estados financieros requeridos para el análisis del área de finanzas, se muestran a continuación y otros en el anexo. La utilidad bruta del negocio de Consumo Human Indirecto al 31 de diciembre de 2016 disminuyó de S/. 157 millones a S/. 103 millones, esto con respecto al mismo periodo del año anterior. La demora en el inicio de la primera temporada 2016 y el retraso en el comienzo de la segunda temporada ocasionaron una menor captura comparada con el 2015 y por ende un menor nivel de absorción de costos fijos. Al 31 de diciembre 2016, la pérdida neta reportada por Austral asciende a S/. 25,7 millones (pérdida neta de S/. 7,8 millones para 2015).

La composición de los gastos administrativos se muestra a continuación:

Tabla N° 4. Composición de Gastos administrativos

	Al 31 de diciembre	
	2016	2015
	S/. 000	S/. 000
Gastos de personal	29 815	27 889
Servicios de terceros	22 672	20 145
Honorarios	3 503	3 742
Alquileres, correos y teléfonos	3 129	3 645
Tributos	2 363	2 608
Depreciación	1 734	1 669
Provisión de contingencias laborales	1 483	803
Provisión deuda incobrable	1 048	2 661
Otros	699	347
	66 446	63 509

Para el cálculo de los indicadores que se requieren para la evaluación, mostramos los datos iniciales o planificados y datos logrados, respecto a las Finanzas.

Tabla N° 5. Datos iniciales y logrados en Finanzas

INDICADOR	FORMULA	DATO INICIAL / OBJETIVO	AÑO 2016	Valor del indicador	OBSERVACION
Margen operacional	Utilidad Operativa/Ventas	10 %	Ut. Operativa: -10091000 Ventas: S/. 398'406000	-2,53 %	En el año 2016, las utilidades han sido negativas. Según se observa en los estados financieros que se adjuntan en el anexo.
Coefficiente de Liquidez	Activo Circulante/Pasivo Circulante	1,5	AC: S/. 255'115000 PC: 250'917000	1,02	Por cada sol de deuda en el corto plazo, la empresa tiene 1,02 soles para poder cumplir con sus obligaciones. Sin embargo no cumple según el objetivo planificado.
Rotación de cartera	$(CxC \times 365)/\text{Ventas a crédito}$	23 días	CxC: S/. 398'406000 Costo de Venta: 320'415000	25 días	Cuando no se cuenta con el detalle de la información de las ventas a crédito, es apropiado tomar el dato de costo de venta.
Rentabilidad financiera	Utilidad Neta /Patrimonio	5 %	Ut. Neta: S/. -25'710000 Patrimonio: 500'596000	-5,14 %	Fuente: Estados financieros disponibles en la Superintendencia del Mercado de Valores. SMV.

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 6. Estados de Resultados 2016

AUSTRAL GROUP S.A.A.

ESTADO SEPARADO DE RESULTADOS INTEGRALES

	Nota	Por el año terminado el 31 de diciembre de	
		2016	2015
		S/000	S/000 (Modificado)
Ventas		398,406	421,524
Costo de ventas	19	(320,415)	(288,074)
Utilidad bruta		77,991	133,450
Gastos operativos:			
Gastos de venta	20	(20,656)	(23,499)
Gastos de administración	21	(66,650)	(63,509)
Otros ingresos	23	26,634	17,459
Otros gastos	23	(27,410)	(20,123)
(Pérdida) utilidad operativa		(10,091)	43,778
Ingresos financieros		137	250
Gastos financieros	24	(14,423)	(9,819)
Diferencia de cambio, neta	3	896	(34,229)
		(13,390)	(43,798)
Pérdida antes de impuesto a la renta		(23,481)	(20)
Impuesto a la renta	18	(2,229)	(9,397)
Pérdida del año		(25,710)	(9,417)
Otros resultados integrales		-	-
Total de resultados integrales		(25,710)	(9,417)
Resultado básico y diluido por acción (expresado en nuevos soles)	25	(0.0993)	(0.0364)

Las notas que se acompañan de las páginas 7 a la 51 forman parte de los estados financieros separados.

INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS

Austral otorga mucha importancia al trabajo del personal para el logro de los objetivos estratégicos. Enfatizan acciones hacia el desarrollo del personal y generar una cultura de compromiso y de apoyo al personal, con la finalidad de asegurar su permanencia, basada en nuestros valores. Estos principios, que rigen las relaciones laborales en nuestra empresa, incluyen:

- El reconocimiento de que el colaborador constituye el elemento más valioso de Austral y la base de su desarrollo y eficiencia.
- El respeto mutuo y el trato cordial entre directivos y colaboradores.
- La justicia, equidad y celeridad aplicables a la solución de diferencias, problemas o conflictos.
- El respeto a la legislación laboral vigente y cumplimiento del Código de Ética y Valores, el cual hace hincapié que la empresa no tolera ninguna forma de prejuicio o discriminación.

En Austral al año 2016, se cuenta con 1 209 colaboradores, de los cuales el 16% aprox. proceden de Lima y Callao y el 84% de provincias. En la tabla siguiente se muestra el detalle del número de personal.

Tabla N° 7. Número de personal en el año 2016

PERSONAL DE AUSTRAL		AÑO 2016	
		Número	Porcentaje
ADMINISTRATIVOS	Mujeres	98	27.45
	Hombres	259	72.55
OPERARIO EVENTUALES	Mujeres	45	27.27
	Hombres	120	72.73
OPERARIO PERMANENTES	Mujeres	8	3.39
	Hombres	228	96.61
PRACTICANTES	Mujeres	26	36.11
	Hombres	46	63.89
TRIPULANTES	Mujeres	0	0.00
	Hombres	379	100.00
TOTAL	Mujeres	177	14.64
	Hombres	1 032	85.36

Información necesaria para determinar el nivel de rotación. Se muestra a continuación el número de nuevos ingresos y ceses sucedidos, en el 2016.

Tabla N° 8. Reclutamiento y ceses de personal, año 2016

Nuevas contrataciones en el año 2016 (ejecutivos, empleados y obreros)			
Lugar	Género	Rango de edad	Nuevos contratos
Lima y Callao	Mujeres	Menores de 30	3
		Entre 30 y 50	2
		Mayores de 50	0
	Hombres	Menores de 30	9
		Entre 30 y 50	3
		Mayores de 50	0
Provincias (Coishco, Chancay, Pisco e Ilo)	Mujeres	Menores de 30	3
		Entre 30 y 50	3
		Mayores de 50	0
	Hombres	Menores de 30	21
		Entre 30 y 50	19
		Mayores de 50	0
TOTAL			63

Tabla N° 9. Rotación del personal permanente durante el 2016 (ejecutivos, empleados y obreros)			
Lugar	Género	Rango de edad	Número de ceses
Lima y Callao	Mujeres	Menores de 30	2
		Entre 30 y 50	6
		Mayores de 50	1
	Hombres	Menores de 30	2
		Entre 30 y 50	4
		Mayores de 50	1
Provincias (Coishco, Chancay, Pisco e Ilo)	Mujeres	Menores de 30	1
		Entre 30 y 50	3
		Mayores de 50	0
	Hombres	Menores de 30	14
		Entre 30 y 50	13
		Mayores de 50	3
TOTAL			50

Respecto a la capacitación. Austral capacita al personal empleando el servicio de terceros especialistas durante todo el año, según un programa de capacitación anual. Los programas mencionados tienen como objetivo lograr que los trabajadores estén entrenados para realizar efectivamente sus labores, promoviendo su desarrollo integral y, como consecuencia, su desarrollo profesional y el de la empresa. La mayoría de las capacitaciones buscan reforzar la gestión de habilidades y la mejora continua de los trabajadores, en temas como seguridad y salud ocupacional, liderazgo, gestión, nuevas habilidades y capacidades técnicas, entre otros. Se cuenta con diversos convenios con universidades e institutos, los cuales permiten al personal acceder a descuentos especiales. Durante el año 2016 se impartieron un total de 102,815 horas de capacitación a un total de 1,209 colaboradores, a un promedio de 85 horas por colaborador. La inversión en capacitación durante el periodo ascendió a US\$ 514,266.

Accidentabilidad laboral. se cuenta con un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, implementado en cada una de sus operaciones, basado en la prevención

mediante el comportamiento seguro y la mejora de las condiciones de trabajo. Las actividades de cada puesto de trabajo y las realizadas por el personal contratista se encuentran controladas a través de la aplicación de los Procedimientos de Seguridad. Se cuenta con controles preventivos al inicio, durante y después de cada labor, entre los cuales se incluyen: Inducción General, Inducción Específica, Charla de 5 Minutos, Procedimiento Iperc P-GRH-030 (Identificación de Peligros, Evaluación y Control de Riesgos), Procedimiento de Operaciones Seguras en Planta P-GRH-034 mediante el desarrollo de Permisos de Trabajo Interno; y Procedimiento para Permiso de Trabajo para Contratistas P- GRH-031.

Con fines de nuestra investigación, se presenta el cuadro de horas-hombre perdidas.

Tabla N° 10. Índice de Horas-hombre Perdidas por Accidentes de Trabajo en Plantas y Sedes Administrativas en el año 2016.

Plantas / Sedes	Índice de Horas-Hombre Perdidas
Pisco	0.16 %
Coishco	0.19
Chancay	0.31
Ilo	0.07
San Isidro y Callao	0.01
TOTAL	0.15 %

Del total de horas trabajadas por nuestros colaboradores de Plantas y Sedes, un 0.15% se atribuyó a descansos médicos por accidentes de trabajo.

Índice de horas-hombre perdidas = (horas-hombre perdidas por accidentes/horas-hombre trabajadas) x 100

Tabla N° 11. Índice de Horas-hombre Perdidas por Accidentes de Trabajo en Flota en el año 2016.

Austral	Índice de Horas-hombre Perdidas
Flota	1.16 %

Del total de horas trabajadas por nuestros colaboradores de Flota, un 1.16% se atribuyó a descansos médicos por accidentes de trabajo.

Tabla N° 12. Índice de Horas-hombre Perdidas Corporativamente por Accidentes de Trabajo durante el año 2016.

Austral	Índice de Horas-hombre Perdidas
Planta y Flota	0.61 %

Del total de horas trabajadas por todos los colaboradores de Austral, un 0.61 % se atribuyó a descansos médicos por accidentes de trabajo.

Para el cálculo de los indicadores que se requieren para la evaluación, mostramos los datos iniciales o planificados y datos logrados, respecto a los Recursos Humanos.

Tabla N° 13. Datos iniciales y logrados en Recursos Humanos

INDICADOR	FORMULA	DATO INICIAL / OBJETIVO	AÑO 2016	Valor del indicador	OBSERVACION
Rotación de personal	N° de empleados retirados / (N° empleados al inicio + nuevos contratados)	5 %	Retirados: 50 Nuevos: 63 Personal al inicio: 1209	3,93 %	Muy baja rotación. Se ha cumplido con el objetivo. Menor es favorable.
Horas de capacitación	Total horas de capacitación en el periodo	40 horas	Un total de 102815 horas a un total de 1209 trabajadores	85 horas	Muy buen resultado. Se considera favorable.
Indice de horas-hombre perdidas por accidente. Planta y flota.	(horas-hombre perdidas por accidentes/horas-hombre trabajadas) x 100	1,0 %	0,61 %	0,61 %	En Flota el indicador es 1,16 %. Descansos médicos por accidentes de trabajo.
Indice de horas-hombre perdidas por accidente. Planta y Sedes.	(horas-hombre perdidas por accidentes/horas-hombre trabajadas) x 100	0,5 %	0,15 %	0,15 %	Sedes: Pisco, Coishco, Chancay, Ilo, Lima y Callao. El más alto Chancay: 0,31 %

Fuente: elaboración propia

RESUMEN DE EVALUACION

Tabla N° 14. CALIFICACION DE INDICADORES

	Objetivo	P. alto	P. medio	P. bajo	Parámetros	Puntos
<u>VENTAS</u>						
Puntaje estimado del área 30		14	10	4	> = objetivo	14 10
Participación en el mercado		14	10	4	<	4
Indice de crecimiento de ventas		14	10	4	> = objetivo	14 10
Tiempo de entrega		14	10	4	<	4
Total área		42	30	12	> = objetivo <	10 14
<u>PRODUCCION</u>						
Puntaje estimado del área 30		11	8	3	> = objetivo	11 8
Utilización de capacidad		11	8	3	<	3
Productividad de la mano de obra		11	8	3	> = objetivo	11 8
Relación harina/aceite		11	8	3	<	3
Rendimiento de la materia prima		9	6	3	> = objetivo	3 8
Total área		42	30	12	<	11 3 9
<u>FINANZAS</u>						
Puntaje estimado del área 20		7	5	2	> = objetivo	7 5
Margen operacional		7	5	2	<	2
Coefficiente de liquidez		7	5	2	> = objetivo	7 5
Rotación de cartera		6	5	1	<	2
Rentabilidad financiera		6	5	1	> = objetivo	1 5 6
Total área		26	20	6	<	1
<u>RECURSOS HUMANOS</u>						
Puntaje estimado del área 20		7	5	2	> = objetivo	2 5
Rotación de personal		7	5	2	<	7
Horas de capacitación		7	5	2	> = objetivo	7 5
Indice de h-h perdidas por accidente Planta y Flota.		6	5	1	<	2
Indice de h-h perdidas por accidente Planta y Sedes.		6	5	1	> = objetivo	1 5 6
Total área		26	20	6	<	1 6
Total General		136	100	36		

	Objetivo	P. alto	P. medio	P. bajo	Parámetros	Puntos
<u>VENTAS</u>						
Puntaje estimado del área	30					
Participación en el mercado	10%	14	10	4	>10% =10% <10%	14 10 4
Índice de crecimiento de ventas	5 %	14	10	4	>5% = 5% <5%	14 10 4
Tiempo de entrega	10 días	14	10	4	>10 d. = 10 d. <10 d.	4 10 14
Total área		42	30	12		
<u>PRODUCCION</u>						
Puntaje estimado del área	30					
Utilización de capacidad	50 %	11	8	3	>50 % = 50 % <50 %	11 8 3
Productividad de la mano de obra	40 kg/h-h	11	8	3	>40 = 40 <40	11 8 3
Relación harina/aceite	8 veces	11	8	3	>8 = 8 <8	3 3 8
Rendimiento de la materia prima	4.1 TM de MP /TM de harina	9	6	3	> 4.1 = 4.1 < 4.1	11 3 6
Total área		42	30	12		9
<u>FINANZAS</u>						
Puntaje estimado del área	20					
Margen operacional	10 %	7	5	2	>10 = 10 <10	7 5 2
Coefficiente de liquidez	1,5	7	5	2	> 1.5 = 1,5 <1.5	7 5 2
Rotación de cartera	23 días	6	5	1	>23 = 23 <23	1 5 6
Rentabilidad financiera	5 %	6	5	1	>5 = 5 <5	6 5 1
Total área		26	20	6		
<u>RECURSOS HUMANOS</u>						
Puntaje estimado del área	20					
Rotación de personal	5 %	7	5	2	>5 = 5 <5	2 5 7
Horas de capacitación	40 h	7	5	2	>40 = 40 <40	7 5 2
Índice de h-h perdidas por accidente Planta y Flota.	1,0 %	6	5	1	>1 = 1,0 <1	1 5 6
Índice de h-h perdidas por accidente Planta y Sedes.	0,5 %	6	5	1	>0,5 = 0,5 <0,5	1 5 6
Total área		26	20	6		
Total General		136	100	36		

Elaboración propia

Tabla N° 15. RESULTADOS

	Objetivo	Resultado	Parámetros	Puntos	Puntaje
<u>VENTAS</u>					
Participación en el mercado	10%	8,35%	>10% =10% <10%	14 10 4	4
Índice de crecimiento de ventas	5 %	-21,76%	>5% = 5% <5%	14 10 4	4
Tiempo de entrega	10 días	8 días	>10 d. = 10 d. <10 d.	4 10 14	
Total área					<u>14</u> 22
<u>PRODUCCION</u>					
Utilización de capacidad	50 %	47,78	>50 % = 50 % <50 %	11 8 3	3
Productividad de la mano de obra	40 kg/h-h	36,75	>40 = 40 <40	11 8 3	3
Relación harina/aceite	8 veces	6,65	>8 = 8 <8	3 8 11	11
Rendimiento de la materia prima	4.1 TM de MP /TM de harina	4,42	>4.1 = 4.1 <4.1	3 6 9	
Total área					<u>3</u> 20
<u>FINANZAS</u>					
Margen operacional	10 %	-2,53%	>10 = 10 <10	7 5 2	2
Coefficiente de liquidez	1,5	1,02	> 1,5 = 1,5 <1,5	7 5 2	2
Rotación de cartera	23 días	25	>23 = 23 <23	1 5 6	1
Rentabilidad financiera	5 %	-5,14	>5 = 5 <5	6 5 1	
Total área					<u>1</u> 6
<u>RECURSOS HUMANOS</u>					
Rotación de personal	5 %	3,93	>5 = 5 <5	2 5 7	7
Horas de capacitación	40 h	85	>40 = 40 <40	7 5 2	7
Índice de h-h perdidas por accidente Planta y Flota.	1,0 %	0,61	>1 = 1,0 <1	1 5 6	6
Índice de h-h perdidas por accidente Planta y Sedes.	0,5 %	0,15	>0,5 = 0,5 <0,5	1 5 6	
Total área					<u>6</u> 26
Total gestión integral					74

Tabla N° 16. DE CALIFICACION POR AREAS

	P. alto	P. medio	P. bajo	Resultado	Intervalo	Parámetro	Calificación
Puntaje estimado del área 30 VENTAS	42	30	12	22	31-42 24-30 18-23 12-17	E B R M	R
Puntaje estimado del área 30 PRODUCCION	42	30	12	20	31-42 24-30 18-23 12-17	E B R M	R
Puntaje estimado del área 20 FINANZAS	26	20	6	6	21-26 16-20 12-15 6-11	E B R M	M
Puntaje estimado del área 20 RECURSOS HUMANOS	26	20	6	26	21-26 16-20 12-15 6-11	E B R M	E

Elaboración propia.

E= excelente B= buena R= regular M= mala

Tabla N° 17. CALIFICACION INTEGRAL DE LA GESTION

P. alto	P. medio	P. bajo	Resultado	Intervalo	Parámetros	Calificación
136	100	36	74	101-136 80-100 60-79 36-59	E B R M	R

4. ANALISIS Y DISCUSION

Los resultados del presente estudio de investigación nos indican que la gestión de la empresa AUSTRAL GROUP S.A.A., durante el año 2016 se le considera “Regular”, esto es que sus objetivos no han sido cumplidos en términos de Bueno, menos de Excelente. Diríamos que, los indicadores alcanzados y confrontados con el término medio están por debajo del mismo, en la mayoría de los casos.

Respecto a la evaluación del área de Ventas, el calificativo resultante es de “Regular”, influenciado fundamentalmente por las características aleatorias del sector, sujeto a cambiantes regulaciones e inclusive por tratarse de un commodities sujeto a precios internacionales. Las exportaciones han venido descendiendo desde el año 2012, sin embargo, el precio promedio por tonelada de harina exportada ha ido aumentando ligeramente a excepción del año 2016, que el precio desciende 9% respecto al 2015 (de US \$1747,70 a 1598.40). Igual es el caso del aceite de pescado, que desciende en el 2016, 25% a lo vendido en el año 2015.

Respecto al área de Producción, también se logra el calificativo de “Regular”, al alcanzarse niveles de producción menores en comparación al año 2015, por desembarques menores en 25%, en anchoveta destinada al consumo humano indirecto. La presencia del Fenómeno del Niño, en este año, influenció en esta menor producción y menor uso de la capacidad instalada. Otro factor condicionante es el caso de la regulación existente mediante los límites máximos de captura por embarcación.

En Finanzas, el calificativo logrado es de “Malo”, como consecuencia de haber logrado una utilidad bruta menor respecto al año 2015, como consecuencia de la tardanza en el inicio de la temporada de pesca en el año 2016. Esta menor utilidad bruta alcanzada, de 157 millones de soles en 2015 a 103 millones en el 2016, afecta directamente a otros indicadores como el coeficiente de liquidez, la utilidad operativa, y resultando en pérdidas para el año 2016.

En Recursos Humanos, el calificativo es “Excelente” como consecuencia de la gravitante preocupación por el profesionalismo y el buen gobierno corporativo, lo que ha significado alta cohesión y compromiso del total de la plantilla, conformándose equipos de alto rendimiento. La empresa prioriza el uso de técnicas modernas de estandarización como los sistemas de gestión de la calidad y otros similares, destinando altos presupuestos en la capacitación del personal de planta, flota y administrativos.

Contrastamos nuestra investigación con el estudio de Rego, hallando similitudes referentes a la importancia de llevar a cabo la descripción detallada y análisis del proceso productivo o área de Producción, para identificar los factores que afectan la productividad y su evaluación respectiva. Rego, en detalle, estudia los factores de mermas generados durante la producción y verifica el impacto que éstas tienen en relación a los costos de producción. Corrobora que, para mejorar los procesos es necesario evaluar los sistemas de producción y las pérdidas generadas por los distintos procesos productivos. Igual, utiliza las capacitaciones constantes al personal sobre las Buenas Prácticas de Manufactura para posibilitar mejores resultados en el proceso productivo.

Kralj en su investigación, concluye la importancia de la evaluación de la gestión, denotando cuáles son los principales aspectos metodológicos a respetar para garantizar los beneficios de su aplicación. Si bien, el enfoque es distinto en comparación a la metodología de nuestra investigación, la conclusión es similar porque resalta que, a partir de la evaluación es posible orientar permanentemente la gestión. Señala que, el control de gestión es de aplicación tanto en grandes organizaciones como en las medianas y pequeñas. El control de gestión es un control de orden superior que abarca toda la actividad de la organización, que implica la evaluación de la gestión en todos sus niveles y funciones. Cabe mencionar, que Kralj no propone una evaluación metodológica detallada que abarque las áreas claves del funcionamiento empresarial como el que sustenta nuestra investigación, y lo consideramos mucho mejor por su detalle, claridad y efectividad.

La comparación con el estudio de Guillén nos demuestra coincidencias en el área de Ventas, respecto a la determinación de causas que influyen en su eficiencia, sin embargo, difiere su contrastación porque no utiliza conocimientos numéricos, que sí se plantean y se obtienen en nuestro estudio de investigación.

De la Cruz plantea una investigación para identificar y justificar la utilización efectiva del BSC (Balanced Score Card), con fines de control del desempeño organizacional de las empresas del sector pesquero, y que indirectamente provee información para el cumplimiento de las metas organizacionales y su evaluación. Comparativamente a nuestra investigación, si bien no existe similitud metodológica en la evaluación observamos que existen otras herramientas de evaluación como es el caso del BSC, que sirven para lo mismo, es decir, la evaluación de la gestión empresarial. Obviamente que, la evaluación del desempeño de una empresa adquiere relevante importancia para sus accionistas, directivos, trabajadores, el Estado, los bancos, los clientes, los proveedores y competidores. La aplicación del BSC indica el nivel logrado por la empresa en el mercado, si las políticas y decisiones tomadas son las adecuadas conforme a los resultados esperados.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

La evaluación de la gestión de la empresa AUSTRAL GROUP S.A.A., siguiendo la metodología propuesta, Tabla N° 16, durante el año 2016 se le considera “Regular”, esto es que sus objetivos no han sido cumplidos en términos de Bueno, menos de Excelente. Diríamos que, los indicadores alcanzados y confrontados con el término medio están por debajo del mismo, en la mayoría de los casos. Particularmente por la calificación de “Malo” en el área de Finanzas.

En lo que concierne al área de Ventas, el calificativo resultante es de “Regular”, influenciado fundamentalmente por las características aleatorias del sector, sujeto a cambiantes regulaciones e inclusive por tratarse de un commodities, sujeto a precios internacionales. Las exportaciones han venido descendiendo desde el año 2012, sin embargo, el precio promedio por tonelada de harina exportada ha ido aumentando ligeramente a excepción del año 2016, que el precio desciende 9% respecto al 2015 (de US \$1747,70 a 1598.40). Igual es el caso del aceite de pescado, que desciende en el 2016, 25% a lo vendido en el año 2015.

El área de Producción, también se logra el calificativo de “Regular”, al alcanzarse niveles de producción menores en comparación al año 2015, por desembarques menores en 25%, en anchoveta destinada al consumo humano indirecto. La presencia del Fenómeno del Niño, en este año, influyó en esta menor producción y menor uso de la capacidad instalada. Otro factor condicionante es el caso de la regulación existente mediante los límites máximos de captura por embarcación.

En Finanzas el calificativo logrado es de “Malo”, como consecuencia de haber logrado una utilidad bruta menor respecto al año 2015, como consecuencia de la tardanza en el inicio de la temporada de pesca en el año 2016. Esta menor utilidad bruta alcanzada, de 157 millones de soles en 2015 a 103 millones en el 2016, afecta directamente a otros indicadores como el coeficiente de liquidez, la utilidad operativa, y resultando en pérdidas para el año 2016.

En Recursos Humanos, el calificativo es “Excelente” como consecuencia de la gravitante preocupación por el profesionalismo y el buen gobierno corporativo, lo que ha significado alta cohesión y compromiso del total de la plantilla, conformándose equipos de alto rendimiento. La empresa prioriza el uso de técnicas modernas de estandarización como los sistemas de gestión de la calidad y otros similares, destinando altos presupuestos en la capacitación del personal de planta, flota y administrativos.

RECOMENDACIONES

El área de Ventas se recomienda a los ejecutivos de la empresa Austral Group s.a.a reorientar sus estrategias de desempeño, haciendo más conservadoras sus metas y objetivos, en vista de los resultados alcanzados en la evaluación, De esta manera, se cumplirá con las metas de Ventas, y se tiene la ventaja de contar con una plantilla muy comprometida y competitiva para llevar a cabo los planes propuestos.

El área de Producción debe Incidir en el cumplimiento de los programas de producción, de lo cual la empresa se encuentra bien dotada con la ubicaciones de plantas en la costa del mar peruano, Dar prioridad al cumplimiento del programa de mantenimiento basado en la condición y en

la confiabilidad de las Plantas, para dar disponibilidad las horas de procesamiento de la materia prima, Realizar estrategias de captación de pesca con embarcaciones terceras, implementar a las embarcaciones faltantes la instalación del sistema RSW para obtener así materia prima más fresca para el procesamiento y obtener mejor Producción en calidad de Producto Terminado.

El área de Finanzas debe priorizar el énfasis en los aspectos financieros, tal que se garantice la rentabilidad, la liquidez y la rentabilidad patrimonial.

El área de Recursos Humanos debe de Incidir en el Cumplimiento de las Capacitaciones teóricas y Prácticas del personal técnico y operario que encamina la producción llevando así una cultura de TPM viéndose reflejado en la operatividad de equipos críticos de Planta.

6. AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Universidad San Pedro por los conocimientos y aprendizaje brindado a lo largo de mi carrera profesional en Ingeniería Industrial.

Un agradecimiento especial a toda mi familia, por su apoyo moral en el logro de mis metas.

Mi esposa e hijos que son mi motivación y fuerza de asumir este gran reto de estudiar y trabajar durante mi formación académica.

Al finalizar doy gracias a Dios por la gran felicidad que me brinda de haber culminado con éxito mi carrera como Ingeniero Industrial.

Muchas Gracias.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Referencias de libros

Montilla, O. (2002). “Modelo de evaluación de gestión de empresas industriales del subsector de empaques y envases plásticos”. Colombia.

Nogueira, D. (2008). “Modelo de control de gestión”. Universidad de Matanzas. Cuba.

Referencias de tesis

De la Cruz, P. (2006). “*Sistema de Control Estratégico basado en BSC para empresas del sector pesquero*”. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.

Kralj, F. (1988). “*Gestión, Evaluación de la Gestión y Control de Gestión*”. Universidad de Buenos Aires. Argentina.

Rego, L. (2010). “*Análisis y propuestas de mejoras en el Proceso de Compactado en una empresa de Manufactura de Cosméticos*”. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.