

# EL PLANEAMIENTO FINANCIERO Y EL TABLERO DE COMANDO

**René Perotti**  
**Fabio Rotstein**  
**Juan Esandi**  
**Gastón Milanesi**

*Universidad Nacional del Sur*

*SUMARIO: 1. Introducción; 2. Resumen de caso La Gleba; 3. Planeamiento financiero; 4. Tablero de comando; 5. Conclusión.*

Para comentarios:    rperotti@uns.edu.ar  
                              frotstein@uns.edu.ar  
                              jesandi@uns.edu.ar  
                              milanesi@uns.edu.ar

## 1. Introducción

La mayoría de la bibliografía da tratamiento a las herramientas financieras en forma individual. Como metodología de estudio parecería ser la correcta, pero a efectos prácticos podría resultar –en ciertas ocasiones– insuficiente.

Las organizaciones y en particular sus responsables, tienen a disposición un vastísimo menú de opciones de herramientas cualitativas y cuantitativas, que le proporcionan información para la toma de decisiones. Esas decisiones se manifiestan y materializan en forma dinámica y a lo largo de la vida de la organización.

El Gerente General, Director General, Presidente del Directorio, Administrador General, CEO ó la denominación que reciba la persona que posea la responsabilidad de dirigir una organización, convive con una cantidad importante de datos que necesariamente debe transformar en información útil, para la toma de decisiones.

Esta persona física en la soledad de su despacho, se encuentra rodeado de una batería de datos e informaciones, conformada por: índices, ratios, valores absolutos, valores relativos, gráficos, fórmulas, proyecciones, evaluaciones y definición de escenarios, información publicada, información clasificada, información confidencial, investigación y desarrollo, análisis de mercado, marco regulatorio vigente y sus posibles modificatorias, resultados de entrevistas, análisis técnico, desarrollo de los “*fundamentals*” del mercado y del sector, niveles actuales y tendencias de las principales variables macroeconómicas, precios y tendencias de commodities, tasas de intereses, tasas de cambio y en general, el comportamiento de las variables mas relevantes del

mercado internacional, información e influencias más relevantes que pueda tener el comportamiento político de corto y mediano plazo, y otras más o menos importantes.

Cualquier persona común podría envidiar el grado de información que la mayoría de estos responsables poseen.

El presente trabajo, ha tomado en consideración solo dos de esas herramientas (el planeamiento financiero y el tablero de comando), con la pretensión de que a través de su integración, se pueda transformar la vastísima información cuantitativa proporcionada por el planeamiento financiero, en una cantidad pequeña de indicadores; gráficos y/o numéricos, mediante la cual el o los responsables realicen un seguimiento dinámico del funcionamiento de la organización, en pos de cumplimientos de los objetivos propuestos.

Nunca podremos despojar al CEO de sus características personales, lo cual le otorgaran a sus decisiones un estilo determinado, pero si lo deberá hacer en absoluta armonía y en directa relación con el legado recibido de los aportantes del capital, ya que de no hacerlo seguramente se encontrará inmerso en un conflicto de intereses.

El **objetivo** propuesto ha sido, confeccionar indicadores, principalmente financieros, y el uso de la herramienta Tablero de Comando, a partir de la información proporcionada por el planeamiento financiero, aplicado sobre una empresa en particular, en concordancia con los lineamientos establecidos por las decisiones estratégicas planteadas, y que dieron origen al presente planeamiento.

La pretensión es sistematizar la información, permitiendo el acceso de los datos que realmente se han ido ejecutando, con el objeto de que este planeamiento entregue información en forma permanente y móvil, de manera tal que este hecho extienda en forma continua el horizonte de planeación, ayudando a la obtención de información para la toma de decisiones en una forma dinámica.

El propósito buscado es disminuir: los riesgos y la incertidumbre que enmarcan, influyen y gobiernan la toma de decisiones.

Se ha tomado una organización pequeña y sin fines de lucro. Este hecho resulta simbólico y representativo de que podemos referirnos en forma genérica a organizaciones, independientemente del **tipo, tamaño y actividad** que desarrolle, dado que la teoría de la administración y la teoría de la decisión, es posible aplicarse a todo tipo de organizaciones.

En toda organización por más pequeña que sea, podemos identificar las áreas en que se divide una empresa, esto es, genéricamente: administración y finanzas, compras, producción, comercialización, logística, RR.HH., etc.

Se considera posible, aconsejable e imprescindible, que las organizaciones por más pequeñas e informal que sea su administración, incorporen técnicas de administración y finanzas con el mayor rigor técnico posible, de manera que con ello sea disminuido la incertidumbre y el riesgo de los negocios.

En todas las organizaciones por más intangible e inmaterial que resulte el objeto sobre el que se habrá de tomar una decisión, es posible que sean cuantificados sus costos y beneficios.

La implementación de sistemas de monitoreo, resultan ser cada vez más necesarios, tanto internos como externos a la organización, de forma tal de dotar de la información adecuada en tiempo y forma a los distintos usuarios, sean: accionistas, organismos de fiscalización, estado, proveedores, entidades financieras, clientes y otros. Creemos que la integración de estas dos herramientas puede proporcionar una buena respuesta, entregando en forma sencilla y práctica, no solo un buen diagnóstico sino un adecuado sistema de control de gestión.

Es por todo ello que el presente trabajo de investigación, procurará sistematizar un Tablero de Comando Financiero. Partiendo de las operaciones reales de la empresa, incorporando información cuantitativa y cualitativa e identificando y adaptando de todas ellas las más relevantes, de forma tal que resulte un “facilitador” para la toma de decisiones.

El decididor debería estar en condiciones de dar de alta, modificar y/o dar de baja los indicadores más relevantes, según el estado de la organización, según el objeto de análisis ó de atención, puntual o permanente.

El sistema es denominado, también, dinámico por dos motivos: a.) porque los indicadores podrían ser modificados de acuerdo al tiempo, oportunidad y tipo de decisión, y b.) porque esos indicadores, aún los más rígidos, que puedan haber sido expuestos a partir de una evaluación de un proyecto determinado, deberían poderse corregir en forma continua, de forma de retroalimentar otros procesos decisorios, dotando de información relevante con la identificación de los desvíos efectivamente ocurridos, y las causas que les dieron origen.

Antes de ingresar en el desarrollo puntual del caso que hemos elegido para desarrollar la integración de las dos herramientas, creemos que resulta necesario definir sintéticamente a estos efectos: **Planeamiento Financiero** y **Tablero de Comando**.

- ◆ La planificación financiera es un instrumento de apoyo de la dirección estratégica. El proceso de planificación está relacionado con la realización de acciones que permiten lograr los objetivos de la organización, actuando en un entorno que obliga a adaptarse permanentemente a él para mantener y mejorar la competitividad empresarial.
- ◆ Norton y Kaplan <sup>1</sup> expresan que: El Tablero de Comando “... traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica ...”, poniendo “... énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de esos objetivos financieros ...”, para sentenciar posteriormente que: “... los directivos deberían utilizar sus cuadros de mando integral para implantar una estrategia integrada y un proceso presupuestario ...”, y que “... los negocios también han de alinear sus recursos financieros y físicos con la estrategia. Los presupuestos de inversiones a largo plazo, las iniciativas estratégicas y los gastos discrecionales anuales deben ser dirigidos para conseguir unas metas ambiciosas, para los objetivos y medidas del cuadro de mando ...”.

## 2. Resumen de Caso LA GLEBA S.A.

El presente plan y análisis fueron generados para los productos “Granjas de la Bahía” y “El Vaqueanito” del E.P.E. La Gleba S.A.

A pesar de que estos productos han logrado posicionarse en Bahía Blanca y la zona como de calidad diferenciada, existe un alto porcentaje de clientes que desconocen las razones que justifican pagar un precio mayor por los mismos.

Es crucial que el mercado meta conozca y tenga presente las bondades de este tipo de productos al momento de decidir sus compras.

En este sentido, el objetivo principal del presente plan es lograr que los consumidores conozcan las características diferenciales del producto y lograr así aumentar la participación en el mercado.

De esta manera se plantean metas, objetivos y se elaboran distintas estrategias de marketing que permitan alcanzar los resultados deseados.

**Descripción de la empresa.** En Octubre de 1998 se puso en marcha el Emprendimiento Productivo Educativo La Gleba S.A. (E.P.E. LA GLEBA), empresa de base tecnológica que se dedica fundamentalmente a la producción de pollos de calidad diferenciada y subproductos.

Este emprendimiento es el fruto de la experiencia práctica derivada de la investigación y de las actividades de incubación desarrolladas en el seno de la Universidad Nacional del Sur.

El proyecto se realiza en coordinación con otras dos empresas de productores avícolas de la región, que se dedican únicamente a la cría de estos pollos, siguiendo las pautas sanitarias, de calidad y de manejo establecidas por LA GLEBA.

---

<sup>1</sup> Kaplan R. y Norton D., El cuadro de mando integral, Ed. Gestión 2000. Barcelona, 1997, págs.14 y 239.

Ésta es la proveedora exclusiva de alimento balanceado a las granjas de cría involucradas, y realiza además el procesamiento (faena, acondicionamiento, selección, trozado, limpieza de menudos y envasado en packaging especial) de todos los productos.

La mayor parte de éstos llegan al cliente a través de las sucursales de la Cooperativa Obrera Limitada de Consumo y Vivienda.

La empresa está constituida por tres fases: la planta de producción de alimento balanceado (PAB), una etapa de cría de pollos, y la planta de procesamiento de aves. En la PAB se fabrica todo el alimento balanceado suministrado a las granjas, lo que permite tener control sobre la calidad de los insumos y la certeza de que el alimento consumido por los pollos respeta los componentes completamente naturales y en las proporciones que nuestros técnicos consideran ideales después de años de experimentación. Este alimento no incluye hormonas ni estimuladores de crecimiento, y posee una fórmula cuantitativa que permite minimizar las grasas en la carne del pollo.

La cría de estos pollos, tanto en establecimiento propio como en las granjas asociadas, se lleva a cabo siguiendo estrictas normas de manejo y sanitarias establecidas en los manuales de procedimiento confeccionados por la empresa. Dichos manuales están basados en los mejores estándares de calidad para este producto, respetando las normativas legales tanto de los niveles municipales como provinciales.

Se realiza un significativo esfuerzo por parte del E.P.E. LA GLEBA para asegurar que se respeten en un todo las metodologías de cría que conducen a la calidad requerida para este producto, visiblemente superior a la de cualquier otro del mercado (Se utiliza un método de cría de menor exigencia para los animales: menor densidad por m<sup>2</sup>, utilización únicamente de luz natural, ausencia de suplementos de origen químico, respeto por el ciclo de crecimiento natural, etc.).

En el establecimiento de faena, procesamiento y envasado deben respetarse varias normas, que hacen tanto a la sanidad de los procesos como a la preservación y mejoramiento de la calidad de los productos. Esto implica una continua necesidad de revisar pautas y procedimientos, tendientes a lograr una conducta de permanente mejoramiento de las tareas.

Este establecimiento tiene un diseño probablemente único en el país que incluye una zona de observación desde la cual es posible presenciar las tareas sin interferir físicamente en las operaciones, y sin ser visualizados por los empleados que están llevando adelante los trabajos.

Este diseño facilita notablemente los controles, ya que pueden realizarse en cualquier momento y en forma no perceptible por los operarios.

La planta productiva se encuentra localizada en la localidad de Argerich, partido de Villarino, a unos 33 km de la ciudad de Bahía Blanca, en tanto que el manejo contable y de gerenciamiento se lleva a cabo en esta ciudad.

Por este motivo, y con el objeto de no generar un aumento adicional en los costos de mano de obra operativa, el personal que desarrolla actividades de producción debe ser originario de las localidades de Argerich y Médanos (a 12 km del Predio). Esto condiciona sustancialmente la disponibilidad de mano de obra especializada, requiriendo un esfuerzo adicional en capacitación y formación continua del personal.

Debido a las exigentes normas de procedimiento para la cría de los pollos, el cuidado manejo en el diseño y fabricación de alimento balanceado y las rigurosas normas sanitarias y de calidad en la faena y envasado de los productos, la empresa ha obtenido un proceso y un producto de características inéditas que se ha posicionado en Bahía Blanca y la región como un bien de calidad reconocida por los consumidores.

Los productos son envasados en un packaging inviolable, de primera categoría y rotulados, etiquetados y comercializados con la marca Granjas de la Bahía. Estos productos llegan al consumidor con un precio muy superior al estándar, habida cuenta los mayores costos de producción y procesamiento que se deben soportar para cumplir los requisitos que conducen a la obtención de pollos de alta calidad.

Como su nombre lo indica, el Emprendimiento Productivo Educativo La Gleba S.A, tiene como objetivo la formación y desarrollo de un complejo Agro-Industrial que no solo persigue un beneficio económico, sino también disponer de una herramienta para la investigación y la capacitación de docentes y alumnos. Estas actividades académicas están abiertas a otras instituciones educativas.

**Visión.** Posicionarse como una empresa líder en el mercado de pollos naturales a nivel nacional, y expandirse al mercado internacional.

**Misión.** Ofrecer productos (pollos naturales y alimento balanceado) de calidad diferenciada a la comunidad, permitiendo conjugar actividades de producción y de educación en escenarios reales.

### **Objetivos.**

#### a) Productivo

- ◆ Proveer al mercado de Bahía Blanca y la zona de un producto natural de calidad diferenciada: pollo fresco seco sin menudos, y sus subproductos.
- ◆ Habilitar la planta de faena por el SENASA.
- ◆ Analizar el mercado interno y externo, y evaluar las estrategias de penetración en los mismos.
- ◆ Desarrollo
- ◆ Seleccionar a sus proveedores y su personal dando prioridad a aquellos que se encuentran próximos a la planta productiva contribuyendo de una forma adicional al desarrollo de la región.

#### b) Educativo

- ◆ Llevar a cabo actividades educativas y de investigación en una unidad a escala real, tanto en relación con los procesos de producción (cría, faena, procesamiento, fabricación de alimento), como a las tecnologías blandas asociadas (manejo de personal, comercialización de productos, estudios de mercado, análisis de oferta y demanda, gerenciamiento, etc.), para ser utilizado por los estudiantes de los distintos departamentos de la UNS y sus escuelas medias, por los docentes e investigadores, por alumnos de los niveles de educación general básica y polimodal de diferentes establecimientos de la región no vinculados con la UNS, y por productores de la zona.

**Especificación del producto.** Los productos que comercializa actualmente la empresa, son: la marca premium, *Granjas de la Bahía*, y su segunda marca, *El Vaqueanito*. Esta última, a diferencia de la primera, se presenta con menudos y en un packaging algo más económico que el producto premium. Por este canal, se venden los pollos de menor tamaño y los que, por razones de mayor exigencia en la presentación, no pueden comercializarse bajo la marca de calidad ya impuesta y de la cual la Cooperativa Obrera mantiene la exclusividad.

A continuación se detallan las características del proceso y del producto que permiten obtener un pollo natural de calidad diferenciada.

- ◆ Propiedades del proceso. Alimentación sana: el alimento con que se crían los pollos es fabricado en la planta de alimento balanceado de La Gleba. Su composición es sobre la base de cereales seleccionados, sin colorantes ni aditivos químicos, asegura un producto de máxima seguridad y calidad.
- ◆ Sanidad y limpieza: idóneos profesionales de la Universidad Nacional del Sur tienen a su cargo los controles de las condiciones de bioseguridad durante los procesos de cría y faena. El envasado estanco con poliolefina resistente y la falta de contacto entre la

carne y las etiquetas, asegura la no contaminación del producto final desde el establecimiento de la empresa hasta las manos del consumidor.

- ◆ Crecimiento natural: se logra mediante una dieta que no acelera el desarrollo por el agregado de aditivos en el alimento, un crecimiento lento que respeta las horas nocturnas de descanso, y la libertad de movimiento que tienen en los galpones de crianza.

- ◆ Propiedades del producto

Color: amarillento natural, que proviene sólo de los pigmentos propios del maíz.

Frescura: es un pollo fresco, mantenido durante todo el procesamiento y transporte a temperaturas entre 0° y 4°C. Nunca ha sido congelado, lo que favorece la calidad de su carne.

Sabor y textura: la ausencia de harina de pescado en el alimento preserva el sabor natural y el proceso de cría permite obtener una carne de mayor consistencia y firmeza. El producto no se desarma.

Mayor rendimiento: el proceso seco de faena evita la absorción de agua, lo que se traduce en un mayor aprovechamiento para el consumidor.

Menor tenor graso: resultante de una alimentación con componentes naturales.

**Análisis situacional.** En una primera instancia, podemos hablar de dos contextos bien definidos. Estos son:

#### Contexto inmediato

- ◆ Habilitación por el SENASA.
- ◆ Aumento de los cereales que repercuten en un aumento del pollo vivo.
- ◆ Caída en el volumen de ventas.
- ◆ Aumento en el costo de los servicios energéticos: gas, luz, etc.
- ◆ Disminución del poder adquisitivo de los consumidores.
- ◆ Libre circulación únicamente en la Provincia de Buenos Aires.
- ◆ Inestabilidad del tipo de cambio en el mercado Brasileño.

#### Contexto mediato

- ◆ Cambio en los estándares de calidad.
- ◆ Modificaciones en las condiciones contractuales laborales.
- ◆ Apertura al mercado nacional e internacional.
- ◆ Desarrollo de nuevos productos.
- ◆ Alianza estratégica con uno de los compradores (con el mercado actual).
- ◆ Ampliar el mercado (restaurante, hoteles, otras carnicerías)
- ◆ Crecimiento del consumo.
- ◆ Desarrollo tecnológico.

### **Modelo de rivalidad amplificada de Porter**

#### *Proveedores*

Para asegurar un aprovisionamiento continuo, la empresa trabaja en forma integrada con dos productores avícolas de la zona. Debido a las características diferenciales del producto, estos tienen la obligación de respetar estrictamente las normas sanitarias, de calidad y de manejo establecidas por el E.P.E. La Gleba, además de consumir exclusivamente el alimento balanceado provisto por ésta.

Esta situación implica una dependencia absoluta de la empresa en el abastecimiento del producto fresco en relación con la provisión de pollos vivos por parte de los productores asociados, ya que resulta evidente que no es factible adquirir pollos vivos con las mismas características a otros productores.

### Compradores

Están sumamente concentrados. En un mercado tan globalizado y con cambios continuos, el tener dos clientes casi exclusivos implica un riesgo.

Para la empresa esto no es así debido a la seguridad que tiene la misma de contar con clientes de gran solidez económico-financiera.

### Competidores

El mercado nacional del producto se caracteriza por la presencia de competidores internos y externos, con menores ventajas comparativas para estos últimos en los tiempos presentes.

Es un mercado altamente diversificado, pero con bajos estándares de calidad.

En términos generales, la competencia desarrolla un producto de menor valor agregado, obteniendo ganancias a partir de altos volúmenes de venta, y minimizando los costos de cría mediante el empleo de condiciones muy exigentes para las aves (alta densidad poblacional por m<sup>2</sup> de galpón, baja o nula movilidad, suministro de luz durante 24 horas).

En la alimentación se utilizan promotores de crecimiento, y colorantes artificiales para modificar el aspecto exterior de la carne, para adecuarlo a las preferencias de los consumidores.

En la región no existe un producto de características similares que resulte competencia directa del pollo de calidad diferenciada Granjas de la Bahía, como podría suceder en Capital Federal y Gran Buenos Aires, donde se comercializan productos similares, que aparecen tipificados como orgánicos o de campo.

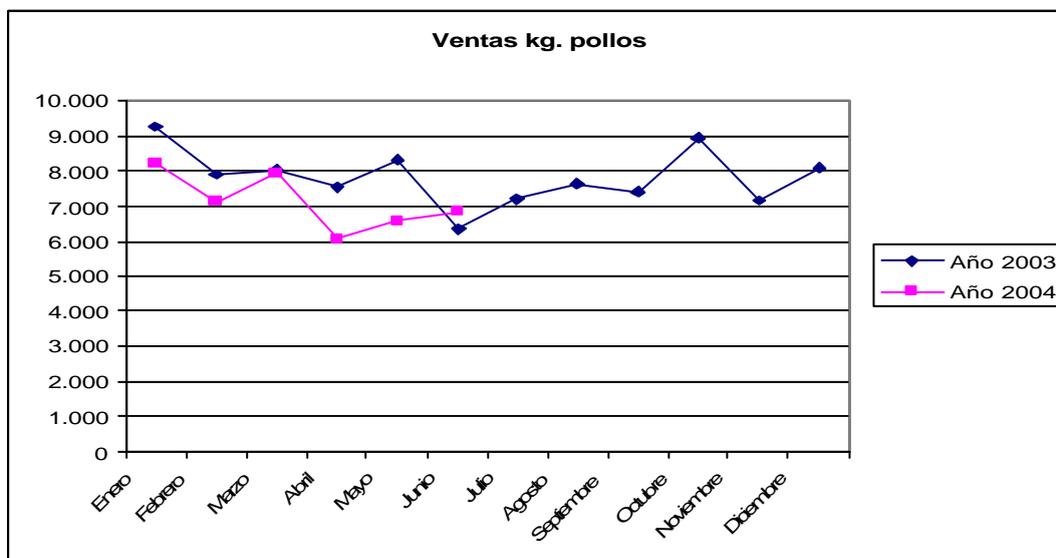
De todas maneras, y como puede esperarse para un producto diferenciado, la empresa cubre en la actualidad una pequeña fracción del mercado, del orden de algo más del 2% del mercado regional de pollos.

### Productos sustitutos

El principal sustituto de este tipo de producto (pollo natural de calidad diferencial) es la carne vacuna, que está mucho más accesible, en términos económicos, para gran parte de los consumidores.

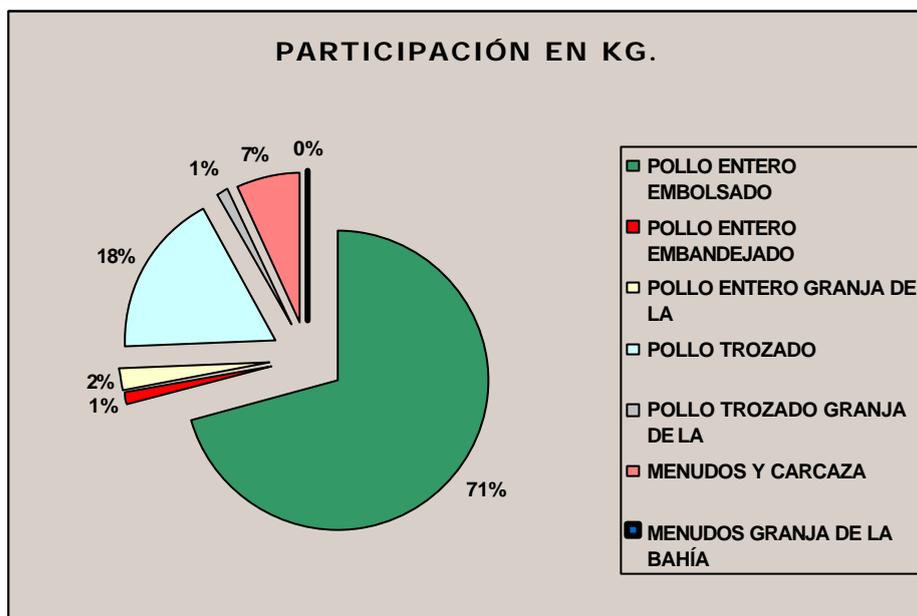
Luego le siguen la carne de conejo, de pescado, porcina y ovina.

**Evolución de las ventas y participación en el mercado.** Como se puede observar en el gráfico, los niveles de venta de pollo para el año 2004 han bajado considerablemente.



Esto se debe al precio que tiene el producto en el mercado, ya que el consumidor busca precio. Es sumamente importante idear un plan de marketing que revierta esta situación, concientizando a los clientes respecto de las bondades del producto.

Teniendo en cuenta que la Cooperativa Obrera Limitada posee una participación anual en el mercado aviar local del 39,9 % y que La Gleba comercializa en forma exclusiva su producto premium, “Granjas de la Bahía”, en dicha cadena, ésta tiene el 3,3% de la porción de mercado antes mencionada.



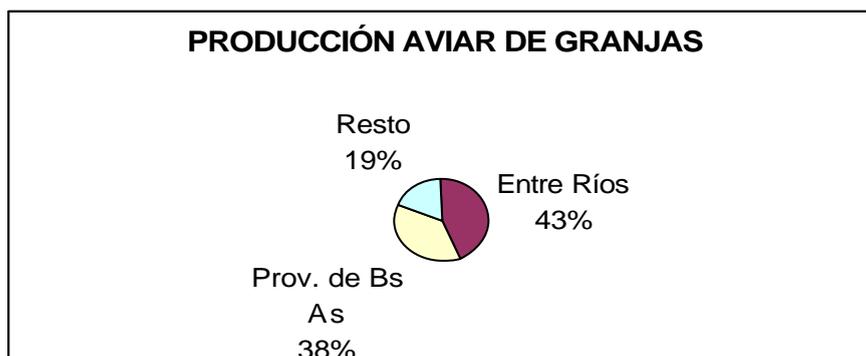
**El mercado aviar a nivel nacional.** Podemos distinguir entre las granjas y la industria, que se complementan para lograr la producción.

La producción y la industria están integradas verticalmente casi en su totalidad.

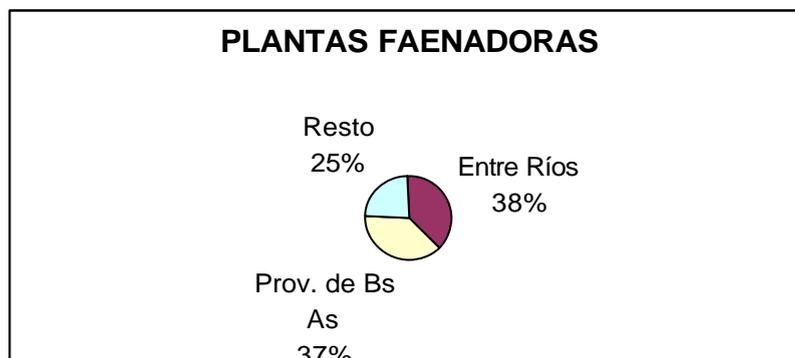
El engorde de los pollos se realiza en granjas, que reciben los pollitos, el asesoramiento y el alimento balanceado de las empresas industriales. Estas aportan las instalaciones, la mano de obra, la calefacción y la electricidad. La integración vertical logró mejoras en los índices de eficiencia.

En los últimos años se redujo la mortandad en un 25%, la edad de faena en un 3% y el peso vivo aumentó un 3%.

Por un lado tenemos que la producción de carne aviar se concentra en Entre Ríos 43% del total y Provincia de Buenos Aires 38% del total. Le siguen en importancia Córdoba, Santa Fe y el resto. Se estiman alrededor de 5.000 granjas destinadas a esto.



Respecto a la faena, existen 55 plantas faenadoras registradas en SENASA. También el grueso de la faena se realiza en Entre Ríos (38%) y Provincia de Buenos Aires (37%). El resto de las plantas se distribuyen entre Santa Fe, Córdoba, Mendoza y Neuquén.



Si hablamos de un crecimiento del consumo tan importante, también se produjo ese aumento en la faena de aves.

En el primer trimestre de este año, respecto al mismo período del año anterior se registró un aumento del 27,3% según informe de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos.

Estaríamos en la actualidad frente a un mercado en crecimiento. Influyen en esto la caída de las importaciones y el aumento de las exportaciones, que en el primer trimestre de este año crecieron un 43% en toneladas de 13.820 a 19.700 según la misma fuente mencionada anteriormente.

Las personas ocupadas en el sector avícola se estiman en 25.000 considerando actividades relacionadas con la reproducción, incubación, alimentación, engorde y faena. Si además se consideran los servicios tercerizados como el transporte, la carga y la distribución se duplicarían la cantidad de personal ocupado.

El crecimiento del consumo desde 1990 a la fecha fue realmente impactante. Pasó de 11,0 kg. per cápita a 21,6 kg. promedio para el primer trimestre del 2004. Con un pico de 26,0 kg. per cápita en el 2001.

**El mercado local.** La particularidad reside en el hecho de que, salvo una muy pequeña proporción, toda la carne de pollo que se consume en la ciudad proviene de otras regiones del país.

El origen de la mercadería proviene en más de un 80% de establecimientos ubicados en las provincias de Entre Ríos y Buenos Aires. Es también un importante proveedor del mercado local el frigorífico ubicado en la provincia de Neuquén.

Respecto a la comercialización, se pueden diferenciar dos canales con distintas características.

Por un lado los supermercados, quienes en general negocian en forma directa con los productores y venden el producto, ya sea entero o trozado a través de las bocas que poseen en la ciudad, y por el otro los distribuidores mayoristas, que se encargan de proveer al sector minorista más atomizado, como pollerías, carnicerías, autoservicios, casas de comidas, etc.

Está estimado por consultoras locales un consumo de 16 kg. de carne aviar per cápita, esto implicaría un consumo total en el mercado de unos 5.000.000 kg.

**Perspectivas.** Se plantea para el sector en el período 2004-2006 los posibles escenarios que se muestran en el cuadro que sigue:

CARACTERÍSTICAS	OPTIMISTA	NEUTRO	PESIMISTA
<b>DE LA ECONOMÍA EN GENERAL</b>			
INFLACIÓN ANUAL	5-8%	8-10%	Más del 10%
DÉFICIT FISCAL	0% del PBI	1-2% del PBI	3-5% del PBI
TIPO DE CAMBIO	Estable	Estable	Depreciación
APERTURA EXTERNA	20-30% del PBI	10-20% del PBI	Menos del 10% del PBI
DESEMPLEO	Menor al 12%	13-16%	Más del 16%
CRECIMIENTO PBI	7-9%	4-7%	0-3%
<b>SECTORIALES</b>			
INVERSIONES	Alta	Media	Baja
INNOVACIONES	Alta	Media	Baja
DEMANDA INTERNA	Crecimiento	Estable	Decrecimiento
SUSTITUTOS	Decrecent	Estable	Aumentan
CONCENTRACIÓN OFERTA	Aumenta	Estable	Baja
RENTABILIDAD	Aumenta	Estable	Baja

Se espera para el mercado aviar un crecimiento apoyado en las mayores exportaciones para el sector.

Se incrementará la rivalidad competitiva tanto en la etapa mayorista como en las ventas a consumidor final.

Es probable en los próximos meses un aumento del precio de la carne vacuna, está estimado un 10% hasta fin de año.

Esto permitirá un incremento del precio con mejoras en la rentabilidad o bien mantener el precio con un aumento en el volumen sustituyendo en parte el consumo de carne vacuna.

**Aspectos políticos, legales y reglamentarios.** En el aspecto político, las acciones económicas que se tomen por parte del gobierno pueden favorecer o penalizar el mercado aviar.

Los recientes cambios en la política cambiaria restringieron el ingreso de este tipo de productos por parte del mayor competidor (Brasil) favoreciendo de esta manera al mercado interno.

La empresa se encuentra en el proceso de habilitación de su frigorífico de aves por el SENASA, por lo que se podrá abarcar el mercado nacional e internacional. De esta manera, La Gleba deberá adecuar sus instalaciones para adecuarse a las normativas nacionales.

En una primera instancia se incursionará en el mercado nacional, con lo que es sumamente importante plantear una estrategia de marketing y comercialización que permita dar a conocer el producto.

**Tendencias socioculturales.** Existe un creciente interés del consumidor de querer saber lo que come, cuál es el efecto en su salud y la confianza en las instituciones que respaldan estos productos. Es por todo ello que el producto que comercializa La Gleba; pollo fresco sin menudos, ha logrado posicionarse como un producto natural de calidad diferenciada.

Esta nueva tendencia hacia lo sano y natural permite vislumbrar otro segmento. En este sentido, ha surgido la idea de producir un alimento funcional (alimentos a los que se les removió grasas nocivas y se los enriqueció en grasas sanas) que contribuya a mejorar la calidad de vida de las personas.

### ***El entorno del cliente***

*Clientes actuales.* Los productos que comercializa La Gleba apuntan a un mercado meta compuesto por la clase media, media alta y alta (ABC1), que priorizan la calidad de los alimentos que consumen por sobre el precio del mismo.

Donde compran. Actualmente, La Gleba comercializa su marca premium, *Granjas de la Bahía*, en forma exclusiva a través de la cadena de supermercados más grande del sudoeste de la provincia de Buenos Aires, la Cooperativa Obrera Limitada de Consumo y Vivienda. Esto permite asegurar a la empresa abarcar un amplio mercado. Además, distribuye de manera no exclusiva, una segunda marca, *El Vaqueanito*, a la cadena de carnicerías Estancias Argentinas, de la ciudad de Bahía Blanca.

¿Por qué eligen los clientes los productos de la empresa? Los clientes eligen este producto por ser de calidad diferenciada y porque obtienen un mayor rendimiento ya que no posee agua. Asimismo, tiene un menor tenor graso debido a los componentes de su alimentación y la carne es más firme y consistente.

En cambio, la competencia desarrolla un producto de menor valor agregado, ya que en la alimentación utilizan promotores de crecimiento y colorantes artificiales para modificar el aspecto exterior de la carne y adecuarlo a las preferencias de los consumidores.

¿Por qué los posibles clientes no compran los productos de la empresa? Por tratarse de un producto diferenciado, este llega al consumidor a un valor superior que el de la competencia, debido a los mayores costos que debe incurrir la empresa para elaborar un producto de estas características.

Si bien este producto, pollo natural, se ha posicionado como un producto de calidad, existe un porcentaje de clientes que no conoce las razones que justifiquen pagar dicho plus. Además, es importante recordar que este producto sólo se comercializa en una cadena de supermercado de la región, la cual capta solamente el 39,90 % de los consumidores de Bahía Blanca. Por lo tanto, aquellos consumidores que no realizan sus compras en este supermercado, no son clientes de la empresa.

### ***Entorno organizacional. Análisis FODA***

#### *Fortalezas*

Producto diferenciado.

Alto rendimiento en producto (el proceso seco de faena evita la absorción de agua, lo que se traduce en un mayor aprovechamiento para el consumidor).

Granja abierta al consumidor.

Pollos alimentados con alimentos balanceados compuesto por cereales seleccionados sin colorantes ni aditivos químicos, lo cual asegura un producto de máxima seguridad y calidad.

Exhaustivos controles de las condiciones de bioseguridad durante los procesos de cría y faena.

#### *Debilidades*

Precio alto producto de la diferenciación.

Escasa publicidad respecto del producto.

Escasa participación en el mercado.

Baja capacidad de financiación a los clientes.

#### *Amenazas*

Consumidor más orientado a precios que a calidad.

Incremento de la importación de pollos de Brasil.

Incremento del precio de los insumos debido a la devaluación.

Caída en la demanda interna.  
 Cambio en los hábitos de consumo (conejos, pescado, etc.).  
 Cambio en los escenarios políticos y económicos del país.

#### *Oportunidades*

Propuesta de asociación con una empresa dedicada a la producción de conejos.  
 Tendencia hacia el consumo de productos saludables.

**Estrategias de la empresa.** De acuerdo a la descripción de estrategias genéricas desarrolladas por M. Porter, La Gleba basar sus acciones en función de la diferenciación. Esto le permite asegurar una ventaja competitiva durable sobre sus competidores en un campo de actividad altamente diversificado, pero con bajos estándares de calidad.

#### **Objetivos y Metas del plan de marketing**

##### Objetivos

IncurSIONAR en nuevos mercados: para el 2005 se espera tener habilitado el frigorífico por el SENASA con lo que se podrá penetrar en mercado nacional e internacional.

Convertir la marca *Granjas de la Bahía* como líder en el mercado de productos diferenciados.

Que los consumidores perciban estos productos, pollo natural, como bienes de calidad diferenciada y comprendan las razones que justifican pagar un precio mayor para adquirirlos.

Reposicionar la imagen de la segunda marca *El Vaqueanito* en el mercado.

##### Metas

Aumentar las ventas para el año 2005, a valores cercanos al equivalente de una faena de 19.000.- unidades mensuales.

Aumentar un 5% la participación en el mercado regional.

Hacer que el 100% de los consumidores perciban los productos como un bien de calidad diferenciada.

#### **Estrategia de marketing**

**Mercado meta.** Al evaluar los aspectos claves del entorno de marketing, se ha identificado como mercado meta de la marca *Granjas de la Bahía* y *El Vaqueanito*, a hombres y mujeres de clase social media alta y alta a partir de los 35 años, nivel SE y SC ABC1C2. Esto es así debido a que se considera que a este nivel se tiene un mayor conocimiento y mayor concientización por la calidad de vida.

Los pollos de La Gleba les ofrecen a estos consumidores un producto de calidad superior, asegurando la naturaleza de sus componentes y la confianza en las instituciones que respaldan estos productos.

Sería un error estratégico pretender comunicar y tratar de modificar conductas a un target inferior a C2, puesto que su decisión de compra pasa exclusivamente por el precio.

**Elementos de la combinación de marketing.** La estrategia de marketing a llevar a cabo tiene en cuenta los siguientes aspectos. Por un lado, se busca que la empresa aumente su participación en el mercado y que también aumente las ventas, y por otro, se pretende concienciar e informar a los consumidores respecto de las características diferenciales de los productos.

En este sentido se llevará a cabo un profundo plan comunicacional, que permita dar a conocer el producto e incurSIONAR en nuevos mercados.

*Estrategia de precio-producto.* El producto premium en su concepción actual, no será objeto de modificaciones substanciales, para el periodo que se encuentra desarrollo el presente plan de marketing. La decisión de no modificar precio, producto, envase y presentación, obedece al convencimiento de la empresa de estar ofreciendo un producto de alta calidad a un precio adecuado.

Una vez que se tenga el frigorífico habilitado por el SENASA, se llevará a cabo un estudio de mercado para evaluar el mercado objetivo a nivel nacional y para determinar el precio de venta para los nuevos mercados.

En cuanto a la segunda marca se prevé la modificación de la presentación del producto y el nombre de la misma ya que genera un ruido comunicacional. Esto se debe a que se asocia al mercado vacuno en lugar del avícola.

También se encuentra prevista que la investigación de mercado, analice las características y perfiles de los nuevos segmentos de mercado.

Para ambas actividades, modificación de la presentación de El Vaqueanito e investigación del mercado, se contratará los servicios de la consultora Raíces de la Patagonia SRL. contando con para ello con un presupuesto de \$7,500 para la primer actividad y \$5.800.- para la segunda.

#### *Cronograma de actividades*

Actividades	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
Cambio de imagen de El Vaqueanito												
Investigación de mercado												

*Estrategia de comunicación.* Para consolidar la posición y lograr mayor participación en un mercado de carnes diferenciado, aspecto en el cual se considera que la empresa posee su mayor debilidad, se deberá reforzar conceptualmente el mensaje sobre los siguientes ejes de comunicación:

#### **I. "VIDA SANA PARA UD. Y SU FAMILIA"**

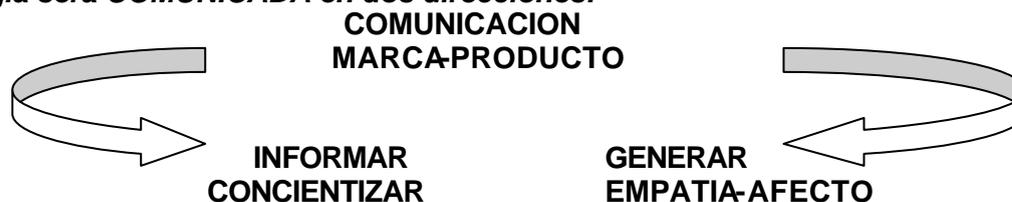
Apelar a las ventajas diferenciales y bondades del producto. Concientizar acerca de los productos que sí utiliza la competencia para lograr más rinde y sus efectos nocivos en la salud.

#### **II. "POLLOS DE LA GRANJA DEL ABUELO"**

Ambientar la comunicación en un entorno visual y auditivo que remita a las granjas de antes, donde TODO era natural, desde los alimentos para los pollos hasta el modo en que se los criaba (desarrollando el perfil afectivo en la marca).

Con el objeto de desarrollar esta Estrategia, se realizará una Planificación de Medios orientada al ama de casa.

**La Estrategia será COMUNICADA en dos direcciones:**



*Plan de Acción de Impulsión*

- ◆ Acciones fuertemente dirigidas al target en el principal punto de venta, la Cooperativa Obrera. Tales acciones combinarán degustaciones realizadas en un ámbito diferente a los stands habituales (tanto en su concepción como en la puesta en escena), dado que estamos vendiendo **CALIDAD-SALUD**, y los productos a degustar estarán cuidadosamente presentados.
- ◆ Se efectuarán Promociones con premios de resolución inmediata, con una metodología basada sobre preguntas referidas a la producción y elaboración del producto a realizarse en puntos de venta, con el objetivo de lograr **que los consumidores perciban el producto como un bien diferente.**
- ◆ Organización de circuitos de visitas guiadas de Consumidores a través de un acuerdo con el Circulo de Consumidores de la Cooperativa Obrera Ltda.. Además se dará participación en esta actividad a Colegios Primarios y Jardines de Infantes con alto contenido **LÚDICO y EDUCATIVO** dentro de la granja.
- ◆ Realización de una campaña de difusión radial durante 3 meses, en horarios matutinos, programas de interés general y en meses por medio, para evitar la saturación en línea con el presupuesto disponible y con el objetivo de lograr la mayor pregnación posible. Se utilizarán los siguientes medios: Radio LU2, FM 92.3, FM 94.1 y otras radios de la zona de influencia, con la finalidad de que consumidores que no son clientes de la Cooperativa Obrera, igualmente tengan información y conocimiento sobre las bondades del producto ofrecido.
- ◆ Crearemos un espacio en Canales de Cables y TV abierta locales, para emitir “micros” de recetas con pollo para amas de casa. Serán conducidos por una ecónoma reconocida del medio. Los micros estarán auspiciados por La Gleba, la UNS y la Cooperativa, y dentro de los mismos, el televidente podrá participar y ganar premios. En un bloque del micro hablará siempre un médico veterinario o experto de la empresa en la cría y la producción. A través de estos micros se promocionará la página de Internet de la Gleba, propiciando a generar interactividad, enviando recetas con pollo y premiando a la mejor o más original.
- ◆ Desarrollo de la página web de la Gleba. Orientado a realizar consultas sobre salud y su relación con los productos comercializados. Armaremos foros de debate con profesionales de la salud, veterinarios y agrónomos sobre diferentes temas. Posicionaremos al Sitio de La Gleba como una página UTIL para consultar e informarse.
- ◆ Realización de eventos, invitando a los responsables de los principales Hoteles y Restaurantes de la ciudad y la zona, en el ánimo de expandir nuestro mercado.

*Presupuestación: Plan de Comunicación*

Actividades	Persona Responsable	Descripción	Monto	Tiempo de Ejecución
Selección y Capacitación de Promotoras	María	6 Personas, sueldos y gastos de Movilidad y Viáticos	1.200	15 días
Stands en Puntos de Ventas	Ariel	Diseño, Construcción y Colocación	900	10 días
Publicidad y Promoción en el Punto de Venta	Supervisor 1	Actividad de Difusión, Degustaciones y Participación del Cliente	10.800	90 días
Visitas Guiadas a la Planta	Susana	Consumidores y Colegios con sus traslados correspondientes	4.000	365 días
Campaña Publicitaria en Radio y TV	Juan	Diseño e Implementación de Pauta Publicitaria	10.000	90 días
Desarrollo de Actividades Interactivas	Pedro	Desarrollo Página Internet	800	30 días
Eventos	Pedro	Invitación de los principales Responsables Gastronómicos de la Ciudad y la Zona	1.500	1 evento cada 90 días

*Cronograma de Ejecución del Plan de Comunicación*

Actividades	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
Selección y Capacitación de Promotoras												
Stands en Puntos de Ventas												
Publicidad y Promoción en el Punto de Venta												
Visitas Guiadas a la Planta												
Campaña Publicitaria en Radio y TV												
Desarrollo de Actividades Interactivas												
Eventos												

*Estrategia de distribución*

La cobertura será selectiva, orientada a satisfacer con el producto principal (Granjas de la Bahía) a quien hoy por hoy es el único cliente, y con la segunda marca (El Vaqueanito), se incrementará la participación en el mercado actual.

La forma de llegar a los clientes es a través de la empresa de transportes que hace la logística y que cuenta con unidades especializadas de atmósfera controlada para transportar alimentos.

El hecho de subcontratar la logística permite variabilizar el costo de distribución, poder desarrollar una actividad clave para el producto por un especialista experimentado y maximizar la seguridad en cuanto a los cuidados durante el traslado.

Una vez que se tenga el frigorífico habilitado por el SENASA, se llevará a cabo un estudio de mercado para evaluar cuáles serán los canales de distribución más convenientes para incursionar en los nuevos mercados.

*Presupuesto global*

Para la realización del presente plan de marketing se prevé la realización de los siguientes gastos:

Detalle	Importe
Presupuesto de Estrategia de comunicación	\$ 23,400.00
Presupuesto de investigación de mercado	\$ 5,800.00
Presupuesto de cambio de imagen de El Vaqueanito	\$ 7,500.00
<b>Total</b>	<b>\$ 36,700.00</b>

*Evaluación y control*

Con el objeto de lograr un cierre del plan de marketing y proporcionar información sobre el progreso y eficacia de dicho plan se plantean los siguientes controles.

Control	Indicadores	Tiempo Ejecución
<b>1. Seguimiento satisfacción del cliente</b>	Encuesta de satisfacción	Semestral
	Índice de recepción de quejas o insatisfacciones	permanente o cada vez que se reciba una queja
<b>2. Control de eficiencia</b>		
<b>Publicidad</b>	Costo publicidad incremental vs. Ventas incrementales	cierre mensual
	Cantidad de personas que visitan la página web	cierre mensual
	Cantidad de personas que solicitan información	cierre mensual
<b>Distribución</b>	Control de costos de transporte (costos transporte/costo total)	cierre mensual
	Nº de contratos con restaurantes, hoteles, etc.	cierre mensual
<b>Promoción</b>	Costo de promociones vs. Ventas	cierre mensual
	Nº de visitas al predio de La Gleba	cierre mensual
<b>3. Evaluación del rendimiento</b>	Comparación con la competencia	cierre mensual
	Evolución de las ventas	cierre mensual
<b>4. Presupuesto</b>	Cifras reales vs. Presupuestadas	cierre mensual
	Control por excepción	Permanente

*Auditoria de marketing*

En función de los informes arrojados por los controles realizados en el punto anterior, se llevará a cabo una auditoria de marketing. La misma se dividirá en dos etapas:

- ◆ Diagnóstico: se evaluará la situación de la empresa según los indicadores arrojados en la etapa de control definiendo los puntos fuertes y débiles a mejorar o corregir.
- ◆ Medidas correctivas a mediano y corto plazo: en función del diagnóstico realizado se definirán las medidas correctivas y planes de acción tendientes a encauzar la situación de la empresa hacia el logro de sus objetivos.

**3. Planeamiento financiero***Situación Actual y Banco de Datos*

La empresa se encuentra en una posición patrimonial estable, operando en un nivel de actividad de relativo equilibrio, esto es:

- ◆ Faena 6.500.- pollos mensuales.
- ◆ Capacidad de procesamiento instalada a la fecha, hasta 12.000.- pollos mensuales,
- ◆ Compra y vende al contado.
- ◆ La estructura de financiamiento es 100% capital propio.

- ◆ Las Mejoras se encuentran totalmente amortizadas, y al equipamiento e instalaciones de faena le restan 5 años de amortización contable.
- ◆ Los bienes de cambios están compuestos por pollos en condiciones de faena y equivalentes a un mes de venta, incrementados en función de la tasa de mortandad y un margen de stock de seguridad.
- ◆ Se compra íntegramente el insumo (pollo) a terceros<sup>2</sup>.
- ◆ Base de cálculo: por pollo.
- ◆ Peso promedio ponderado unitario: 2,800 kg.
- ◆ Costo de Adquisición por Kg. Vivo: \$2,20.

La estructura de costos y precio de ventas es la siguiente:

Producto	Costo Variable Unitario	Precio Venta	Contribución Marg. Unitaria
Entero Granjas de la Bahía	7,96	9,16	1,20
Entero El Vaqueanito	8,10	9,32	1,22
Medio Pollo	7,96	9,16	1,20
Trozado I	7,09	7,99	0,90
Trozado II	7,65	8,63	0,98

Los costos fijos son:

Concepto	Valor mensual
Sueldos operarios	3.190,00
Encargado Matadero	1.200,00
Gas	450,00
Mantenimiento	500,00
Insumos	400,00
Costos indirectos	947,00
Amortizaciones	520,50

El Mix de ventas de productos es la siguiente:

Concepto	Mix de Ventas
Entero Granjas de la Bahía	65%
Entero El Vaqueanito	7%
Medio Pollo	3%
Trozado I	15%
Trozado II	10%

Posee tercerizada la logística.

La empresa está exenta del Impuesto sobre los Ingresos Brutos y **no se ha incorporado** en la presente evaluación la incidencia del **Impuestos al Valor Agregado**.

Si bien la empresa es una sociedad anónima sin fines de lucro, no ha sido solicitada la exención en el Impuesto a las Ganancias, estando alcanzada en consecuencia por una alícuota del 35%.

<sup>2</sup> Se aclara, que también existe una alianza estratégica con dos productores avícolas a los cuales se le entrega el alimento balanceado.

*Estrategia de Marketing: Granjas de la Bahía y El Vaqueanito*

Su mercado está estable.

La empresa ha decidido diseñar una **estrategia de marketing**, persiguiendo el objetivo de incrementar la participación de Granjas de la Bahía y El Vaqueanito.

Los fondos presupuestados en marketing, se invertirán siguiendo el siguiente cronograma:

Descripción	Sep-04	Oct-04	Nov-04	Dic-04	Ene-05	Feb-05	Mar-05	Abr-05	May-05	Jun-05	Jul-05	Ago-05
Selección y Capacitación Promotoras	1.200											
Stands en Puntos de Venta	900											
Pub.y Promoción en Punto de Venta		3.600	3.600	3.600								
Visitas Guiadas a Planta de Producción	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333
Campaña Publicitaria en Radio y TV		3.333		3.333		3.333						
Desarrollo Página de Internet	800											
Eventos Especiales					1.500							
Cambio de Imagen El Vaqueanito						2.500	2.500	2.500				

*Planificación de Ventas*

La planificación de ventas que seguidamente habrá de detallarse, ha sido elaborada teniendo en consideración las acciones de marketing que se desplegarán, y el otorgamiento de un plazo de 30 días de crédito a nuestros clientes.

Se entiende que esta última acción resulta ser un atractivo de significación, lo que si bien habrá de consumir capital de trabajo adicional y determinará la necesidad de ampliar la planta con una inversión de \$15.000.- en el mes de febrero de 2005, producirá un incremento muy significativo en el volumen de ventas. Este factor resulta ser muy crítico en las actuales circunstancias en que se desenvuelve la empresa.

Se mantienen los precios de ventas en el inicio del periodo, habiéndose previsto una evolución de precios que en tanto por ciento se detalla en el **cuadro de evolución de parámetros**.

Se mantiene el mix de venta. Esta alternativa habrá de modificarse solo para evaluar otras distintas estrategia u otros escenarios, para el supuesto que no se esté verificando el nivel de ventas proyectadas.

El cuadro de evolución de ventas en unidades es el siguiente:

PProducto	PPlazo	PPrecio	Sep-04	Oct-04	Nov-04	Dic-04	Ene-05	Feb-05	Mar-05	Abr-05	May-05	Jun-05	Jul-05	Ago-05
EEntero Granja de la Bahía	30	9,16	4.225	4.648	5.112	6.135	5.521	6.073	7.895	10.264	12.317	12.317	12.317	12.317
EEntero El Vaqueanito	30	9,32	455	501	551	661	595	654	850	1.105	1.326	1.326	1.326	1.326
MMedio Pollo	30	9,16	195	215	236	283	255	280	364	474	568	568	568	568
TTrozado I	30	7,99	975	1.073	1.180	1.416	1.274	1.402	1.822	2.369	2.842	2.842	2.842	2.842
TTrozado II	30	8,63	650	715	787	944	849	934	1.215	1.579	1.895	1.895	1.895	1.895

*Estructura de Costos Fijos y de Personal*

La evolución de precios por costos fijos y por salarios se expresa en el cuadro de **parámetros financieros** y en tanto por ciento.

La estructura de personal en pesos anuales, en cantidad de empleados programada en virtud de las acciones a desarrollar y al esperado crecimiento de las ventas, tanto en el producto premium, como en la segunda marca, es la que se detalla a continuación:

Descripción	Monto Anual	Sep-04	Oct-04	Nov-04	Dic-04	Ene-05	Feb-05	Mar-05	Abr-05	May-05	Jun-05	Jul-05	Ago-05
Operarios	7.656	5	5	5	5	5	7	7	7	7	7	7	7
Encargado de Planta	14.400	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

### Equipamiento e Instalaciones

Se encuentra prevista una ampliación, mejora y reestructuración de la planta de faena, con un costo total de \$15.000.-, que se ejecutará en el mes de febrero de 2005. La incidencia de sus amortizaciones ha sido asumida a partir del mes siguiente, elevando su valor mensual de \$520,50 a \$645,50.

### Parámetros Financieros

Seguidamente se explicitarán los parámetros utilizados en la presente evaluación y control:

Descripción	Sep-04	Oct-04	Nov-04	Dic-04	Ene-05	Feb-05	Mar-05	Abr-05	May-05	Jun-05	Jul-05	Ago-05
Plazo de Pago Dif. Compras	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Inventario Nivel Mínimo [ \$ ]	50.219	50.219	50.219	50.219	50.219	50.219	50.219	50.219	50.219	50.219	50.219	50.219
Imp. a las Ganancias (%)	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Tasa de Interés-Débito (%)	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Tasa de Interés-Crédito (%)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Tendencias en los Precios de los Productos (%)	0	0	0	5	0	0	0	5	0	0	0	0
Tendencias en Salarios (%)	10	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0
Tendencias en los Costos de los Productos (%)	0	0	5	0	0	0	0	0	0	5	0	0

### Estructura de Financiamiento

Se ha decidido modificar la estructura de financiamiento pasando de financiar el 100% con Capital Propio, a solo planificar la reinversión de las utilidades obtenidas, financiando de esta manera los desequilibrios financieros con un préstamo amortizable y endeudamiento comercial. El préstamo amortizable aludido, se encuentra comprometido a partir del mes de febrero al 12% T.E.A. y su tabla de amortización es la siguiente:

Fecha	Monto	Interés	Total
31/03/05	11.927,7	1.630,4	13.558,1
30/04/05	12.046,9	1.511,1	13.558,1
31/05/05	12.167,4	1.390,6	13.558,1
30/06/05	12.289,1	1.269,0	13.558,1
31/07/05	12.412,0	1.146,1	13.558,1
31/08/05	12.536,1	1.022,0	13.558,1
30/09/05	12.661,5	896,6	13.558,1
31/10/05	12.788,1	770,0	13.558,1
30/11/05	12.916,0	642,1	13.558,1
31/12/05	13.045,1	512,9	13.558,1
31/01/06	13.175,6	382,5	13.558,1
28/02/06	13.307,3	250,7	13.558,1
<b>Total</b>	<b>151.272,7</b>	<b>11.423,9</b>	<b>162.696,7</b>

La sistematización de las bases de datos y parámetros explicitados anteriormente, y en concordancia con las estrategias previstas, constituyen la fuente de alimentación del presupuesto integral o planeamiento financiero que ha constituido el objetivo del presente trabajo.

El mismo se verá materializado a través de los distintos estados financieros proyectados, que seguidamente se explicitarán.

#### *Posición Financiera y Desempeño Proyectado*

Seguidamente se mostrarán en forma mensual la evolución de los estados contables estimados, y aquellos indicadores que consideran indispensables para la toma de decisiones.

#### *Puntos Financieros claves*

Mes	Ingresos [\$]	Ganancia Neta [\$]	Ganancia Neta (%)	Ganancia Operativa [\$]	Disponibili- dades [\$]
Sep-04	58.128	-3.464	-5,96%	-3.506	14.614
Oct-04	63.958	-6.732	-10,53%	-6.800	39.838
Nov-04	70.343	-5.630	-8,00%	-5.728	38.218
Dic-04	88.630	-3.578	-4,04%	-3.670	35.760
Ene-05	79.758	733	0,92%	638	40.821
Feb-05	87.729	2.009	2,29%	1.745	170.522
Mar-05	114.049	933	0,82%	2.147	162.064
Abr-05	155.688	9.466	6,08%	10.569	164.447
May-05	186.815	14.011	7,50%	19.145	179.142
Jun-05	186.815	8.501	4,55%	13.878	197.120
Jul-05	186.815	8.599	4,60%	13.878	201.217
Ago-05	186.815	8.684	4,65%	13.878	202.687
<b>Total</b>	<b>1.465.541</b>	<b>33.534</b>	<b>2,29%</b>	<b>56.173</b>	<b>202.687</b>

## Estado de Resultados Mensuales

Descripción	Sep-04	Oct-04	Nov-04	Dic-04	Ene-05	Feb-05
Ingresos por Ventas	58.128	63.958	70.343	88.630	79.758	87.729
Costos Directos	50.754	55.845	64.491	77.388	69.640	76.600
Amortización	520,5	520,5	520,5	520,5	520,5	520,5
Costos Totales	51.274	56.365	65.011	77.908	70.161	77.121
Ganancias Brutas	6.853	7.593	5.332	10.722	9.597	10.608
Producción	7.126	7.126	7.126	7.126	7.126	8.530
Marketing	3.233	7.267	3.933	7.267	1.833	333,33
Amortización	0	0	0	0	0	0
Provisiones	0	0	0	0	0	0
Gastos Operativos	10.359	14.393	11.059	14.393	8.959	8.863
Ganancias Operativas	<b>-3.506</b>	<b>-6.800</b>	<b>-5.728</b>	<b>-3.670</b>	<b>637,7</b>	<b>1.745</b>
Intereses Pagados	0	0	0	0	0	0
Intereses Ganados	42,52	68,06	97,57	92,47	95,73	264,18
Otros Gastos	0	0	0	0	0	0
Otros Ingresos	0	0	0	0	0	0
Ingresos antes de impuestos	-3.464	-6.732	-5.630	-3.578	733,4	2.009
Provisión por Impuestos	0	0	0	0	0	0
<b>Resultado Neto</b>	<b>-3.464</b>	<b>-6.732</b>	<b>-5.630</b>	<b>-3.578</b>	<b>733,4</b>	<b>2.009</b>

Descripción	Mar-05	Abr-05	May-05	Jun-05	Jul-05	Ago-05	Total
Ingresos por Ventas	114.049	155.688	186.815	186.815	186.815	186.815	<b>1.465.541</b>
Costos Directos	99.581	129.466	155.349	163.117	163.117	163.117	1.268.464
Amortización	645,5	645,5	645,5	645,5	645,5	645,5	6996
Costos Totales	100.227	130.111	155.995	163.762	163.762	163.762	1.275.460
Ganancias Brutas	13.822	25.577	30.820	23.052	23.052	23.052	190.080
Producción	8.841	8.841	8.841	8.841	8.841	8.841	97.207
Marketing	2.833	6.167	2.833	333,34	333,34	333,34	36700
Amortización	0	0	0	0	0	0	0
Provisiones	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Operativos	11.675	15.008	11.675	9.175	9.175	9.175	133.907
Ganancias Operativas	<b>2.147</b>	<b>10.569</b>	<b>19.145</b>	<b>13.878</b>	<b>13.878</b>	<b>13.878</b>	<b>56.173</b>
Intereses Pagados	1.630	1.511	1.391	1.269	1.146	1.022	7.969
Intereses Ganados	415,73	408,14	429,49	470,33	497,92	504,88	3387,01
Otros Gastos	0	0	0	0	0	0	0
Otros Ingresos	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos antes de impuestos	933	9.466	18.184	13.079	13.230	13.361	51.591
Provisión por Impuestos	0	0	4.173	4.578	4.630	4.676	18.057
<b>Resultado Neto</b>	<b>933</b>	<b>9.466</b>	<b>14.011</b>	<b>8.501</b>	<b>8.599</b>	<b>8.684</b>	<b>33.534</b>

*Flujo de Fondos*

El flujo de fondos obtenido se considera satisfactorio, pudiendo en virtud de su comportamiento real, transformarse en una herramienta útil para estimular las ventas a través del otorgamiento de mayores niveles de plazo a sus clientes.

Descripción	Sep-04	Oct-04	Nov-04	Dic-04	Ene-05	Feb-05
Cuentas por Cobrar	0	58.128	63.958	70.343	88.630	79.758
Pagos a Proveedores	0	28.142	60.846	68.065	78.836	80.361
Pagos por Salarios	4.829	4.829	4.829	4.829	4.829	6.233
Pagos por Equipos	0	0	0	0	0	15000
Pagos por Impuestos	0	0	0	0	0	0
Pagos por IVA	0	0	0	0	0	0
Otros Pagos	0	0	0	0	0	0
<b>Flujo Operativo Neto</b>	<b>-4.829</b>	<b>25.156</b>	<b>-1.717</b>	<b>-2.551</b>	<b>4.965</b>	<b>-21.836</b>
Intereses Pagados	0	0	0	0	0	0
Intereses Ganados	42,52	68,06	97,57	92,47	95,73	264,18
Préstamos Recibidos	0	0	0	0	0	151.273
Pagos por Préstamos	0	0	0	0	0	0
Capital Suscripto	0	0	0	0	0	0
Pagos de Dividendos	0	0	0	0	0	0
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>-4.786</b>	<b>25.224</b>	<b>-1.620</b>	<b>-2.458</b>	<b>5.061</b>	<b>129.701</b>

Descripción	Mar-05	Abr-05	May-05	Jun-05	Jul-05	Ago-05	Totales
Cuentas por Cobrar	87.729	114.049	155.688	186.815	186.815	186.815	1.278.726
Pagos a Proveedores	76.501	91.971	121.320	149.204	163.113	165.747	1.084.108
Pagos por Salarios	6.544	6.544	6.544	6.544	6.544	6.544	69.643
Pagos por Equipos	0	0	0	0	0	0	15000
Pagos por Impuestos	0	0	0	0	0	0	0
Pagos por IVA	0	0	0	0	0	0	0
Otros Pagos	0	0	0	0	0	0	0
<b>Flujo Operativo Neto</b>	<b>4.684</b>	<b>15.533</b>	<b>27.823</b>	<b>31.066</b>	<b>17.157</b>	<b>14.523</b>	<b>109.976</b>
Intereses Pagados	1.630	1.511	1.391	1.269	1.146	1.022	7.969
Intereses Ganados	415,73	408,14	429,49	470,33	497,92	504,88	3.387
Préstamos Recibidos	0	0	0	0	0	0	151.273
Pagos por Préstamos	11.928	12.047	12.167	12.289	12.412	12.536	73.379
Capital Suscripto	0	0	0	0	0	0	0
Pagos de Dividendos	0	0	0	0	0	0	0
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>-8.458</b>	<b>2.383</b>	<b>14.695</b>	<b>17.978</b>	<b>4.097</b>	<b>1.470</b>	<b>183.287</b>

## Estados Contables Proyectados

Descripción	Sep-04	Oct-04	Nov-04	Dic-04	Ene-05	Feb-05
Caja	14.614	39.838	38.218	35.760	40.821	170.522
Cuentas por cobrar	58.128	63.958	70.343	88.630	79.758	87.729
Inventario	50.219	50.219	50.219	50.219	50.219	50.219
IVA - Crédito Fiscal	0	0	0	0	0	0
<b>Total de Activos Corrientes</b>	<b>122.960</b>	<b>154.015</b>	<b>158.780</b>	<b>174.609</b>	<b>170.797</b>	<b>308.469</b>
Activos Fijos	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	85.000
Amortización Acumulada	39.291	39.811	40.332	40.852	41.373	41.893
<b>Total Activos</b>	<b>153.669</b>	<b>184.204</b>	<b>188.448</b>	<b>203.757</b>	<b>199.424</b>	<b>351.576</b>
Cuentas a pagar	56.284	93.551	103.426	122.312	117.246	116.116
Deudas Corrientes	0	0	0	0	0	0
Impuestos Vencidos	0	0	0	0	0	0
IVA - Débito Fiscal	0	0	0	0	0	0
Salario y Beneficios a pagar	0	0	0	0	0	0
<b>Total de Pasivos Corrientes</b>	<b>56.284</b>	<b>93.551</b>	<b>103.426</b>	<b>122.312</b>	<b>117.246</b>	<b>116.116</b>
Compromisos a Largo Plazo	0	0	0	0	0	151.273
<b>Total Pasivos</b>	<b>56.284</b>	<b>93.551</b>	<b>103.426</b>	<b>122.312</b>	<b>117.246</b>	<b>267.389</b>
Capital Suscripto	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Ganancias Reservadas	77.385	70.653	65.023	61.445	62.178	64.188
<b>Patrimonio Total</b>	<b>97.385</b>	<b>90.653</b>	<b>85.023</b>	<b>81.445</b>	<b>82.178</b>	<b>84.188</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio Neto</b>	<b>153.669</b>	<b>184.204</b>	<b>188.448</b>	<b>203.757</b>	<b>199.424</b>	<b>351.576</b>

Descripción	Mar-05	Abr-05	May-05	Jun-05	Jul-05	Ago-05	Totales
Caja	162.064	164.447	179.142	197.120	201.217	202.687	202.687
Cuentas por cobrar	114.049	155.688	186.815	186.815	186.815	186.815	186.815
Inventario	50.219	50.219	50.219	50.219	50.219	50.219	50.219
IVA - Crédito Fiscal	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total de Activos Corrientes</b>	<b>326.331</b>	<b>370.354</b>	<b>416.175</b>	<b>434.153</b>	<b>438.250</b>	<b>439.720</b>	<b>439.720</b>
Activos Fijos	85.000	85.000	85.000	85.000	85.000	85.000	85.000
Amortización Acumulada	42.539	43.184	43.830	44.475	45.121	45.766	45.766
<b>Total Activos</b>	<b>368.792</b>	<b>412.170</b>	<b>457.345</b>	<b>474.678</b>	<b>478.129</b>	<b>478.954</b>	<b>478.954</b>
Cuentas a pagar	144.327	190.285	229.444	245.987	248.621	248.621	248.621
Deudas Corrientes	0	0	0	0	0	0	0
Impuestos Vencidos	0	0	4.173	8.750	13.381	18.057	18.057
IVA - Débito Fiscal	0	0	0	0	0	0	0
Salario y Beneficios a pagar	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total de Pasivos Corrientes</b>	<b>144.327</b>	<b>190.285</b>	<b>233.617</b>	<b>254.737</b>	<b>262.001</b>	<b>266.678</b>	<b>266.678</b>
Compromisos a Largo Plazo	139.345	127.298	115.131	102.842	90.430	77.894	77.894
<b>Total Pasivos</b>	<b>283.672</b>	<b>317.583</b>	<b>348.748</b>	<b>357.579</b>	<b>352.431</b>	<b>344.571</b>	<b>344.571</b>
Capital Suscripto	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Ganancias Reservadas	65.120	74.586	88.598	97.099	105.698	114.383	114.383
<b>Patrimonio Total</b>	<b>85.120</b>	<b>94.586</b>	<b>108.598</b>	<b>117.099</b>	<b>125.698</b>	<b>134.383</b>	<b>134.383</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio Neto</b>	<b>368.792</b>	<b>412.170</b>	<b>457.345</b>	<b>474.678</b>	<b>478.129</b>	<b>478.954</b>	<b>478.954</b>

### *Punto de Equilibrio*

El análisis del punto de equilibrio, muestra la alta dependencia que tienen los costos directos sobre la generación de renta. Se debe llegar a un nivel de ocupación de la capacidad instalada del 71%, para generar una completa absorción de los costos de estructura.

La capacidad instalada –como ya se expresara- alcanza a un nivel máximo de faena de 12.000.-. Estando previsto un incremento durante el ejercicio a niveles de 20.000.-. La capacidad actual de uso es del 54%.

Como se explicitará en el punto de tablero de comando, se ha construido un indicador que monitorea la evolución de la capacidad de uso de faena. El indicador muestra la relación entre la producción (venta) y el máximo de capacidad de procesamiento (faena).

Cantidad (%)	Ventas [\$ ]	Costos Fijos [\$ ]	Costos Variables [\$ ]	Resultados Operativos [\$ ]
10%	146.554	140.903	126.846	-121.195
20%	293.108	140.903	253.693	-101.488
30%	439.662	140.903	380.539	-81.780
40%	586.216	140.903	507.386	-62.072
50%	732.770	140.903	634.232	-42.365
60%	879.324	140.903	761.079	-22.657
70%	1.025.878	140.903	887.925	-2.949
71%	1.047.812	140.903	906.909	0
80%	1.172.433	140.903	1.014.771	16.758
90%	1.318.987	140.903	1.141.618	36.466
100%	1.465.541	140.903	1.268.464	56.173

### *Análisis de Sensibilidad de simple vía*

Seguidamente se exponen los resultados obtenidos a partir del análisis de sensibilidad de simple y doble vía aplicado, con un rango del 20%.

Observamos que la rentabilidad neta se potencia al elevar los precios, pero no soporta una disminución de ellos, aún en un porcentaje mínimo como sería el aplicar una disminución del 10%.

Destacamos que el escenario de incremento de precios resulta ser una alternativa muy poco probable en el corto plazo, en virtud de la existencia del posicionamiento e imagen que a la fecha posee el producto en el mercado.

En tanto una variación en la cantidad vendida, muestra un escenario más favorable en términos de resultados operativos, alimentado por la presencia de una importante capacidad ociosa a la fecha.

Se observa que una variación en los costos variables unitarios es un factor muy sensible.

Podría mejorarse el mismo con la incorporación de cría en sustitución de la compra de los pollos terminados y en condiciones de faena. Esta alternativa no ha sido elegible en el periodo bajo análisis, pero será tenida en consideración para el próximo año, ya que el costo de transferencia bajaría de \$2,20 a \$2,07, implicando una modificación positiva del 5,91%.

Posteriormente, se ha aplicado un análisis de sensibilidad de doble vía, esto es, haciendo variar en forma simultánea dos factores.

Sucesivamente se han combinado los siguientes factores: Precio-Cantidad; Precio-Costo Variable Unitario; Precio-Costo Operativo.

A partir de este análisis se confirman los datos obtenidos en el análisis de simple vía, observándose en los respectivos cuadros cual podría resultar la mejor alternativa, o sus eventuales combinaciones al momento de sostener o evaluar modificaciones de políticas.

Se podría concluir que dada la existencia de una resistencia por las restricciones observadas del mercado a una elevación de los precios, la combinación adecuada sería actuar frontalmente sobre la estructura de costos unitarios.

Una mejora del 10% en el costo unitario produciría un incremento **en el resultado neto del 12,49%**, lo cual es equivalente (**12,58%**) a un incremento del nivel de precios del 10%.

Lo indicado precedentemente se puede observar en los cuadros que se transcriben a continuación.

*Variación en el Precio en un 20%*

Variación %	Ventas [\$]	Resultados Brutos [\$]	Resultados Brutos [%]	Resultados Operativos [\$]	Resultados Operativos [%]
-20%	1.172.433	-103.028	-8,79%	-236.935	-20,21%
-10%	1.318.987	43.526	3,30%	-90.381	-6,85%
0%	1.465.541	190.080	12,97%	56.173	3,83%
10%	1.612.095	336.634	20,88%	202.728	12,58%
20%	1.758.649	483.189	27,47%	349.282	19,86%

*Variación en la Cantidad vendida en un 20%*

Variación %	Ventas [\$]	Resultados Brutos [\$]	Resultados Brutos [%]	Resultados Operativos [\$]	Resultados Operativos [%]
-20%	1.172.433	150.665	12,85%	16.758	1,43%
-10%	1.318.987	170.373	12,92%	36.466	2,76%
0%	1.465.541	190.080	12,97%	56.173	3,83%
10%	1.612.095	209.788	13,01%	75.881	4,71%
20%	1.758.649	229.496	13,05%	95.589	5,44%

*Variación en el Costo Unitario en un 20%*

Variación %	Ventas [\$]	Resultados Brutos [\$]	Resultados Brutos [%]	Resultados Operativos [\$]	Resultados Operativos [%]
-20%	1.465.541	443.773	30,28%	309.866	21,14%
-10%	1.465.541	316.927	21,63%	183.020	12,49%
0%	1.465.541	190.080	12,97%	56.173	3,83%
10%	1.465.541	63.234	4,31%	-70.673	-4,82%
20%	1.465.541	-63.612	-4,34%	-197.519	-13,48%

*Variación en el Costo Operativo en un 20%*

Variación %	Ventas [\$]	Resultados Brutos [\$]	Resultados Brutos [%]	Resultados Operativos [\$]	Resultados Operativos [%]
-20%	1.465.541	190.080	12,97%	82.955	5,66%
-10%	1.465.541	190.080	12,97%	69.564	4,75%
0%	1.465.541	190.080	12,97%	56.173	3,83%
10%	1.465.541	190.080	12,97%	42.783	2,92%
20%	1.465.541	190.080	12,97%	29.392	2,01%

*Análisis de Simulación de Doble Vía**Variación en el Precio y la Cantidad en un 20%*

	Precio					
	Cambios %	-20%	-10%	0%	10%	20%
C	-20%	-23,21%	-9,52%	1,43%	10,39%	17,86%
A	-10%	-21,54%	-8,04%	2,76%	11,60%	18,97%
N	0%	-20,21%	-6,85%	3,83%	12,58%	19,86%
T	10%	-19,12%	-5,88%	4,71%	13,37%	20,59%
	20%	-18,21%	-5,07%	5,44%	14,03%	21,20%

*Variación en el Precio y en el Costo Unitario en un 20%*

	Precio					
	Cambios %	-20%	-10%	0%	10%	20%
C	-20%	1,43%	12,38%	21,14%	28,31%	34,29%
O	-10%	-9,39%	2,76%	12,49%	20,44%	27,07%
S	0%	-20,21%	-6,85%	3,83%	12,58%	19,86%
T	10%	-31,03%	-16,47%	-4,82%	4,71%	12,65%
O	20%	-41,85%	-26,09%	-13,48%	-3,16%	5,44%

*Variación en el Precio y en el Costo Operativos en un 20%*

	Precio					
	Cambios %	-20%	-10%	0%	10%	20%
C	-20%	-17,92%	-4,82%	5,66%	14,24%	21,38%
o	-10%	-19,07%	-5,84%	4,75%	13,41%	20,62%
s	0%	-20,21%	-6,85%	3,83%	12,58%	19,86%
t	10%	-21,35%	-7,87%	2,92%	11,74%	19,10%
o	20%	-22,49%	-8,88%	2,01%	10,91%	18,34%

*Variación en la Estructura de Financiamiento*

Seguidamente se analizará la incidencia que produce en el patrimonio de la empresa, la modificación en la estructura de financiamiento.

Si se decidiera modificar la estructura prevista en la presente evaluación (apalancada) a la que era utilizada a la fecha (**no apalancada**), los efectos concretos los podemos observar en el cuadro siguiente:

Concepto	Apalancado	No Apalancado	Variación
Ingresos por Ventas	1.465.540,66	1.465.540,66	0,00
Costos Directos	1.268.464,24	1.268.464,24	0
Amortización	6.996,00	6.996,00	0
Costos Totales	1.275.460,24	1.275.460,24	0
Ganancias Brutas	190.080,41	190.080,41	0
Producción	97.206,98	97.206,98	0
Marketing	36.700,00	36.700,00	0
Amortización	0	0	0
Provisiones	0	0	0
Gastos Operativos	133.906,98	133.906,98	0
Ganancias Operativas	56.173,43	56.173,43	0
Intereses Pagados	7.969,12	0	-7.969,12
Intereses Ganados	3387,01	0	-3387,01
Otros Gastos	0	0	0
Otros Ingresos	0	0	0
<b>Ingresos antes de impuestos</b>	<b>51.591,33</b>	<b>56.173,43</b>	<b>4.582,10</b>
Provisión por Impuestos	18.056,96	19.660,70	1.603,74
<b>Ganancia Neta</b>	<b>33.534,36</b>	<b>36.512,73</b>	<b>2.978,37</b>

El mismo muestra un crecimiento en los **Beneficios antes de Impuestos**, dado que en este caso no deberíamos desembolsar los intereses del préstamo amortizable contratado, pero el **efecto-ingreso** se ve disminuido en la suma de pesos \$1.603,74 por el denominado **escudo fiscal**, que deja de tener su efecto al pasar a financiar parte de la **inversión total** con fondos de terceros a financiarla íntegramente con recursos propios.

Independientemente de ello el **Resultado o Ganancia Neta total** refleja un incremento de \$2.978,37, por lo tanto debería tenerse en consideración esta circunstancia, en tanto y en cuanto no exista restricción de capital propio. Factor este último que ha sido a la fecha una restricción significativa, habiendo disminuido la factibilidad de acceso a otros mercados, dado la imposibilidad material de financiar el mayor capital de trabajo que hubiere sido necesario.

#### *Variación en el Mix de Ventas*

Se ha simulado el efecto que tendría sobre los resultados, una modificación en el mix de venta, bajo los supuestos que se consideran más probables.

Se asume en primer lugar que solo habrá de venderse el producto premium (Granja de la Bahía), para posteriormente duplicar la participación de la segunda marca (El Vaqueanito), pasando de esta manera de 7 a 14%, haciéndolo a costa de su homónimo (entero) del producto premium.

El primer cuadro muestra la escasa y prácticamente nula incidencia.

Exterioriza una disminución de \$161,50, a los cuales habría que computarle los desperdicios producidos por pollos que no guardan con las exigencias o estándares establecidos.

El cuadro siguiente refleja una variación negativa (**\$161,50**) para la primera opción y una variación positiva (**\$161,08**) para la segunda. Ambas de muy escasa significación.

Esto es consistente por dos razones: **a.)** el margen de marcación uniforme sobre costos y **b.)** los costos unitarios sólo se diferencian en packaging, a favor de la segunda marca (El Vaqueanito).

*Variación en el Mix de Ventas: Solo Granja de la Bahía*

Concepto	Mix Origen	Mix Solo Premiun	Variación
Ingresos por Ventas	1.465.540,66	1.463.696,15	-1.844,51
Costos Directos	1.268.464,24	1.266.864,36	-1.599,88
Amortización	6.996,00	6.996,00	0,00
Costos Totales	1.275.460,24	1.273.860,36	-1.599,88
Ganancias Brutas	190.080,41	189.835,79	-244,62
Producción	97.206,98	97.206,98	0,00
Marketing	36.700,00	36.700,00	0,00
Amortización	0	0	0,00
Provisiones	0	0	0,00
Gastos Operativos	133.906,98	133.906,98	0,00
Ganancias Operativas	56.173,43	55.928,81	-244,62
Intereses Pagados	7.969,12	7969,12	0,00
Intereses Ganados	3387,01	3383,17	-3,84
Otros Gastos	0	0	0,00
Otros Ingresos	0	0	0,00
<b>Ingresos antes de impuestos</b>	<b>51.591,33</b>	<b>51.342,85</b>	<b>-248,48</b>
Provisión por Impuestos	18.056,96	17.970,00	-86,96
<b>Ganancia Neta</b>	<b>33.534,36</b>	<b>33.372,86</b>	<b>-161,50</b>

*Variación en el Mix de Ventas: Incremento de la participación de El Vaqueanito vs. Granja de la Bahía: pasando del 7 al 14% El Vaqueanito y de 65 a 58% Granja de la Bahía.*

Concepto	Mix Origen	Mix + Pollo 2da.	Variación
Ingresos por Ventas	1.465.540,66	1.467.377,34	1.836,68
Costos Directos	1.268.464,24	1.270.056,88	1.592,64
Amortización	6.996,00	6.996,00	0,00
Costos Totales	1.275.460,24	1.277.052,88	1.592,64
Ganancias Brutas	190.080,41	190.324,46	244,05
Producción	97.206,98	97.206,98	0,00
Marketing	36.700,00	36.700,00	0,00
Amortización	0	0	0,00
Provisiones	0	0	0,00
Gastos Operativos	133.906,98	133.906,98	0,00
Ganancias Operativas	56.173,43	56.417,48	244,05
Intereses Pagados	7.969,12	7969,12	0,00
Intereses Ganados	3387,01	3390,78	3,77
Otros Gastos	0	0	0,00
Otros Ingresos	0	0	0,00
<b>Ingresos antes de impuestos</b>	<b>51.591,33</b>	<b>51.839,14</b>	<b>247,81</b>
Provisión por Impuestos	18.056,96	18.143,70	86,74
<b>Ganancia Neta</b>	<b>33.534,36</b>	<b>33.695,44</b>	<b>161,08</b>

*Índices Financieros*

Seguidamente se muestra la evolución periódica y la correspondiente al ejercicio de los Índices de Rentabilidad, Índices de Estabilidad, Índices de Liquidez e Índices Operativos.

Los mismos han sido producidos con el objeto de -parte de ellos- ser tomados en consideración, al momento de construir el **tablero de comando**.

Descripción	Sep-04	Oct-04	Nov-04	Dic-04	Ene-05	Feb-05
<b>Índices de Rentabilidad</b>						
<b>Ganancia Neta / Ingresos (%)</b>	<b>-5.96</b>	<b>-10.53</b>	<b>-8.00</b>	<b>-4.04</b>	<b>0.92</b>	<b>2.29</b>
Ganancia Operativa / Ingresos (%)	-6.03	-10.63	-8.14	-4.14	0.80	1.99
<b>Ganancias Brutas/ Ingresos (%)</b>	<b>11.79</b>	<b>11.87</b>	<b>7.58</b>	<b>12.10</b>	<b>12.03</b>	<b>12.09</b>
Ganancia Neta / Activos (%)	-2.25	-3.65	-2.99	-1.76	0.37	0.57
Ganancia Operativa / Activos (%)	-2.28	-3.69	-3.04	-1.80	0.32	0.50
Ganancias Brutas / Activos (%)	4.46	4.12	2.83	5.26	4.81	3.02
Ganancias Netas/Patrimonio (%)	-3.56	-7.43	-6.62	-4.39	0.89	2.39
Ganancias Operativas/Patrimonio (%)	-3.60	-7.50	-6.74	-4.51	0.78	2.07
Ganancias Brutas/Patrimonio (%)	7.04	8.38	6.27	13.17	11.68	12.60
<b>Índices de Liquidez</b>						
<b>Índice de Liquidez Corriente</b>	<b>2.18</b>	<b>1.65</b>	<b>1.54</b>	<b>1.43</b>	<b>1.46</b>	<b>2.66</b>
<b>Prueba Acida de Liquidez</b>	<b>1.29</b>	<b>1.11</b>	<b>1.05</b>	<b>1.02</b>	<b>1.03</b>	<b>2.22</b>
<b>Índices de Estabilidad</b>						
Leverage Financiero	0.58	1.03	1.22	1.50	1.43	3.18
Patrimonio / Activos	0.63	0.49	0.45	0.40	0.41	0.24
Pasivos / Activos	0.37	0.51	0.55	0.60	0.59	0.76
<b>GAI / Interés</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Pasivo No Corriente / Activos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.43
<b>Pasivo Corriente./ Activos</b>	<b>0.37</b>	<b>0.51</b>	<b>0.55</b>	<b>0.60</b>	<b>0.59</b>	<b>0.33</b>
Capital de Trabajo / Ingresos por Ventas	1.15	0.95	0.79	0.59	0.67	2.19
<b>Capital de Trabajo / Activos</b>	<b>0.43</b>	<b>0.33</b>	<b>0.29</b>	<b>0.26</b>	<b>0.27</b>	<b>0.55</b>
<b>Índices Operativos</b>						
<b>Tasa de Crecimiento Ingresos</b>	<b>0.00</b>	<b>10.03</b>	<b>9.98</b>	<b>26.00</b>	<b>-10.01</b>	<b>9.99</b>
Tasa de Crecimiento Ganancias Operativas Netas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	173.67
<b>Capacidad de Uso - Planta Faena</b>	<b>54%</b>	<b>60%</b>	<b>66%</b>	<b>79%</b>	<b>71%</b>	<b>78%</b>
Ventas Diarias Impagas	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
<b>Plazo de Pago Diferido</b>	<b>27.63</b>	<b>39.96</b>	<b>41.07</b>	<b>39.98</b>	<b>44.75</b>	<b>40.76</b>
Rotación de Inventario	29.68	26.98	23.36	19.47	21.63	19.67

Descripción	Mar-05	Abr-05	May-05	Jun-05	Jul-05	Ago-05	Totales
<b>Índices de Rentabilidad</b>							
<b>Ganancia Neta / Ingresos (%)</b>	<b>0.82</b>	<b>6.08</b>	<b>7.50</b>	<b>4.55</b>	<b>4.60</b>	<b>4.65</b>	<b>2.29</b>
Ganancia Operativa / Ingresos (%)	1.88	6.79	10.25	7.43	7.43	7.43	3.83
<b>Ganancias Brutas/ Ingresos (%)</b>	<b>12.12</b>	<b>16.43</b>	<b>16.50</b>	<b>12.34</b>	<b>12.34</b>	<b>12.34</b>	<b>12.97</b>
Ganancia Neta / Activos (%)	0.25	2.30	3.06	1.79	1.80	1.81	7.00
Ganancia Operativa / Activos (%)	0.58	2.56	4.19	2.92	2.90	2.90	11.73
Ganancias Brutas / Activos (%)	3.75	6.21	6.74	4.86	4.82	4.81	39.69
Ganancias Netas/Patrimonio (%)	1.10	10.01	12.90	7.26	6.84	6.46	24.95
Ganancias Operativas/Patrimonio (%)	2.52	11.17	17.63	11.85	11.04	10.33	41.80
Ganancias Brutas/Patrimonio (%)	16.24	27.04	28.38	19.69	18.34	17.15	141.45
<b>Índices de Liquidez</b>							
<b>Índice de Liquidez Corriente</b>	<b>2.26</b>	<b>1.95</b>	<b>1.78</b>	<b>1.70</b>	<b>1.67</b>	<b>1.65</b>	<b>1.65</b>
<b>Prueba Acida de Liquidez</b>	<b>1.91</b>	<b>1.68</b>	<b>1.57</b>	<b>1.51</b>	<b>1.48</b>	<b>1.46</b>	<b>1.46</b>
<b>Índices de Estabilidad</b>							
Leverage Financiero	3.33	3.36	3.21	3.05	2.80	2.56	2.56
Patrimonio / Activos	0.23	0.23	0.24	0.25	0.26	0.28	0.28
Pasivos / Activos	0.77	0.77	0.76	0.75	0.74	0.72	0.72
<b>GAI / Interés</b>	<b>1.77</b>	<b>9.58</b>	<b>19.92</b>	<b>17.38</b>	<b>21.41</b>	<b>26.84</b>	<b>12.26</b>
Pasivo No Corriente / Activos	0.38	0.31	0.25	0.22	0.19	0.16	0.16
<b>Pasivo Corriente / Activos</b>	<b>0.39</b>	<b>0.46</b>	<b>0.51</b>	<b>0.54</b>	<b>0.55</b>	<b>0.56</b>	<b>0.56</b>
Capital de Trabajo / Ingresos por Ventas	1.60	1.16	0.98	0.96	0.94	0.93	0.12
<b>Capital de Trabajo / Activos</b>	<b>0.49</b>	<b>0.44</b>	<b>0.40</b>	<b>0.38</b>	<b>0.37</b>	<b>0.36</b>	<b>0.36</b>
<b>Índices Operativos</b>							
<b>Tasa de Crecimiento Ingresos</b>	<b>30.00</b>	<b>36.51</b>	<b>19.99</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Tasa de Crecimiento Ganancias Operativas Netas	23.04	392.24	81.14	-27.51	0.00	0.00	0.00
<b>Capacidad de Uso - Planta Faena</b>	<b>61%</b>	<b>79%</b>	<b>95%</b>	<b>95%</b>	<b>95%</b>	<b>95%</b>	<b>79%</b>
Ventas Diarias Impagas	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
<b>Plazo de Pago Diferido</b>	<b>38.92</b>	<b>39.51</b>	<b>41.21</b>	<b>42.83</b>	<b>43.29</b>	<b>43.29</b>	<b>43.29</b>
Rotación de Inventario	15.13	11.64	9.70	9.24	9.24	9.24	14.25

#### 4. Tablero de Comando

*Retomando lo expresado por Norton y Kaplan <sup>3</sup> referido a que "... los directivos deberían utilizar sus cuadros de mando integral para implantar una estratégica integrada y un proceso presupuestario ...", y que "... los negocios también han de alinear sus recursos financieros y físicos con la estrategia. Los presupuestos de inversiones a largo plazo, las iniciativas estratégicas y los gastos discrecionales anuales deben ser dirigidos para conseguir unas metas ambiciosas, para los objetivos y medidas del cuadro de mando ...".*

En concordancia con lo sugerido por Norton y Kaplan, seguidamente habremos de elaborar indicadores para: **medir, evaluar y controlar** el desempeño de la empresa.

Se dividió el análisis desde una: **Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva de los Procesos Internos y Perspectiva de la formación y capacitación.**

Se han incluido dentro de ellas, los factores que se consideran más relevantes para la toma de decisiones.

Para cada indicador, coeficiente y/o índice se ha establecido: un valor objetivo a lograr, los límites que se consideran aceptables, o que en su defecto requieran el establecimiento de medidas correctivas, la periodicidad con que se elaborarán, y la designación de su responsable.

<sup>3</sup> Kaplan Robert S. Norton David P, El cuadro de mando integral, Ed. Gestión 2000. Barcelona, 1997, pág. 239

Su confección y control ha sido mayoritariamente expresado en términos mensuales. En el caso de establecerse una periodicidad distinta se dejará explicitada en la descripción del mismo.

### *Perspectiva Financiera*

En el cuadro de evolución de **índices financieros** que se transcribió en el título anterior, se han exteriorizado una serie muy importante de indicadores financieros. Se han elegido de ellos los que se consideran relevantes y operativos, a estos efectos. Ellos son:

- Ganancias Netas / Ingresos por Ventas: Objetivo: 4%
- Ganancias Brutas / Ingresos por Ventas: Objetivo: 12%
- Índice de Liquidez Corriente: Objetivo: 1,70
- Prueba Acida de Liquidez: Objetivo: 1,10
- Pasivo Corriente / Activos: Objetivo: 0,50
- Capital de Trabajo / Activos: Objetivo: 0,40
- Tasa de Crecimiento Ingresos: Objetivo: 5%
- Capacidad de Uso – Planta de Faena: Objetivo: 95%
- Plazo de Pago Diferido: Objetivo: 30

La empresa viene operando con una estructura de financiamiento que amerita mantener un valor alto en términos de objetivo y límites de control, máxime que la estrategia de desarrollo de mercados implica una fuerte inversión en capital de trabajo. La misma habrá de llevarse a cabo con financiamiento de terceros.

Esta decisión induce a mantener un seguimiento permanente del posicionamiento financiero, a través del establecimiento de un flujo de fondos que en forma dinámica, exteriorice cual es el verdadero posicionamiento de la empresa.

Esta información es de vital importancia, ya que debe preservarse la imagen que la empresa posee en el mercado.

Como ya se expresara al realizar la presentación de la empresa y sus acciones en particular, las debilidades mas importantes que fueron detectadas son: una alta capacidad ociosa, una baja rentabilidad y importante rotación de personal, es por ello que se pondrá énfasis en el desarrollo de indicadores orientados desde la perspectiva del cliente, de los procesos internos y desde la formación y capacitación, que doten a la Dirección una herramienta útil para la toma de decisiones.

### *Perspectiva del Cliente*

Índice de satisfacción del cliente: La empresa no posee a la fecha información que permita a partir de esta, mostrar claramente el índice de satisfacción del cliente.

A partir de la puesta en ejecución de la estrategia de marketing que se encuentra prevista, se incluirá una pregunta que permitirá relevar las respuestas favorables sobre el total de encuesta.

El diseño del índice de satisfacción permitirá monitorear en forma permanente calidad ofrecida sobre calidad percibida.

El indicador se considerará aceptable en un nivel del 75%.

Su relevamiento se realizará en forma trimestral, y se permitirá un margen de variación hasta un menos 5%, a partir de este nivel se deberá iniciar una investigación mas profunda, con el objeto de descartar la posibilidad que sea causado por la calidad producto, y en su caso desplegar otras acciones de comunicación, con el objeto de reposicionar el mismo.

### *Perspectiva de la formación, capacitación y procesos internos*

Se ha observado que la empresa por su localización, el tipo de producto y su sistema de producción, mantiene un alto nivel de rotación de personal.

La rotación de personal produce profundas ineficiencias en la asignación de recursos, por la elevación de los costos de reclutamiento y esfuerzos en capacitación.

A partir de los registros de personal se elaborará el índice de rotación.

El valor base será el que resulte de la sistematización de los mismos para el último año. A partir de este valor se considerará aceptable solo el mantenimiento del mismo, intentando y desplegando una serie de estrategias para retener y dar capacitación permanente de la planta de personal.

Con el objeto de retener al personal o de disminuir su rotación, se implementará una política de incentivos monetarios por cumplimiento de objetivos, y se pondrá en ejecución un plan de capacitación consistente en conceptos tales como motivación, trabajo en grupo y cuestiones que hacen al manejo con solvencia de la línea de producción.

La producción y mantenimiento de este indicador será responsabilidad de la administración central, actuando en estrecha colaboración con el encargado de planta.

La medición de este indicador lo realizaremos a través de la evolución de la relación: **Cantidad de Rechazos por Control de Calidad vs. Cantidad de productos admitidos**. Se medirá en forma mensual, y su valor base admisible será establecido en el 3%, y la responsabilidad de la elaboración, seguimiento y control recaerá sobre el encargado de planta.

## 5. Conclusión

Tanto la doctrina como la experiencia académica y profesional han desarrollado una amplia y variada cantidad de herramientas e indicadores; todas ellas tendientes a clarificar el panorama de la gestión empresarial y, en la medida de lo posible, poner de relieve la incertidumbre y el riesgo que se afronta o afrontará. El objetivo es lograr eficiencia en la gestión, reducir la incertidumbre y el riesgo y cumplir con el objetivo financiero.

Las herramientas cubren aspectos estáticos y dinámicos, cuantitativos y cualitativos, tangibles e intangibles. Pero se ha advertido que en la mayoría de los casos existe un cierto caos en su uso e interpretación, así es como se obtienen respuestas contradictorias, que confunden y no otorgan lógica a las respuestas.

Es una necesidad clara y urgente para las pequeñas y medianas organizaciones, más aún en los contextos turbulentos como los actuales, contar con una herramienta completa y accesible para el análisis y control de la gestión económico-financiera.

En particular hemos podido observar que el planeamiento financiero nos entrega una excelente y variada información. Permitiéndonos construir escenarios futuros que intenten disminuir la incertidumbre y/o acotar el riesgo.

También vemos con alguna preocupación, que todo el esfuerzo e inversión en recursos asumidos en las etapas previas: perfil, prefactibilidad, factibilidad y proyecto definitivo, quedan dilapidadas o por lo menos relegadas al comenzar con la ejecución del proyecto en cuestión.

Entendemos que se podría mejorar su utilización o mejorar su amortización si el proyecto definitivo es alimentado con la ejecución real y se analizan la naturaleza y magnitud de esos desvíos, para favorecer la toma de decisiones, y la herramienta que consideramos idónea para este caso es la formulación de un **Tablero de Comando**, que integre y se alimente de la información proporcionada por el **Planeamiento Financiero**.