



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

PLAN DE NEGOCIO: PLANTA DE INCUBACIÓN DE POLLITOS BEBÉ EN MENDOZA

Trabajo de Investigación

POR

Laura Brugnoli Pincheira

Profesor Tutor

Lic. María Fernanda Maradona

M e n d o z a - 2013

Índice

Introducción.....	4
CAPÍTULO I MARCO HISTÓRICO Y EMPRESARIO	5
1. BREVE HISTORIA DE LA AVICULTURA EN LA ARGENTINA.....	5
2. AVICULTURA EN LA PROVINCIA DE MENDOZA	7
3. HISTORIA DE GRANJERO MENDOCINO S.A.....	10
3. 1. Análisis de la estructura de la empresa	11
3. 2. Organigrama tentativo de Granjero Mendocino S.A.	14
4. ETAPAS DE LA PRODUCCIÓN AVÍCOLA	14
5. INTEGRACIÓN VERTICAL.....	18
CAPÍTULO II ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS	22
1. ANÁLISIS DEL SECTOR Y DE LOS COMPETIDORES	22
Contextualización del sector	22
2. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO	23
Fuerzas competitivas del sector	23
3. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO	30
Variables P.E.S.T.	30
4. ANÁLISIS DEL MERCADO Y DE LOS CLIENTES	32
El cliente	32
CAPÍTULO III ESTRATEGIA COMERCIAL	34
1. VENTAJA COMPETITIVA EMPRESARIA	34
1.1. Identidad	34
1.2. Diferencia	38
1.3. Eficiencia	40
2. CÁLCULO DE LA VENTAJA COMPETITIVA EMPRESARIA	42
CAPÍTULO IV ASPECTOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS	43
ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	43
1. Inversión inicial	44
2. Capital de trabajo	50
3. Costos del proyecto	50
4. Ingresos del proyecto	56
5. Pérdidas	57

6. Flujo de fondos	57
CONCLUSIONES.....	59
BIBLIOGRAFÍA.....	61
ANEXOS	63

Introducción

El proyecto “Planta de incubación de pollitos bebé en Mendoza” surge a partir de la incorporación laboral de la autora de este trabajo en la empresa avícola “Granjero Mendocino S.A.”. Una sociedad anónima ubicada en la provincia de Mendoza, Argentina. La misma se dedica desde hace diez años a la producción y venta de pollo fresco para consumo humano.

En esta compañía la cadena de producción se inicia con la compra de la principal materia prima: el pollito bebé. La autora se da cuenta que hay sólo dos proveedores de este insumo en Mendoza, y que el resto es transportado desde otras provincias. Además, toma conocimiento de que sólo una empresa, realiza todo el proceso productivo, y que el resto de las avícolas compran el pollito a terceros.

Por lo tanto surge la inquietud de plantear un plan de negocio¹ a los socios de la empresa u otro inversor, para comprobar si es viable o no, la idea de integrar la empresa hacia atrás², es decir que la misma elabore su propio insumo, en este caso el pollito bebé.

Con este plan se quiere probar si la instalación de la planta de incubación resulta beneficiosa para el desarrollo económico, operativo y financiero de la empresa avícola.

Hoy en día el costo de comprar un pollito bebé, es de \$4,00 la unidad, por lo que se quiere probar si producir su propia materia prima resulta más conveniente para los costos de producción. Pero más allá del factor monetario, lo que se quiere probar, son los beneficios no económicos que obtendría la empresa al producir su propio insumo.

En los próximos capítulos se describe el negocio actual, la situación del mercado en donde la empresa desarrolla sus actividades, también se darán a conocer las etapas de la producción avícola, y de la importancia del pollito bebé, en toda la cadena productiva. Por otro lado se realiza un análisis de la estrategia comercial que lleva hoy en día “Granjero Mendocino S.A.”, para conocer cómo está insertada en el mercado, y en qué se diferencia de sus competidores. Por último a través de una evaluación económica y financiera, se calcula el Valor actual Neto y la Tasa Interna de Retorno³, dos indicadores, que nos van a decir si el proyecto es viable o no, desde el punto de vista económico.

¹Plan de negocio: es un plan empresarial que se realiza cuando se tiene intención de iniciar un negocio o una compañía. En ese caso, se emplea internamente para la administración y planificación de la empresa. Además, lo utilizan para convencer a terceros, tales como bancos o posibles inversores que aporten financiación al negocio. Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_negocio#cite_note-1

² El análisis de la integración vertical hacia atrás se describe más adelante.

³ En el capítulo IV de este plan de negocios se definen ambos significados.

CAPÍTULO I

MARCO HISTÓRICO Y EMPRESARIO

1. BREVE HISTORIA DE LA AVICULTURA EN LA ARGENTINA

Según la consulta realizada al CEPA (Centro de empresas de procesadoras avícolas)⁴, del cual se extrae toda la información histórica detallada a continuación, la avicultura en la Argentina comienza alrededor del año 1857 con los colonos suizos que trajeron al país, más precisamente a la provincia de Entre Ríos, las primeras aves de corral.

Ya en 1945 había una importante población de aves con un concepto semi-industrial. Pero su forma industrializada comienza recién a partir de los años 60. Para estos años llegan al país los pollos híbridos⁵ o como se los denominó en Argentina “pollos parrilleros” y esta denominación popular tiene que ver con que estos pollos se comenzaron a consumir asados a la parrilla y luego rostizados.

Podemos decir que en 1960 nace la avicultura industrial en Argentina, y desde ese tiempo el sector avícola, tanto de pollos como de huevos, no ha parado de crecer, de equiparse y de mejorar continuamente el aseguramiento de la calidad de sus productos.

A partir de la llegada a la Argentina de las líneas de pollos híbridas (Thompson, Arbor Acres, Cobb, Pilch, Ross) también se trajeron los planos para la construcción de galpones donde alojarlos y criarlos.

Por aquel entonces las máquinas de incubar huevo fértil de pollitos bebé eran gigantescas, con capacidad para 100.000 huevos mensuales. En 1963 las incubadoras se fabricaban en Argentina en la ciudad de Quilmes, Provincia de Buenos Aires, donde el Ing. A. Franken desarrolló las incubadoras marca “Famagro”, que cubrieron la demanda argentina (hoy hay muchas funcionando) y se exportaron a todo Sur y Centro América.

También comenzó a producirse alimento balanceado acorde a los requerimientos nutricionales de los pollos parrilleros.

En 1965 se duplicó el consumo de pollo en Argentina, y siguió creciendo hacia 1970. El pollo era consumido en fiestas y ocasiones especiales, además comenzaba a incorporarse a la dieta casi al ritmo de una vez por semana por familia.

⁴ Fuente: CEPA (centro de empresas procesadoras avícolas) disponible en:

http://www.aviculturaargentina.com.ar/institucional.php?s=evolucion_de_la_avicultura [mayo, 2013]

⁵Híbrido: Que los pollos sean híbridos significa que se obtienen de una cuidadosa selección de aves entre las que dieron los mejores resultados como producto de la hibridación. Hibridación: es el proceso de mezclar diferentes especies o variedades de organismos para crear un híbrido. Fuente: <http://martinpescadornqn.com.ar/node/943> [mayo,2013]

Hacia 1976 comienza el proceso de integración vertical⁶ de las empresas avícolas argentinas de pollos parrilleros, para lograr competitividad. Esto significa que las mismas comienzan a desarrollar todas las etapas del proceso productivo.

Es decir que entre 1976 y 1983, el sector quedó mayoritariamente integrado produciéndose los huevos fértiles, los pollitos bebé, el alimento balanceado, el cuidado y la guarda de los pollos para luego faenar⁷ y comercializar el producto. En algunas empresas avícolas a veces se terceriza el cuidado y la guarda de las aves, en criadores integrados.

El nuevo concepto de producción, bajó el precio al consumidor final, afianzó y aumentó el hábito de consumo de carne aviar a más de 14kg por habitante por año. Esto llevó gradualmente a un crecimiento constante y a una profunda búsqueda de la productividad y competitividad. Así se logró que los productos de pollos y huevos se posicionaran como las proteínas animales de mejor calidad y más bajo precio al público.

En los años '90 el sector tuvo que enfrentar el desafío de incorporar la escala y la reconversión tecnológica, se dio el cambio sin salida exportadora, y un proceso de concentración dejó a muchos en el camino. Existiendo exceso de oferta llevó el consumo a 26kg por año por habitante.

Con el abandono de la convertibilidad⁸ a fines del 2001 y con las políticas de apoyo a la producción, las empresas avícolas pudieron demostrar su competitividad y niveles productivos.

En el 2012 se exportó a 70 países, el mercado interno consumió 42kg, y la demanda siguió creciendo.

Por lo que podemos decir que hoy en día la actividad avícola sigue creciendo, en la última década no solo ha aumentado la producción, sino también el consumo anual por habitante y las exportaciones. Se proyecta para el 2014 una producción de carne aviar de dos millones de toneladas anuales.

Las empresas siguen invirtiendo y se cree que se podrá de una vez por todas consolidar económicamente el sector, tanto en la Argentina y como en el mundo.

⁶El proceso integración vertical se detalla más adelante en este mismo capítulo.

⁷ Faenar: Faenamiento, es el proceso ordenado sanitariamente para el sacrificio de un animal, con el objeto de obtener su carne en condiciones óptimas para el consumo humano. El faenamiento se debe llevar a cabo siguiendo las normas sanitarias que fije el establecimiento (matadero). Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Faenamiento> [mayo, 2013]

⁸La Ley de Convertibilidad del Austral (Ley N° 23.928) fue sancionada el 27 de marzo de 1991 por el Congreso de la República Argentina, durante el gobierno de Carlos Menem, bajo la iniciativa del entonces Ministro de Economía Domingo Cavallo, y estuvo vigente durante 11 años. De acuerdo a ella, se establecía a partir del 1 de abril de 1991 una relación cambiaria fija entre la moneda nacional y la estadounidense, a razón de 1 (un) Dólar estadounidense por cada 10.000 (diez mil) Australes, que luego serían reemplazados por una nueva moneda, el Peso Convertible, de valor fijo también en US\$ 1. Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Ley_de_Convertibilidad_del_Austral. [mayo, 2013]

2. AVICULTURA EN LA PROVINCIA DE MENDOZA

En los últimos 10 años se ha observado que el sector productor de pollos en la provincia de Mendoza, ha venido creciendo. Después de la crisis de 2001 habían quedado pocos productores. Pero en los años siguientes, el sector fue recuperándose y hubo un resurgimiento de la actividad, que devino en un aporte al consumo interno de la provincia. De todos modos, como el consumo también ha crecido, la producción local se mantiene en alrededor del 50% de la demanda provincial. Mendoza no se autoabastece de carne de pollo⁹. El 50% restante de la demanda de pollo, se introduce de otras provincias, principalmente de la provincia de Entre Ríos, a través de la marca “Soychu”, y también de la provincia de Córdoba a través de la marca “Aves”.

Hoy, la actividad de producción de pollo parrillero está en auge pero se encuentra bastante concentrada: son 3 los grandes faenadores y unos 12 los pequeños productores que en conjunto elaboran 6.000.000 de kilos de carne aviar por año.

En la actualidad, un mapeo de la producción muestra que las principales granjas se hallan en Guaymallén, Maipú, Rivadavia, Junín, San Martín y el resto diseminados por varios departamentos.

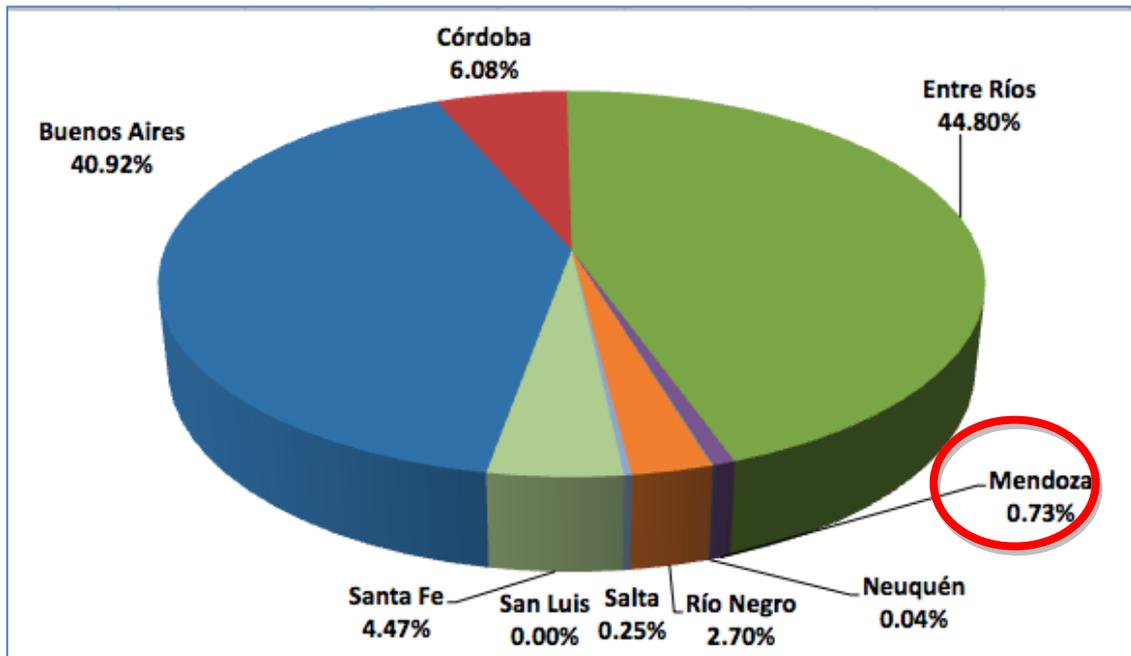
En lo que a granjas integradas se refiere, por el momento en Mendoza sólo una empresa avícola ubicada en el departamento de San Martín, integra todas las etapas del proceso productivo. Esta es la empresa avícola “Pollitos Mendocinos”.

La empresa llamada “Avícola Luján”, si bien es líder del mercado, no integra todas las etapas. Su proceso comienza a partir de la compra del pollito bebé de un día de vida. Al igual que otras dos empresas que le siguen en el posicionamiento de mercado, estas son “Granjero Mendocino S.A.” (La compañía a analizar) y “Granjero del Este”, ubicadas en el segundo y tercer lugar respectivamente, tampoco integran todas las etapas del proceso productivo.

La producción de pollos parrilleros de Mendoza ocupa el sexto lugar en el ranking nacional, después de la de Entre Ríos, Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y Río Negro. De manera ilustrativa, el gráfico circular que se presenta a continuación, muestra los porcentajes de faena de pollos parrilleros, que se realizó desde enero a octubre del año 2012 en la Argentina. Y está realizado en función de la tabla n° 1 que está a continuación del gráfico, donde se muestran las unidades de pollos faenados en las provincias más representativas del sector avícola en la Argentina, y el total faenado en el país.

⁹ Fuente: Diario Los Andes, 26 de enero de 2013 [mayo, 2013]

Gráfico n° 1: Faena de enero a octubre 2012



(Fuente CEPA¹⁰)

Se puede observar que la provincia de Mendoza ocupa el sexto lugar, en cantidad de aves faenadas de enero a octubre 2012 en el país. Esto representa que es un mercado a explotar, ya que su porcentaje es sólo de un 0.73% de la producción nacional de pollo parrillero.

¹⁰ Fuente: Centro de empresas procesadoras avícolas(CEPA) disponible en: http://www.aviculturaargentina.com.ar/institucional.php?s=evolucion_de_la_avicultura [mayo, 2013]

Tabla n° 1: Faena de enero a octubre 2012

CP	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	ENE-OCT2012
BUENOS AIRES	25.540.886	22.697.197	27.247.423	22.099.181	26.092.224	24.718.632	25.707.460	27.003.060	24.210.668	28.446.992	249.886.658
CORDOBA	3.603.067	3.204.440	4.028.126	3.470.667	4.133.530	3.756.515	3.901.486	3.748.543	3.505.101	3.769.617	37.121.102
ENTRE RIOS	27.414.566	24.152.510	29.100.484	25.132.977	28.074.043	26.576.957	28.460.858	29.278.446	25.856.834	29.558.810	273.606.485
MENDOZA	442.196	442.777	479.713	398.981	493.936	431.164	480.141	486.070	385.912	418.009	5.458.899
NEUQUEN	21.000	36.000	35.200	26.500	20.380	26.310	23.280	26.758	23.480	26.760	265.668
RIO NEGRO	1.705.870	1.478.792	1.758.850	1.515.970	1.789.112	1.589.248	1.729.026	1.756.953	1.474.598	1.684.416	16.482.835
SALTA	0	0	0	0	0	24.125	331.725	411.404	338.304	434.571	1.540.129
SAN LUIS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SANTA FE	2.730.080	2.495.234	3.162.532	2.691.089	3.144.993	2.805.537	3.029.096	3.025.740	2.695.031	3.182.439	27.321.591
TOTAL ARGENTINA	61.457.665	54.506.950	65.812.148	55.33.375	63.748.218	59.928.488	63.663.072	65.736.974	58.489.328	67.521.614	610.683.367

(Fuente: CEPA¹¹)

¹¹ Fuente: Centro de empresas procesadoras avícolas(CEPA): http://www.aviculturaargentina.com.ar/institucional.php?s=evolucion_de_la_avicultura [mayo, 2013]

3. HISTORIA DE GRANJERO MENDOCINO S.A

La empresa “Granjero Mendocino S.A.” se fundó en el año 2003. Está conformada por dos socios, cada uno de los cuales está encargado de distintas etapas del proceso productivo. Uno de ellos, se encarga de la fabricación y distribución del alimento balanceado; de la compra del pollito bebé, y el consecuente seguimiento de engorde de los planteles de pollo. El otro socio se ocupa de la faena de los mismos y su posterior venta.



La empresa comenzó con la venta de pollo de industria nacional pre- enfriado comprado a terceros, para luego producir su propio pollo, denominado “pollo artesanal o casero”, un segmento del mercado que no era explotado en la provincia de Mendoza.

La sociedad, manifiesta que su visión, la cual no está formalizada, podría ser la siguiente:

“Posicionarse en el mercado local con la venta de un pollo de calidad artesanal con precios adecuados para el consumidor”

La empresa comercial está ubicada en la calle Pedro Molina, en el departamento de Guaymallén, en la provincia de Mendoza. A su vez tiene otros dos locales comerciales, uno ubicado en el departamento de Las Heras y otro en el departamento de San Martín. En los tres locales se venden pollos y sus derivados.

Además la firma cuenta con 11 granjas de engorde de pollos, ubicadas en distintos lugares de la provincia, y cada una tiene su propio encargado.

También tiene 1 planta de alimento balanceado, y un camión tolva para la distribución del mismo.

“Granjero Mendocino S.A.” cuenta con un plantel de 90 empleados, que cumplen diversas funciones. Algunas de ellas son de administración, atención al público, encargado de granja, chofer y molineros (para la fabricación del alimento balanceado).

Se contactó al socio encargado de la parte de producción de pollo parrillero para conocer más acerca sobre el tema de los pollitos bebé. Nos comentó que por ciclo de producción (50-55 días) se faenan alrededor de 240.000 aves, que todas ellas son compradas a proveedores de pollitos bebé localizados fuera de la provincia. Salvo un proveedor que se encuentra en Mendoza, la empresa “Capa Blanca SRL” (analizada más adelante). Por ciclo de producción, es decir cada 60 días de cada granja de engorde, se compran en total 307.000 aves, es decir que aproximadamente por año se compran un total 1.463.000 de pollitos bebé. (Ver anexo 4 cronogramas de ingresos)

Por otro lado se le consultó acerca si consideraría importante implementar como parte del proceso, la instalación de la planta de incubación, a lo cual respondió, que sería un buen proyecto, ya que traería muchos beneficios. Entre los que mencionó, que es fundamental conocer la materia prima que se elabora, en este caso el pollito bebé. También acerca de la importancia de cómo se manipula el pollito en sus primeras horas de vida, y la ausencia de las largas horas de transporte (analizado más adelante).

Además agregó que otra problemática que se presenta a la hora de la compra de los pollitos bebé, son las relaciones con los proveedores. El principal inconveniente es, el incumplimiento del cronograma de entregas de pollitos, el cual es pactado a principio de año. Este incumplimiento contamina la relación comercial, provocando desencuentros e incomunicación.

Desde el punto de vista económico, el costo de comprar un pollito bebé es de \$ 4,00 c/u. Si bien el mismo, no es el costo más relevante, ya que el alimento balanceado sí lo es, no deja de ser significativo en el costo total.

3. 1. Análisis de la estructura de la empresa

“Granjero Mendocino S.A.” es una empresa mediana, y su estructura organizacional, es “**burocrática simple**” (según el autor Henry Mintzberg¹²), dividida en dos áreas funcionales, la producción por un lado y la comercialización por el otro.

Según Henry Mintzberg¹³ este tipo de organización, es un híbrido entre la “estructura simple” y la “burocracia mecánica”, y sus características son las siguientes: centralizada, altamente burocrática, pero sin elaboración de la estructura administrativa.

En los modelos híbridos de organizaciones se involucran características de dos o más configuraciones de las diseñadas por el autor. Por lo que a continuación describiremos la forma pura de cada una, para luego identificar cual se adapta más a la empresa bajo análisis.

Por lo que siguiendo al mismo autor¹⁴, las características de la “estructura simple” son las siguientes:

- Coordinación efectuada por supervisión directa
- El poder sobre todas las decisiones importantes tiende a estar centralizado en manos del director general.
- La comunicación fluye informalmente en su estructura, la mayor parte entre el director general y todos los demás.
- El director general tiende a tener una amplia extensión de control. Es usual que todos le informen a él.

¹² MINTZBERG, Henry. “**Diseño de organizaciones eficientes**”. 2da Edición de Editorial El Ateneo (Buenos Aires, 2001). Pág. 209.

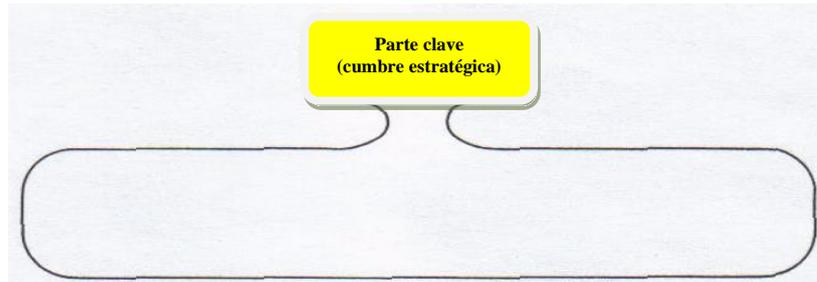
¹³ **Ibidem**. Pág.210.

¹⁴ **Ibidem**. Pág. 189.

- El flujo de trabajo también tiende a ser flexible, siendo las tareas del núcleo operativo relativamente no especializadas e intercambiables.
- Manejar perturbaciones e innovar en forma empresarial son tal vez los aspectos más importantes del trabajo del director general.

Simbólicamente la estructura simple:

Figura n° 1: La estructura simple



(Fuente: Mintzberg, Henry¹⁵)

Por otro lado el autor Henry Mintzberg¹⁶, describe a la estructura burocrática de la siguiente manera:

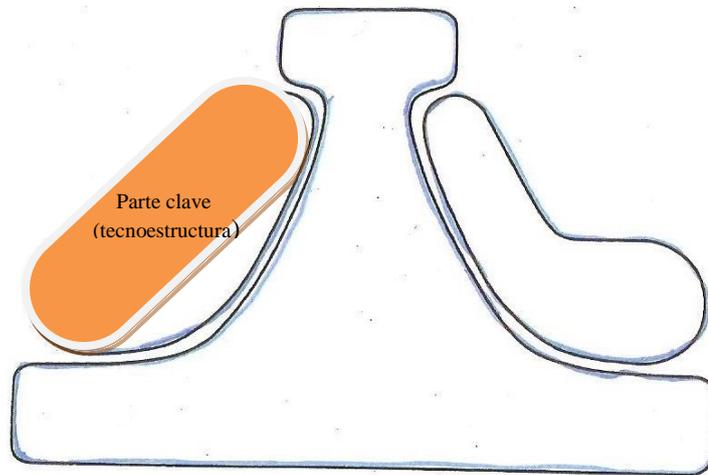
- Tareas operativas rutinarias, altamente especializadas.
- Procedimientos muy formalizados en el núcleo operativo.
- Proliferación de reglas, regulaciones, y comunicación formalizada en toda la organización.
- Unidades de trabajo de gran dimensión en el nivel operativo.
- Confianza en las bases funcionales para el agrupamiento de tareas.
- Poder de decisión relativamente centralizado.
- Estructura administrativa elaborada con una aguda distinción entre línea y staff.

¹⁵ **Ibidem.** Pág.191.

¹⁶ **Ibidem.** Pág.197- 198.

Simbólicamente la estructura de la burocracia mecánica es la siguiente:

Figura n° 2: La burocracia mecánica



(Fuente: Mintzberg, Henry¹⁷)

Luego del análisis realizado se concluye que la empresa “Granjero Mendocino S.A.” en su totalidad es una “burocracia mecánica”, ya que las tareas de cada ciclo de producción de engorde son rutinarias, el poder de decisión es relativamente centralizado, cada socio dirige a su manera cada área funcional, lo que lleva a que para el agrupamiento de las tareas se utilicen las bases funcionales.

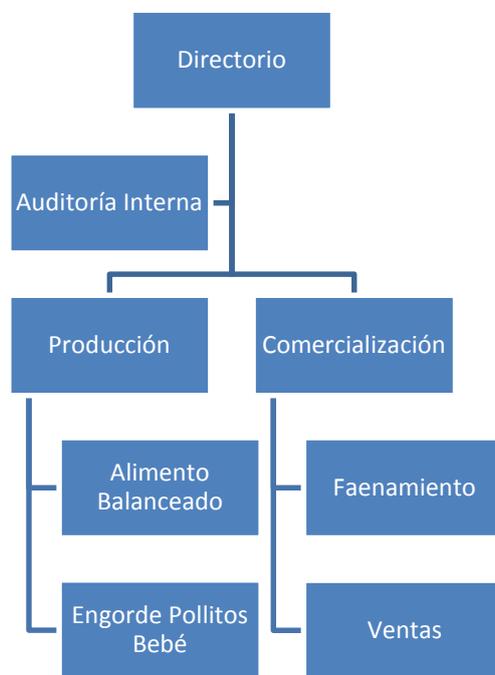
Por otro lado se dice también que tiene características de la “estructura simple” porque dentro de cada área funcional, es decir, en la producción y en la comercialización, cada socio la dirige a su manera, pero por sobre todo cuenta con las características descritas anteriormente. Es decir que la coordinación es efectuada por supervisión directa de los dueños, y el poder sobre las decisiones importantes está centralizado, por ambos socios. También la comunicación fluye informalmente, entre cada director y todos los demás. Y algo que se puede observar con facilidad es la extensión de control, es decir que todos le informan al director general, en este caso a cada socio, de cada área respectivamente.

Por todo esto decimos que “Granjero Mendocino S.A.” es una empresa “burocrática simple”, porque posee en su estructura características de ambas configuraciones: a nivel general la empresa es burocrática, y dentro de cada departamento funcional, se dirige como una estructura simple.

¹⁷ **Ibídem.** Pág. 205.

3. 2. Organigrama tentativo de Granjero Mendocino S.A.

Figura n° 3: Organigrama de Granjero Mendocino S.A.



(Fuente: Elaboración propia)

4. ETAPAS DE LA PRODUCCIÓN AVÍCOLA

Según la fuente consultada¹⁸ el proceso productivo de la industria avícola incluye las siguientes etapas (ver figura n° 4):

Crianza de las aves reproductoras (1 y 2):

Esta etapa se divide en dos, primero en las “**Granjas de Recría**” (1), donde se adquieren los padres reproductores de un día de vida a empresas especialistas del mercado (proviene desde Europa o EE.UU.). Se mantienen en las granjas de recría durante 23 semanas, momento en el que alcanzan su madurez sexual y son trasladados al paso siguiente “**Granjas de Postura**”.

Granjas de Postura (2): aquí se inicia el apareamiento dando lugar al período de producción de huevo fértil, que tiene una duración de 40 semanas.

¹⁸Fuente: Granjas Riojanas S.A.P.E.M disponible en: <http://www.granjasriojanas.com/produccion.html> [marzo, 2013]

Incubación del huevo fértil (3): esta etapa se describe más adelante por ser el objeto de estudio de este trabajo.

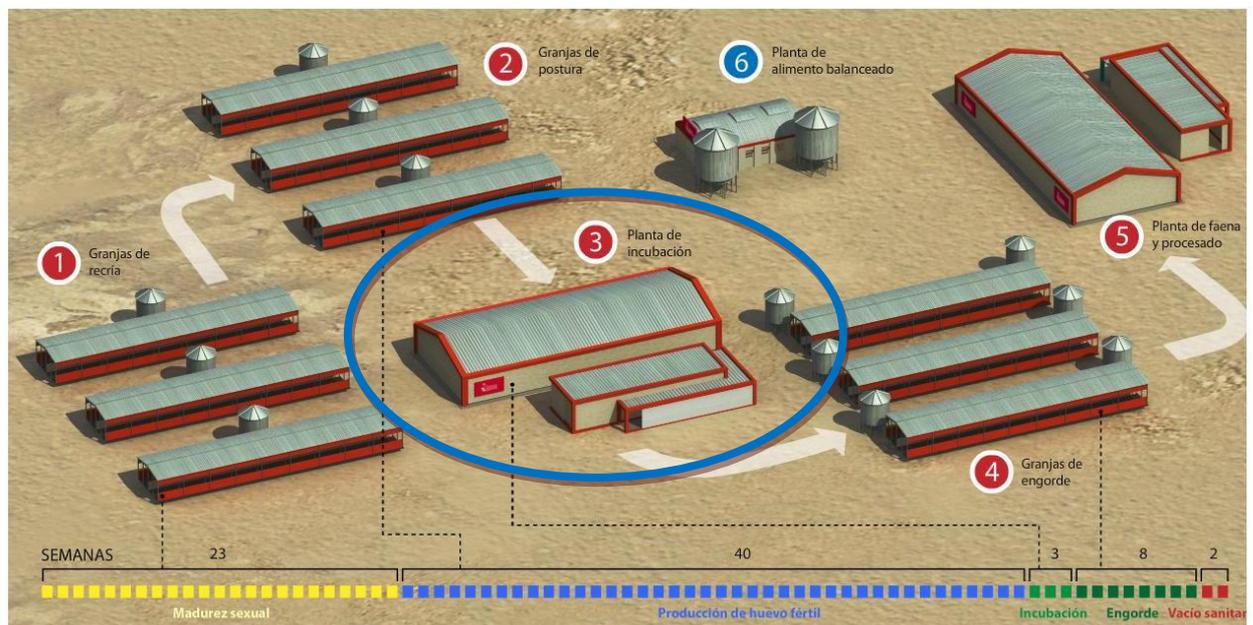
Engorde de los pollitos bebé (4): Luego de que nacen los pollitos bebé en la planta de incubación se distribuyen a través de camiones especialmente equipados a las granjas de engorde o crianza, las cuales podrán ser propias o integradas. Esta etapa del proceso productivo tiene una duración estimada de 50 días, plazo en el que las aves logran alcanzar el peso demandado por el mercado. Una vez obtenido el peso promedio apto para su comercialización son trasladadas a la **planta de faena (5)**.

Elaboración del alimento balanceado (6): A partir de fórmulas proporcionadas por veterinarios nutricionistas se elaboran distintos tipos de alimento balanceado, éste varía según la edad del pollo. Su producción se realiza en una fábrica con un molino.

Comercialización de los productos (7): Una vez faenados, los pollos son comercializados en diferentes bocas de expendio al público en general.

El esquema a continuación muestra de manera ilustrativa todo el proceso productivo de la industria avícola. La etapa de incubación del huevo fértil, esta remarcada en un círculo azul.

Figura n°4: Etapas del proceso avícola



(Fuente: Granjas Riojanas SAPEM¹⁹)

¹⁹ Fuente: Granjas Riojanas S.A.P.E.M. disponible en: <http://www.granjasriojanas.com/infograf%C3%ADa/index.html> [marzo, 2013]

Por el momento la empresa avícola “Granjero Mendocino S.A.”, que es la compañía bajo análisis en este proyecto, solo realiza las siguientes etapas del proceso productivo:

El engorde de los pollitos bebé (4), la faena (5), elaboración de su propio alimento balanceado (6) y luego la comercialización del producto (7). Por lo que se quiere investigar, si es viable o no, a través de una integración vertical hacia atrás, incorporar la tercera etapa (3), es decir “la planta de incubación del huevo fértil”. Con la finalidad de que la empresa satisfaga su propia demanda del insumo, y quizás logre posicionarse en un nuevo mercado, en este caso en el de la venta del pollito bebé.

Para llevar a cabo este proyecto es necesario realizar una inversión que consiste en adquirir las maquinarias de incubación y los huevos fértiles que serán comprados a un proveedor ya que en este proyecto, la empresa no criará las aves reproductoras, es decir la primera etapa del proceso productivo avícola.

La planta de incubación tiene la misión fundamental de la incubación de los huevos fértiles (18 días) y posterior nacimiento (3 días), por lo que es necesario utilizar un criterio de extrema protección de la bioseguridad²⁰ y de la eficiencia de la producción. El objetivo principal de estas instalaciones es proporcionar pollitos bebé de buena calidad a las granjas de engorde.

El proceso de incubación²¹ consiste en los siguientes pasos:

- 1. Recepción:** los huevos fértiles se reciben y se mantienen entre 18° y 20° centígrados, en una sala acondicionada. Es una sala de precalentamiento para ambientarlos a la temperatura que recibirán en la incubadora. Así se conservan latentes los embriones, hasta iniciar la incubación.
- 2. Incubación:** el ciclo total dura 21 días. Los huevos permanecen 18-19 días en la incubadora, con temperatura, humedad y ventilación adecuadas, rotando automáticamente 45° cada hora. Esta rotación es para evitar que el embrión se pegue a las paredes del huevo y pueda realizar su desarrollo normal. La función de la incubadora es suplir a la gallina manteniendo la temperatura y la humedad necesarias para el desarrollo del embrión.
- 3. Transferencia:** la vacunación en los huevos se realiza a los 19 días. Luego se los transfiere a la “nacedora”, donde pasan las últimas 2 jornadas, a una temperatura más baja que en la incubadora.

²⁰Bioseguridad: es el conjunto de prácticas de manejo diseñadas para prevenir la entrada y transmisión de agentes patógenos que puedan afectar la sanidad en las granjas animales. La bioseguridad es una parte fundamental de cualquier empresa avícola ya que proporciona un aumento de la productividad de los animales y un aumento en los rendimientos económicos. Disponible en: <http://albeitar.portalveterinaria.com/noticia/3375/ARTICULOS-AVES-ARCHIVO/medidas-de-bioseguridad-en-las-granjas-avícolas.html>. [junio, 2013]

²¹ Fuente: Avícola Las Camelias S.A. disponible en <http://www.lascameliassa.com.ar/index.php?seccion=proceso-productivo&id=2> [mayo, 2013]

4. **Vacunación:** la inyección puede darse a los pollitos de 1 día; o a los embriones, al momento de la transferencia. Este último procedimiento implica el uso de una tecnología llamada vacunación “in-ovo”. La cual realiza un pequeño agujero en el huevo por el cual se inocula la vacuna.
5. **Nacimiento:** los pollitos comienzan a picar los cascarones, hasta completar toda la vuelta, romperlos y poder salir de ellos.
6. **Traslado:** se los coloca en cajas de 100 pollitos bebé y se los lleva a las granjas de engorde en camiones especiales donde está bajo control la temperatura, la humedad y la ventilación exigidas para tal fin.



Según información también obtenida de la Avícola Las Camelias S.A.²² a través de la incorporación de la planta al proceso productivo, además de ventajas económicas, se logran beneficios no económicos que hacen que el resultado del proceso productivo sea de mejor calidad, y esto se realiza a través de los siguientes controles:

- La moderna tecnología utilizada en la planta, posibilita vigilar y monitorear la trazabilidad²³ de este proceso.
- Un software registra, minuto a minuto, las condiciones ambientales en que operan las máquinas
- El laboratorio supervisa la limpieza y la desinfección diarias, realizando exámenes específicos e hisopados.
- Las duchas para el personal son obligatorias, antes de entrar al lugar de trabajo.

²² Fuente Avícola las Camelias disponible en: <http://www.lascameliassa.com.ar/index.php?seccion=proceso-productivo&id=2> [mayo, 2013].

²³Según la norma ISO 8402: La trazabilidad o rastreabilidad es la "aptitud para rastrear la historia, la aplicación o la localización de una entidad mediante indicaciones registradas". Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Trazabilidad> [septiembre, 2013]

- El sector exige el uso exclusivo de una vestimenta especial.
- El acceso está restringido, a los individuos ajenos a ese ámbito laboral.
- El personal trabaja constantemente en el mantenimiento de las maquinarias y en la vacunación de los pollos. Además, atiende en forma permanente las incubadoras. Ellas siempre tienen huevos; y cualquier descuido repercute en los nacimientos.
- Los empleados que desempeñan tareas en la planta (las 24 horas del día), respetan estrictas normas de higiene y seguridad. Y deben cumplir guardias rotativas, dentro de los distintos horarios.

Es de suma importancia que se lleven a cabo estos controles al pie de la letra, ya que al ser el pollito un recién nacido, todavía no ha desarrollado su sistema inmunológico, por lo que necesita de un cuidado y una atención especial.

Destacamos esta información, ya que los beneficios no económicos, es una de las cosas más difíciles de demostrar en lo que a un plan de negocio respecta, que por lo general muestra resultados económicos y financieros. Cuando una empresa compra a proveedores este insumo, no sabe si la misma ha cumplido o no los controles mencionados anteriormente. La falta de estos controles resulta en pollitos bebé con altas tasas de mortalidad, índices elevados de enfermedades, que implican mayor gasto en medicamentos y vacunas, y menor cantidad de pollos para su comercialización como producto final.

5. INTEGRACIÓN VERTICAL

El estudio de la estrategia de la integración²⁴ abarca el análisis de los costos y beneficios de llevar a cabo la misma. La integración hacia adelante o hacia atrás implica el ingreso a un nuevo negocio y por lo tanto se deben considerar las barreras de ingreso y las dificultades de acceder a dicho negocio.

Otro aspecto a considerar en la integración es la naturaleza jurídica de dicha integración, en este proyecto consideraremos la formación de una “Sociedad Anónima”²⁵.

²⁴Material de cátedra “Estrategias de negocios”: Prof. Muñoz, Carlos, **Estrategias intensivas de integración**. (Diciembre, 2011). Pág. 1.

²⁵La sociedad anónima (S.A.) es una forma de organización de tipo capitalista muy utilizada entre las grandes compañías. Todo el capital se encuentra dividido en acciones, las cuales representan la participación de cada socio en el capital de la compañía. Una de las características de la sociedad anónima es que la responsabilidad de cada socio es proporcional al capital que haya. Por eso, participar en una S.A. tiene un nivel de seguridad

Las compañías integradas verticalmente están unidas por una jerarquía y comparten un mismo dueño.

No siempre integrarse es la decisión correcta, por ello el objetivo de este plan de negocio, es en lo posible tratar de medir los costos y beneficios tanto económicos como no, para saber qué se sacrifica, qué se arriesga y cuánto se gana cuando se adhiere a alguna estrategia de integración.

Según Hill y Jones²⁶ “*La integración vertical significa que una compañía produce sus propios insumos (integración hacia atrás) o dispone de su propia producción (integración hacia adelante).*” En este caso se quiere integrar la empresa “Granjero Mendocino S.A.” hacia atrás a través de la producción de su propio insumo, en este caso el pollito bebé.

En la integración hacia atrás la empresa crea subsidiarias que producen algunos de los materiales utilizados en la fabricación de sus productos. La unidad busca la propiedad o el aumento del control sobre proveedores de la empresa. Este tipo de integración es muy aconsejable cuando los proveedores actuales son poco confiables, demasiado costosos, o no satisfacen las necesidades de la empresa.

Entre los beneficios²⁷ que se quieren lograr a través de la instalación de la planta de incubación, se podrían mencionar algunos, tales como:

- * Economías de integración al alcanzar la escala óptima, logrando ahorros en costos de producción, ventas y compras. También se desea lograr ventajas de localización ahorrando fletes, tiempos y almacenamientos.
- * Economías de control interno y coordinación: se pueden reducir costos de programación o coordinación. Por ejemplo en el caso de armar el cronograma anual de pollitos bebé que requerirá cada granja. Es más fácil la coordinación entre unidades estratégicas de negocios de la misma organización que si deben realizarla con otras empresas.
- * Asegurar la oferta y/o demanda sobre todo en períodos que presenten problemas de producción o consumo. Por ejemplo en las fechas especiales de las “fiestas” tales como navidad y año nuevo.
- * El incremento de la habilidad de la empresa para diferenciarse de sus competidores, al proteger la calidad de su producción. Al mejorar esta habilidad, la empresa genera un mayor

financiero bastante alto. Disponible en: <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-sociedad-anonima> [junio, 2013].

²⁶HILL, Charles; JONES, Gareth. “**Administración Estratégica**”, Mc.Graw Hill (Bogotá 1996). CAP 9.

²⁷Material de cátedra “Estrategias de negocios”, **op cit.** Pág. 3

valor agregado en su producto final. Por ejemplo, el adecuado proceso de incubación del pollito bebé es fundamental para su posterior desarrollo y engorde. Es decir que se mejora la trazabilidad de toda la cadena de producción.

- * Elevación de las barreras de ingreso y movilidad, estas protegen a la organización contra nuevos ingresos al sector. Es decir la empresa lograría un mejor posicionamiento en el mercado, ante la posibilidad de nuevos competidores.
- * Diferenciación: en este caso la empresa al integrarse puede asegurar la calidad de su pollito bebé, la cual se reflejará en un pollo mejor.



Sin embargo no todos son beneficios al momento de integrarse, también existen costos estratégicos²⁸ de la integración:

- * Se incurre en costos para entrar al nuevo sector (en este caso la planta de incubación), mayores inversiones en activos, en publicidad, en recursos humanos, etc.
- * Incremento del apalancamiento operativo, esto es el impacto que tienen los costos fijos sobre la estructura general de costos de una compañía.
- * Requisitos de la inversión de capital: la integración implica inversiones de capital y en recursos humanos. Es decir en la construcción de la planta de incubación y del personal a cargo de la misma.
- * Adquisición de nuevos conocimientos y capacidades porque significa entrar a un nuevo negocio que requiere nuevas habilidades. Esta es una de las partes más difíciles de enfrentar, ya que el manejo de la planta requiere de un cuidado excepcional a nivel sanitario. Es como manejar un laboratorio, sin embargo no es imposible llevarlo a cabo, sólo hay que ser cuidadoso y capacitarse.

Por lo mencionado anteriormente, en los próximos capítulos se analizará el sector de mercados de la empresa, y de la viabilidad de incorporar la planta de incubación. Se investigará quienes son los competidores, cuáles podrían ser los clientes, y cómo es el entorno socio- económico donde se desarrolla la empresa.

²⁸**Ibidem.** Págs. 3 y 4.

Por otro lado se analizará cual es la estrategia comercial que lleva a cabo la empresa en este momento, y como afecta ésta en su posicionamiento en el mercado.

Por último se llevará a cabo un análisis económico financiero, para ver si la planta de incubación es rentable, es decir si conviene o no, realizar la inversión en la misma.

También consideramos que para que pueda llevarse a cabo dicha integración es necesario la incorporación de un nuevo socio, para que supervise la actividad de la planta, ya que hoy en día los socios, tienen muchas responsabilidades, y no darían abasto con una nueva tarea.

CAPÍTULO II

ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

1. ANÁLISIS DEL SECTOR Y DE LOS COMPETIDORES

Contextualización del sector

Dentro del sector avícola, se pueden encontrar varias Unidades Estratégicas de Negocios (U.E.N.). Según Hax y Majluf²⁹ una U.E.N es: *“una unidad de la organización o un foco de planificación , que agrupa una serie claramente diferenciada de productos o servicios que son vendidos a grupos uniformes de clientes, haciendo frente a un número bien definido de competidores.”*.

Cada etapa del proceso productivo avícola es una U.E.N. diferente, ya que cada una tiene un foco de planificación muy diferente.

Como se menciona anteriormente, el proceso cuenta con siete etapas y estas son: crianza de las aves reproductoras (que se divide en dos: granjas de cría y granjas de postura), incubación del huevo fértil, engorde de pollos, faenamiento, elaboración del alimento balanceado y comercialización de los productos.

En este caso se analizó la Unidad Estratégica de Negocios de producción de pollitos bebé en la provincia de Mendoza, Argentina. Es decir el proceso de incubación del huevo fértil y la posterior venta del mismo.

Según la entrevista realizada a uno de los socios de “Granjero Mendocino S.A.”, son dos los proveedores de pollitos bebé en Mendoza, uno es la empresa “Capa Blanca S.R.L.” y la otra es “Pollitos Mendocinos S.A.”. Sólo la primera provee pollitos a la compañía bajo análisis.

El resto de los pollitos bebé son comprados al mercado nacional, éstos provienen de las provincias de Buenos Aires, Salta y La Rioja. Entre las que se pueden mencionar las siguientes empresas, “Cabaña Pinto Branco S.A.”, “Productos Alimentarios Sofía S.A.” y “Granjas Riojanas S.A.P.E.M³⁰”, respectivamente.

Por lo que se puede concluir que la provincia de Mendoza no autoabastece su propia demanda de pollitos bebé.

²⁹ Material de clase Catedra “Estrategias de negocios” : HAX Y MAJLUF, cap. 5, pág. 76 (año 2010)

³⁰ S.A.P.E.M: Sociedad Anónima con participación estatal mayoritaria.

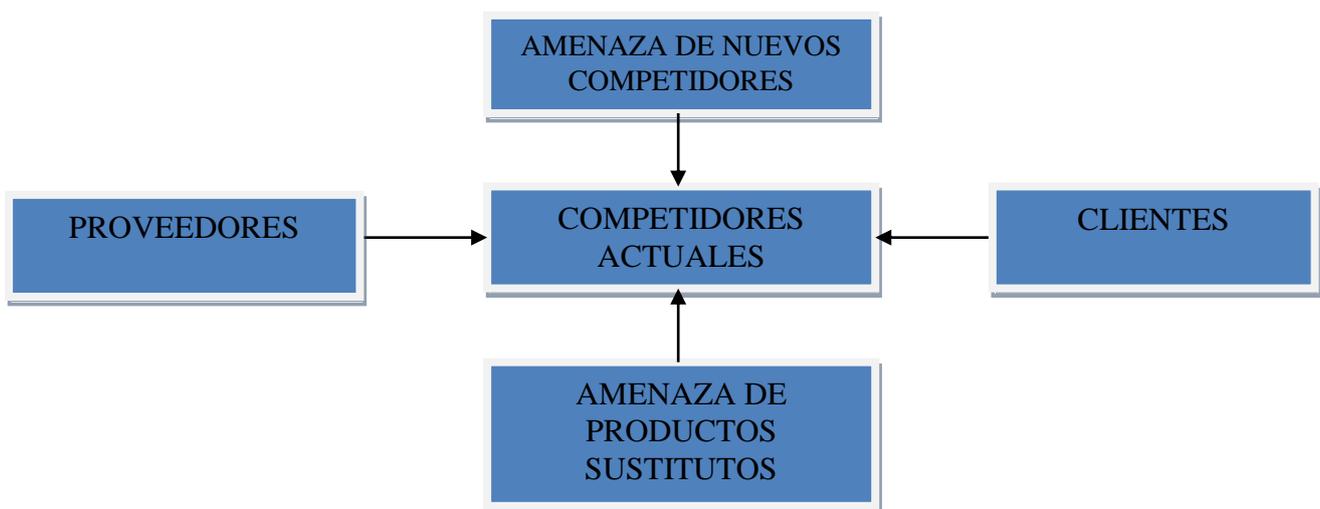
2. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

Fuerzas competitivas del sector

Parafraseando al autor Michael Porter³¹ la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar su empresa con el medio ambiente. El aspecto clave del entorno de una empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compete.

La rentabilidad potencial de la empresa en el sector industrial estará condicionada por la acción conjunta de cinco fuerzas competitivas básicas, las cuales determinan el atractivo de la industria. Estas cinco fuerzas son:

Figura n°5: Las 5 Fuerzas de Porter



(Fuente: Michel Porter³²)

1- Amenaza de ingreso³³

La aplicación de barreras de entrada resulta ser la principal motivación estratégica de las empresas, frente a la amenaza de nuevos participantes. Éstas son claves donde el nivel de rentabilidad del sector es atractivo, ya que desalentarán a las empresas que deseen competir en él. En este proyecto, las barreras creadas por los competidores de la planta de incubación son:

³¹PORTER, Michael, “Estrategia Competitiva”, 2da ed, CECSA (México, 1984), Cap. 1, pág. 23.

³² *Ibidem*. Pág. 24

³³OCAÑA, Hugo Ricardo, “Estrategias de negocios”, Facultad de Filosofía y Letras (Mendoza, 2006), págs. 391-393.

- **Economías de escala:** A mayor volumen de operaciones concretadas se pueden disminuir los costos fijos medios. No se encuentran grandes dificultades para ingresar al sector avícola, es decir las barreras al ingreso son bajas. Sin embargo las economías de escala ayudan a frenar este flujo de entrada de nuevos competidores, debido a que con ello se pueden dar dos alternativas: obligar al que pretende hacerlo producir a gran escala y corre el peligro de una fuerte reacción por parte de las empresas existentes, o tener que entrar en una escala pequeña y aceptar una desventaja en costos. En este proyecto, resulta atractivo ingresar en el mercado de pollitos bebé en Mendoza ya que no existen muchos competidores.
- **Diferenciación del producto:** La diferenciación crea una barrera para el ingreso obligando a los que participan en él a realizar grandes gastos para superar la lealtad existente del cliente. Hoy en día en el mercado de pollitos bebé, es clave la diferenciación del producto, la empresa Granjero Mendocino S.A., se diferenciará del resto de sus competidores, produciendo su propio insumo. Lo que trae el siguiente beneficio: conocer la materia prima que se elabora, en este caso el pollito bebé. Por otro lado se conoce como se ha manipulado en sus primeras horas de vida, y se evitan las largas horas de transporte de traslado de los mismos (recordamos que los pollitos son trasladados desde la provincia de Buenos Aires, La Rioja y Salta). Por lo que la instalación de la planta de incubación resulta atractiva para todo el negocio, no sólo para el sector de mercado de pollitos bebé.
- **Requisitos de capital:** La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso. Si bien la empresa analizada dispone de un terreno para llevar a cabo este proyecto, se necesita realizar una fuerte inversión en lo que serían las instalaciones de la planta de incubación; la posterior compra del huevo fértil y un camión calefaccionado para el traslado de las aves. Por lo que en este aspecto el sector de mercado es poco atractivo.
- **Acceso a los canales de distribución:** Se puede crear una barrera para nuevos ingresos por la necesidad de estos de asegurar la distribución de su producto. La empresa distribuirá sus productos a las granjas de engorde de su propiedad. Es decir el nuevo producto se utilizaría para satisfacer principalmente la demanda de pollito bebé de la empresa a integrar, es decir “Granjero Mendocino S.A.”. Pero se buscará lograr la venta hacia otras empresas avícolas del medio, con la garantía de proporcionarle un producto de mejor calidad, y un servicio más eficiente en cuanto a los tiempos de entrega del pollito bebé. Por lo que en este aspecto el sector resulta neutral.

- **Política gubernamental:** El gobierno no brinda ni el control ni el apoyo necesario al sector. Incluso puede ser una amenaza con las nuevas políticas de restricción de importaciones, ya que las nuevas maquinarias de incubación y sus repuestos provienen del exterior. Por otro lado no hay protección a la industria local, lo que resulta perjudicial para el precio final del producto cuando en el mercado nacional hay excedente de producción. Aquí se presenta el sector poco atractivo.

2- Amenaza de sustitutos³⁴

Mientras más sustitutos existan menos atractivo será el sector.

- **Disponibilidad de sustitutos cercanos:** teniendo en cuenta que el producto comercializado es para un uso específico, en este caso como insumo del proceso productivo, no existen sustitutos, no se puede sustituir por otro tipo de huevo fértil ya que cambiaría el producto final, es decir el pollo parrillero. Además la provincia de Mendoza no se autoabastece de este insumo, por lo que la competencia se encuentra en el ámbito nacional más que provincial. Por lo que resulta atractivo el sector de negocios a invertir.
- **Costo de cambio para el usuario:** la diferenciación del producto, la identificación de la marca, las economías de escalas son factores que elevan los costos del cambio de los clientes hacia nuevas marcas o productos dentro del sector³⁵. Consideramos que hoy en día las empresas productoras de pollos, se animarían a probar un nuevo producto, ya que no se encuentran del todo conformes con el servicio que ofrecen los proveedores de pollito bebé que hoy existen actualmente en el mercado.
- **Precio – valor de sustitutos:** El valor del sustituto en este caso, es cambiar el proveedor actual, por una nueva marca desconocida. Es arriesgarse a adquirir una materia prima que aún no ha sido probada.

3- Poder de negociación de compradores³⁶

Si bien el principal cliente final de este proyecto, es la empresa “Granjero Mendocino S.A.”, es importante analizar todo el sector, ya que otro de los objetivos es insertarse en el mercado local de producción y venta de pollitos bebé en la provincia de Mendoza. A continuación se analiza

³⁴**Ibíd.** Pág. 395-397.

³⁵**Ibíd.** Pág. 393

³⁶**Ibíd.** Pág. 406-408

cuanto poder de negociación poseen los clientes finales, a mayor poder menos atractivo será el sector.

- **Número de compradores:** se podría considerar que el proyecto cuenta con una amplia cartera de potenciales clientes (“Granjero Mendocino SA”, “Avícola Luján”, “Los palmitos S.A.”, etc.). Sin embargo el poder de negociación de los compradores con respecto a la planta de incubación es relativamente bajo dado que es un producto específico (no es masivo) y sólo existen dos competidores en Mendoza. Lo que resulta atractivo para invertir en este proyecto.
- **Disponibilidad de sustitutos:** Al tratarse de un insumo esencial en la producción, y no existiendo muchas empresas que lo ofrecen en mercado de Mendoza, se espera que los compradores elegirán en base al precio sin menospreciar la calidad, ya que un pollito de mala calidad conlleva a futuras falencias en el proceso productivo (alta mortalidad en pollos, gastos elevados en medicamentos y servicios veterinarios, bajas ventas, etc.) con esto se puede concluir que el poder de negociación del comprador es bajo por no existir muchos sustitutos. Por lo que en este caso el sector es atractivo.
- **Amenaza de los compradores de integración hacia atrás:** Debido a los altos costos que implica la integración hacia atrás (economías de escala, inversión en infraestructura y capital), en este caso el poder de negociación de los compradores es bajo. Sin embargo es factible que el principal competidor de “Granjero Mendocino S.A.” evalúe la posibilidad de la integración, para lograr mayor competitividad y mantenerse en el primer lugar en el mercado de pollos de Mendoza. Por lo que puede resultar poco atractivo invertir en este proyecto.
- **Contribución a la calidad o servicio de los productos de compradores:** El poder de negociación de los compradores es alto, ya que la calidad del producto es esencial para el posterior desarrollo del proceso productivo. La idea del proyecto es superar la calidad del producto de los competidores, es decir de los proveedores actuales de pollitos bebé en la provincia de Mendoza. Y mejorar el servicio de entrega del pollito bebé. Por lo que puede resultar un proyecto atractivo si se logra superar los estándares de la competencia.

4- Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores más importantes de la planta de incubación serán las empresas suministradoras del huevo fértil, insumo necesario para la producción de los pollitos bebé. Al existir

proveedores con licencias de las razas de los pollitos híbridos podríamos decir que su poder de negociación es medianamente alto con respecto a la empresa, ya que se podrá optar entre distintas empresas proveedoras que ofrecen básicamente el mismo producto. Los huevos con embrión se compran a empresas que tienen los planteles de aves reproductoras (éstas aves son traídas desde Europa o EE.UU). Por lo que el sector en este caso resulta neutral.

5- *Rivalidad entre competidores existentes*³⁷

Actualmente el mercado de pollitos bebé en Mendoza, no está completamente explotado, hoy en día sólo existen dos proveedores de este insumo, por lo que la demanda del mismo no es abastecida por empresas locales. Por tal motivo las empresas productoras de pollos parrilleros, deben salir al mercado nacional para abastecerse.

Por otro lado la calidad de los productos de las empresas provinciales son de un nivel inferior a las nacionales, esto se ve reflejado a la hora de la crianza de las aves, es decir éstas engordan menos kilos que el promedio esperado, entre otros factores.

Otra variable a tener en cuenta es la influencia del transporte del pollo bebé, desde la planta de incubación hasta la granja de engorde, hoy en día los pollitos bebé viajan alrededor de 1000km, ya que la mayoría provienen de las la provincia de Salta, Buenos Aires y La Rioja. Al contar con una planta en la provincia Mendoza, se disminuirían los kilómetros recorridos y con ello los posibles inconvenientes en el traslado.

Se menciona este aspecto ya que es de suma importancia que los animales sean manejados adecuadamente, sobre todo en sus primeras horas de vida. El bienestar de los pollos durante el transporte es un aspecto a priorizar, y también es responsabilidad de todo trabajador involucrado en ello. El tiempo de viaje para los pollitos se debe mantener al mínimo, sin exceder las 24 horas³⁸. Ya que el buen manejo del bebé se reflejará en la calidad de la producción.

En cuanto a los activos de trabajo (maquinarias, herramientas, infraestructura) que requiere una planta de incubación para desarrollar sus procesos, podemos decir que son altamente específicos y especializados, por lo que no cualquier empresa podría acceder a las mismas. Éstos son costosos y tienen cierta dificultad en su uso. Por lo que concluimos, que los activos en este proyecto se convierten

³⁷ **Ibíd.** Pág. 379-385.

³⁸ Disponible en: <http://www.actualidadavipecuaria.com/articulos/influencia-del-transporte-del-pollo-bb-en-los-parametros-productivos.html> [Junio, 2013].

en barreras de entrada a potenciales competidores. Lo que podría traducirse en una rentabilidad más alta.³⁹

(Ver anexo 2: entrevista con uno de los proveedores de este insumo en Mendoza)

Por otro lado como se mencionó al comienzo de este trabajo, la avicultura en Mendoza es una industria en crecimiento, y es necesario abastecer la demanda de la misma. El tema está en saber diferenciarse del resto de los productores de pollitos, sobre todo a nivel nacional, que ya están establecidos en el mercado, por lo que cuentan con una experiencia de años, que quizás es difícil de pero no imposible de superar.

Diagrama del perfil del atractivo del sector⁴⁰

Una vez realizada la descripción del sector avícola de pollitos bebé en la provincia de Mendoza en función de las cinco fuerzas de Porter, se procede a mostrarlas de manera resumida mediante un esquema. A través de este diagrama se le da una ponderación a las variables previamente descriptas.

Según la ponderación calculada en cada fuerza analizada podemos decir que respecto a la “Amenaza de nuevos competidores”, es poco atractivo el sector, pero como por el momento a nivel provincial no hay mucha competencia, y la misma no se autoabastece, el sector resulta ser atractivo. Las demás variables (“Amenaza de sustitutos”, “Poder de negociación de proveedores” y “Poder de negociación de compradores”) se mantienen en una posición atractiva media. La variable “Rivalidad de competidores” resulta atractiva.

Por lo que el resultado general es que el sector de pollitos bebé es: **ATRACTIVO MEDIO**

Referencias:

- MPA: Muy poco atractivo – 1 punto
- PA: Poco atractivo – 2 puntos
- N: Neutral – 3 puntos
- A: Atractivo – 4 puntos
- MA: Muy atractivo – 5 puntos

(Ver diagrama n° 1)

³⁹OCAÑA, Hugo Ricardo (2006), **op. cit.**, pág. 381

⁴⁰Material cátedra “Estrategias de Negocios”, **op. cit.** e **ibídem.** CAP 7.

Diagrama n°1: Matriz Perfil competitivo

			MPA (1)	PA (2)	N (3)	A (4)	MA (5)	
Amenaza de nuevos competidores	Economías de escala	Baja				x		Alta
	Diferenciación del producto	Baja				x		Alta
	Requisitos de capital	Altos		x				Bajos
	Acceso a los canales de distribución	Pocos			x			Muchos
	Política gubernamental	Inexistente	x					Elevada
Amenaza de sustitutos	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Muchos				x		Pocos
	Costos de cambios	Elevado			x			Bajo
	Precio – valor de sustitutos	Elevado			x			Baja
Poder de negociación de los compradores	Número de compradores	Pocos				x		Muchos
	Disponibilidad de sustitutos	Muchos				x		Pocos
	Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Alta		x				Bajo
	Contribución a la calidad o servicio de los productos compradores	Baja				x		Alta
Poder de los proveedores	Poder relativo de los proveedores	Alto			x			Bajo
Rivalidad entre competidores	Número de competidores	Muchos					x	Pocos
	Crecimiento de la industria	Lento				x		Rápido

(Fuente: Elaboración propia)

3. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

Variables P.E.S.T.⁴¹

Es el análisis de **cuatro variables (Políticas, Económicas, Sociales y Tecnológicas)** que ejercen influencia, no sólo en la empresa, sino también sobre el sector donde esta desarrolla su proceso de negocios en forma estratégica. Este análisis, tiene como objetivo principal determinar la dinámica de comportamiento de las variables, bajo condiciones de incertidumbre, con el fin de establecer el posible impacto de las mismas, como oportunidades y amenazas.⁴²

P- Variables políticas:

- **Proteccionismo:** Protección de las industrias locales frente a la importación. Se podría proteger la industria local con respecto a la nacional. Pero este no es un tema que hoy en día se hagan cargo los funcionarios de gobierno.
- **Restricciones gubernamentales:** Limitación de las importaciones. Dificulta el ingreso de nuevas maquinarias y sus repuestos. En general la tecnología avícola de punta, proviene de países extranjeros, en su mayoría europeos, tales como España o Italia, hoy en día hay que realizar una serie de trámites para poder traer estas maquinarias. Y es posible que el gobierno rechace la solicitud de importación. Por otro lado al estar limitado el ingreso de mercadería extranjera, hace que las empresas no dispongan de vacunas o alguna materia prima del alimento balanceado, para las aves, por lo que tienen que cambiar fórmulas o la medicación por drogas similares.
- **Políticas del gobierno:** Las políticas actuales de gobierno sólo logran que no haya competitividad de los productos argentinos en el exterior, lo que conlleva a que las exportaciones estén disminuidas, casi paradas. Esto trae como consecuencia una sobreoferta en los mercados nacionales. Si bien éstas no afectan directamente a la producción de pollitos bebés, si la afectan indirectamente a través del mercado del producto final que es pollo fresco para consumo humano.

⁴¹ Material cátedra “Estrategias de negocios”. Filminas de clase Prof. Muñoz, Carlos.

⁴² **Ibídem.**

E- Variables económicas:

- **Tipo de cambio:** Si el tipo de cambio varía se modifican los volúmenes de exportaciones e importaciones. (Por ejemplo el de importación de insumos o bienes de capital, y exportaciones de los productos avícolas). En este momento hay cepo cambiario, por lo que están limitadas las operaciones con el comercio exterior. Este tipo de cambio tan bajo hace que, como mencionamos anteriormente, que los productos argentinos, no sean competitivos en el exterior, por lo que resulta poco conveniente exportar, ya que los precios no cubren los costos. Por otro lado los bienes de capital, resultan convenientes comprarlos en el exterior, pero el gobierno limita la libre entrada de los mismos, poniendo fuertes barreras aduaneras.
- **Tasa interés:** Si varía la tasa de interés se puede ver afectada la inversión en el sector.
- **Nivel de salario:** Este es prefijado por el sector por lo tanto una suba en el mismo puede afectar los costos.

S-Variables sociales:

- **Moda:** Si se pone de moda el consumo de ovoproductos va a aumentar la demanda en el sector. Hoy en día el consumo de pollo, está de moda, ya que se considera una proteína saludable y de bajo costo.
- **Vida sana:** Se considera al pollo como un producto con alto nivel de proteínas y nutrientes y mientras se lo consuma con moderación tiene muchos beneficios para la salud. Hoy en día recomiendan el consumo de las carnes blancas por considerarse más magras que las rojas.
- **Crecimiento demográfico:** A mayor cantidad de población va a aumentar el consumo, ya que es un producto con alto nivel de nutrientes, de fácil acceso y económico. Hoy en día Mendoza no se autoabastece de pollo.
- **Preocupación por la ecología:** En la sociedad actual hay varios organismos que regulan la actividad para evitar todo tipo de contaminaciones, además de la preocupación por el bienestar de las aves. Se debe tratar el tema de los residuos que deja la planta de incubación. Buscar la manera de trabajar en forma conjunta con la municipalidad, para que la sociedad no se vea perjudicada, y la planta deje la menor cantidad de residuos.

T-Variables tecnológicas

- **Modificación en los procesos:** Se han automatizado los procesos de crianza de las aves. Las plantas de incubación son maquinarias de última tecnología que mejoran la bioseguridad de las aves.
- **Cambios en los sistemas de información:** Las máquinas de incubar se manejan a través de software especializados. A través de los mismos se puede conocer si la maquinaria está funcionando correctamente o si hay alguna falla en el proceso. También se han informatizado los sistemas de facturación, lo que ha mejorado el control de stock y contabilidad.

4. ANÁLISIS DEL MERCADO Y DE LOS CLIENTES

El cliente⁴³

Decimos que cuando se logre la satisfacción del cliente, todo emprendimiento de negocios alcanzará su objetivo de rentabilidad.

Debemos distinguir entre dos tipos de mercados, por un lado los industriales, y por otro los de consumo. Para el primero, al cliente se lo denominará genéricamente comprador, éste es el cliente que nos interesa analizar, es un tipo de comprador racional que basa sus adquisiciones en función de los intereses organizacionales y no en los propios. En los mercados de consumo, el cliente se llamará consumidor, pero no es relevante para los fines de este estudio, ya que se trata de un cliente que basa sus compras en la irracionalidad impulsados por el deseo.

El pollito bebé, es un producto que se va a incorporar en la cadena de producción de las empresas avícolas mendocinas, por lo que los compradores van a basar sus consumos desde una compra objetiva. Desde una visión estrictamente económica. Es decir para satisfacer la necesidad de abastecerse de la principal materia prima, a un precio lógico.

⁴³OCAÑA, Hugo Ricardo (2006), **op. cit.** CAP. 5

Esta relación se podría traducir en la siguiente ecuación⁴⁴:

$$\text{Compra objetiva (o económica)} = \frac{\text{Valor de uso}}{\text{Valor Económico}} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Precio}}$$

Nuestro principal cliente va a ser la empresa “Granjero Mendocino S.A.”. Pero también se tendrán en cuenta otras empresas productoras de pollo, en principio locales, para comercializar el pollito bebé, es decir nuestro producto.

Consideramos que todos los clientes buscan las mismas cualidades en el producto ofrecido, en este caso la relación precio- calidad, ya que de esto van a depender sus costos, y sus estándares de eficiencia. Un pollito de buena calidad, es decir sano, robusto y de gran vitalidad producirá un pollo resistente a las enfermedades y llegará con rapidez a los estándares de crecimiento⁴⁵.

⁴⁴ **Ibíd.** Pág. 248

⁴⁵ Fuente: http://www.amevea-ecuador.org/datos/Indicadores_Productivos%20ING._WASHINGTON_RODRIGUEZ.PDF [Noviembre,2013]

CAPÍTULO III

ESTRATEGIA COMERCIAL

1. VENTAJA COMPETITIVA EMPRESARIA

Tal como dice el autor el Prof. Hugo Ocaña⁴⁶, la competitividad debe ser analizada dentro de un proceso de cambios basado en el comportamiento empresario diferencial, debido a que las empresas se esfuerzan por ser diferentes de alguna manera y que, en entornos como los nuestros (dominados por la incertidumbre tanto económica como política y social), este énfasis en la búsqueda de identidad y diferencias competitivas representan un camino válido para competir en mercados globalizados.

Siguiendo al mismo autor⁴⁷, decimos que la ventaja competitiva empresaria es una combinación compleja de conocimientos y saberes que se ve reflejada en la posición que la empresa posee en un sector de negocios dado. La empresa sólo podrá mejorar su posición si se encuentra en condiciones de desarrollar conocimientos y saberes, como formas de identidad, diferencia y eficiencia, superiores a los de la competencia.

A continuación analizaremos las tres formas (identidad, diferencia y eficiencia), cuyos resultados nos dará el Valor para la empresa (Ve) como ventaja competitiva empresaria, que es igual a:

$$Ve = \text{factor de individuación (factor de sofisticación – factor de optimización)}$$

Decimos que la identidad está asociada al factor de individuación, la diferencia al factor de sofisticación y la eficiencia al de optimización.

1.1. Identidad

La identidad según el Prof. Hugo Ocaña⁴⁸: *“surge del seno de la propia empresa en tanto “ser”, y se orienta a la construcción de una diferencia como ventaja competitiva, por ejemplo, la marca”*. Este “ser” se consolida en la visión y la cultura empresarial.

⁴⁶OCAÑA, Hugo Ricardo (2006), **op. cit.**, pág. 16.

⁴⁷**Ibidem**, pág. 37

⁴⁸**Ibidem**, pág. 18

En nuestro proyecto consideramos que lo que queremos lograr es un producto de calidad, al alcance de los productores avícolas de Mendoza, ahorrándoles costos de transportes, disminuyendo la mortandad de aves, y logrando un pollo de mayor calidad, que se traduzca en mayores ventas al finalizar el ciclo.

Para Jack Fleitman⁴⁹, en el mundo empresarial, la **visión** se define como *“el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”*.

Por lo que podemos interpretar que la visión abarca a toda la organización. En este caso sería toda la empresa a integrar hacia atrás, la avícola “Granjero Mendocino S.A.”

Por lo analizado anteriormente con respecto a esta empresa, que como dijimos anteriormente no tiene una visión formalizada, consideramos, que la misma, sería:

“Posicionarse en el mercado local con la venta de un pollo de calidad artesanal con precios adecuados para el consumidor”

Para profundizar este análisis se realizó un cuestionario para el diagnóstico de la visión empresarial organizacional⁵⁰, luego de tabular la encuesta dio como resultado que la empresa tiene una **Visión Simple**. Significa⁵¹ que los factores que conforman el sistema de valores y creencias, son sólidos, homogéneos, coherentes, simples en el sentido que el ideal colectivo es aprehendido rápidamente por los miembros de la organización en su proceso de socialización. Lo mismo ocurre con las políticas: claras y precisas, aunque no necesariamente explícitas. Por último la ética empresarial no deja lugar a dudas en sus preceptos: esto es lo que es y no otra cosa.

Dentro del concepto visión, se incluye la **misión**⁵², que es *“una declaración del ámbito actual y futuro de productos, mercados, y cobertura geográfica, así como la forma de lograr el liderazgo competitivo.”*

A su vez también realizamos el cuestionario de diagnóstico de la misión de la organización⁵³ en su conjunto, y dio como resultado que la empresa tiene una **Misión Abierta**, esto quiere decir que “Granjero Mendocino S.A.” tiene una clara definición del quién y el qué, del cliente y sus demandas de bienes y servicios. Convenientemente definido el negocio porque se tiene bajo permanente

⁴⁹Disponible en: <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html> [noviembre, 2012]

⁵⁰OCAÑA, Hugo Ricardo, **“Dirección estratégica de los negocios”**, Dunken (Buenos Aires, 2013). Págs. 109 y ss.

⁵¹**Ibidem**. Págs. 112 y 113.

⁵²HAX Y MAJLUF, **“Estrategias para el Liderazgo competitivo”**. Granica. (España, 1996).

⁵³OCAÑA, Hugo Ricardo (2013), **op cit.**, págs. 113 y ss.

observación al cliente y, consecuentemente, se toman acciones para ajustar al producto en función de las exigencias de la demanda.

Por lo que entendemos, se refiere a un ámbito de negocios, que puede ser considerado como empresas diferentes o negocios distintos dentro de una misma empresa, en este caso la Planta de incubación de pollitos bebé.

Por lo que la misión de la planta de incubación sería: *“Abastecer la demanda de pollitos bebé en la empresa Granjero Mendocino SA, y en las demás empresas avicultoras del ámbito local Mendocino, ofreciendo un producto de calidad, que satisfaga las necesidades de los productores, cuidando la bioseguridad⁵⁴ de los pollitos durante su incubación”*

Otro de los elementos que componen la identidad de la organización es la **cultura empresarial**, parafraseando al autor Hugo Ocaña⁵⁵, decimos que *“la cultura debe ser considerada como un paradigma, es decir un modelo de pensamiento propositivo del tipo de comportamiento o conductas dominantes en una organización”*.

El resultado del cuestionario para el diagnóstico de la cultura⁵⁶ en este caso fue el siguiente: **Cultura Anticipadora**. Implica que la identidad está orientada a la generación de diferencias con actitud proactiva con niveles aceptables de eficiencia en una actitud por controlar costos, es un tipo de identidad empresarial sustentada en el trabajo en equipo, la cooperación y la resolución creativa de problemas, prevaleciendo el crecimiento grupal antes que el individual.

Considerando que la planta de incubación continuará de algún modo con la cultura empresarial de Granjero Mendocino S.A., la podemos considerar orientada al trabajo continuo, al esfuerzo diario, a la inversión permanente, en vista de un ofrecer a los potenciales clientes, un producto y un servicio de calidad constante, garantizando resultados positivos al final del proceso productivo.

Es decir que la cultura empresaria la conforman quienes integran la organización, para el funcionamiento de la planta de incubación se necesitan 13 personas, para distintas tareas operativas y administrativas. Influidos por los conceptos de visión y misión, que son definidos por los fundadores del negocio.

Se necesitará un administrador, que lleve a cabo las relaciones con los proveedores, diseñe la logística de entrega de los pollitos bebé, y comercialice los mismos con los clientes. Por otro lado se necesitarán los empleados que trabajen en la planta de incubación, es decir quienes, mantengan la instalaciones en condiciones óptimas para el funcionamiento correcto de las mismas, y un encargado

⁵⁴Bioseguridad: es el conjunto de prácticas de manejo diseñadas para prevenir la entrada y transmisión de agentes patógenos que puedan afectar la sanidad en las granjas animales. La bioseguridad es una parte fundamental de cualquier empresa avícola ya que proporciona un aumento de la productividad de los animales y un aumento en los

rendimientos económicos. Fuente: <http://albeitar.portalveterinaria.com/noticia/3375/ARTICULOS-AVES-ARCHIVO/Medidas-de-bioseguridad-en-las-granjas-avícolas.html>. [junio. 2013]

⁵⁵OCAÑA, Hugo Ricardo (2006), **op. cit.**, pág. 83

⁵⁶OCAÑA, Hugo Ricardo (2013), **op. cit.**, pág. 129-130

que supervise las tareas de los mismos. También estarán en contacto con el veterinario que indicará como se encuentran las aves de salud al nacer, y que vacuna corresponde colocarle al huevo incubado y pollito recién nacido. Allí también intervienen las vacunadoras que son encargadas de llevar a cabo dicha actividad.

Estas personas son las que en conjunto formarán la cultura organizacional. Las que van a influir en el resultado final de los objetivos de la empresa. Porque son las que van a relacionarse directa e indirectamente con el entorno, es decir con los clientes, los proveedores, y el gobierno.

El último componente que constituye la identidad es la **estructura**, sin ella no sería posible llevar adelante las estrategias organizacionales. Según Thompson y Strickland (1985) en Ocaña⁵⁷ “*Llevar adelante una visión empresarial sin una estructura organizacional que la acompañe, está condenada al fracaso*”.

En este caso también realizamos el cuestionario correspondiente al diagnóstico de la estructura, y dio como resultado que la empresa posee una **Estructura Flexible**⁵⁸. Este tipo de estructura está relacionada con una cultura anticipadora, tal como había dado el resultado del cuestionario de cultura. Se caracteriza por ser consecuencia de una identidad fuertemente asociada a la diferencia, con menor énfasis en la eficiencia (no significa que ese factor de valor no interese). Debe interpretarse que, al ser una estructura flexible de rápido acomodamiento a las condiciones del contexto se necesita sacrificar cierto nivel de eficiencia.

Consideramos que este es el resultado, por el contexto socioeconómico en el que se desarrolla la empresa, donde tiene que estar adaptándose a los cambios continuamente, y anticipándose ante situaciones críticas. Por mencionar algunos, falta de insumos por cierre de importaciones, cambios en los precios continuamente por el efecto de inflación, nuevas disposiciones políticas e impositivas, etc.

Estas variables también se trasladan a la estructura de la planta de incubación, ya que la misma depende de las condiciones del mercado de Granjero Mendocino. Por lo que se pretenderá trabajar del mismo modo, donde prevalezca un fuerte sentido de solidaridad y cooperación que permita que la estructura se adapte rápidamente a los cambios.

- **Cálculo del factor individuación**⁵⁹

Este factor es un elemento cuantitativo, señala los atributos o cualidades propias de la empresa. Es un promedio simple de las cuatro variables asociadas a la identidad (visión, misión, cultura y estructura). En función de los valores obtenidos al tabular los correspondientes cuestionarios.

La fórmula sería la siguiente:

⁵⁷**Ibidem**, pág. 132

⁵⁸**Ibidem**, pág. 139 -140

⁵⁹**Ibidem**, pág. 141 y 143

$$Fi = \frac{\text{Visión} + \text{Misión} + \text{Cultura} + \text{Estructura}}{4}$$

En nuestro análisis de cuestionarios los resultados fueron los siguientes:

Visión: 0,71 Misión: 0,79 Cultura: 0,70 Estructura 0,70

Por lo que el valor del factor de individuación resulta ser el siguiente:

$$Fi: \frac{0,71 + 0,79 + 0,70 + 0,70}{4} = 0,725$$

Este valor nos está indicando que la empresa con respecto a su identidad tiene una fortaleza en el sector donde compite. El mismo se utilizará más adelante para hacer el cálculo de la ventaja competitiva.

Los cuestionarios y sus respectivas respuestas y tabulaciones, se encuentran en el [anexo 5](#).

1.2. Diferencia

Según dice el Prof. Hugo Ocaña⁶⁰: "*... la diferencia genera un tipo de valor al consumidor que justifica la compra de un producto y no de otro. Este tipo de valor es subjetivo y por lo tanto aparente. El valor subjetivo asignado por el comprador se legitima en una diferencia, por ejemplo, la marca. Ésta como diferencia, determina la identidad de la empresa y la hace única.*"

Podríamos decir que los clientes de "Granjero Mendocino S.A." eligen diariamente el producto de la empresa por considerarlo, fresco, de buena calidad y a un precio accesible, por lo que cotidianamente en las instalaciones de venta del negocio, realizan largas filas para poder adquirirlo.

La diferencia está relacionada al factor de sofisticación⁶¹, este sirve para estimar el nivel de diferenciación de una empresa. Se parte del supuesto que las diferencias, se obtienen de los procesos de producción que terminan reflejándose, directa o indirectamente, en los productos.

Para identificar esas diferencias se utilizan cuatro factores de diferenciación⁶² por mencionarlos:

- Innovación: alterar las cosas introduciendo novedades.
- Mejoras: es darle un valor superior al proceso.

⁶⁰OCAÑA, Hugo Ricardo (2006), **op. cit.**, pág. 18.

⁶¹**Ibidem**, págs. 159 y ss.

⁶²**Ibidem**, págs. 185 y ss.

- Coordinación: significa disponer en forma ordenada de los procesos entre sí, y de las actividades de cada uno de ellos, de tal manera que los resultados de su dinámica se orienten hacia un fin común.
- Adaptación: todas las actividades de valor deben estar orientadas a adaptarse rápidamente a los cambios que se producen en el cliente.

Según los cálculos realizados el Factor de sofisticación da como resultado (anexo 6):

$$Fs= 0,467$$

Este valor lo utilizaremos más adelante para el cálculo de la Ventaja competitiva empresarial.

En el caso de la planta queremos diferenciarnos en cuanto a la calidad del pollito bebé y el tiempo de entrega casi inmediato, debido a la cercanía de la planta y las granjas de engorde. Por lo que se agregarían dos actividades de valor críticas a la cadena de producción, que le sumarían una diferencia al producto final.

a. Calidad del pollito

Consideramos que uno de los aspectos clave en este proyecto es la calidad del pollito bebé, que es lo que va a diferenciarnos del resto de los productores en Mendoza, por lo visto anteriormente este tema es fundamental para el posterior desarrollo del ciclo productivo, ya que un bebé sano, conlleva a un pollo con mejores resultados. Evitando durante su engorde, enfermedades, alta mortandad, gastos elevados en antibióticos y servicios veterinarios, etc.

En cuanto a los factores de diferenciación, podríamos destacar, el uso de maquinarias de incubación de última generación (innovación); limpieza continua de las instalaciones (mejoras); realizar una correcta logística entre recepción del huevo, tiempo de incubación y fecha de entrega a las granjas de engorde (coordinación); por otro lado debe tener siempre en cuenta las demandas del mercado avícola, y variar su producción en función a ellas (adaptación).

Para lograr estos resultados, se pretende adquirir un huevo fértil de una calidad confiable, y posteriormente invertir en los planteles de reproductores de huevo fértil, por otro lado controlar constantemente todo el proceso de incubación, tal como contar con grupos electrógenos en las maquinarias de incubación, que en caso de cortes de luz, las mismas sigan funcionando, y no se detenga la incubación.

b. Tiempo de entrega

Como la planta de incubación va a estar ubicada en la provincia de Mendoza, el objetivo es abastecer en un tiempo óptimo las demás granjas de engorde que se encuentran ubicadas en la misma.

Con lo cual se disminuirían los riesgos al manipular los pollitos durante horas en camiones, como lo mencionamos anteriormente. Además al ser distancias más cortas disminuirían los costos de transporte.

Con respecto a los factores de diferenciación, en esta actividad destacamos, utilizar un camión especializado para el transporte de pollitos bebés (innovación), agilizar el tiempo de entrega (mejoras), programar las fechas y horarios de entrega con los clientes (coordinación); y cumplir con los requerimientos de los clientes en caso que cambien las fechas solicitadas (adaptación).

1.3. Eficiencia

Se entiende por eficiencia, cuando una empresa logra la maximización de utilidades. Es decir que es la habilidad que posee una compañía para utilizar sus recursos al menor costo posible (eficiencia económica) o cuando existen condiciones de producción y comercialización para lograr la máxima productividad con los recursos disponibles (eficiencia técnica).⁶³

La eficiencia está relacionada al factor de optimización⁶⁴, y se representa con la siguiente ecuación:

$$Fo = 1 - \frac{\text{Costos Totales}}{\text{Ventas Totales}}$$

En la empresa analizada este valor es el siguiente:

$$Fo^{65} = 0,083$$

Se considera que los mejores costos son los que se aproximan a cero, por lo que se puede concluir que la empresa optimiza sus recursos, pero que podría optimizarlos aún más.

⁶³**Ibíd.**, pág. 208

⁶⁴Material de clase de la cátedra “Estrategias de Negocios”. FCE- Universidad Nacional de Cuyo. Año 2013

⁶⁵Se calculó en función de las ventas y costos totales del último cierre de balance, por motivos de confidencialidad se da solo el valor del cociente. (noviembre, 2013)

Entre diferencia y eficiencia hay una relación de causa- efecto

Los factores de costos pueden estar asociados a las personas, a los procesos o a los recursos. Con la implementación de la planta de incubación se quiere lograr, que los costos totales de la empresa sean menores, y que las ventas mejoren (aunque esta variable en este tipo de producto depende más del mercado que de las acciones de marketing que realice la empresa).

Si bien el análisis referido a la eficiencia de la planta de incubación se amplía en el próximo capítulo, destacamos los siguientes factores de costo:

a. Costos asociados a las personas

Es el más adecuado cuando las personas generan diferencias identificables y medibles en una actividad. Los recursos humanos hacen a la organización, y sin ellos no se podría llevar a cabo los objetivos de la misma.

Los costos más comunes, y los que se van a poder encontrar en la planta de incubación son los siguientes:

- Unidades monetarias de mano de obra directa: se tienen que tener en cuenta los seguros a los trabajadores obligatorios, para la prevención y atención ante riesgos en el trabajo.
- Horas de mano de obra directa: se da en el caso de contratar un licenciado en administración especializado en el tema de comercialización, para producir diferencias con el resto de los competidores. El capataz y cuidador de las instalaciones es otra de las personas que cumple un rol fundamental, ya que será el encargado de verificar que todo funcione correctamente.

b. Costos asociados a los procesos

El factor de costo más apropiado es el tiempo de operación o ejecución de la actividad. Si bien el tiempo de incubación del pollito no se puede variar, si es fundamental la planificación de las fechas de entrega a los clientes coordinadas con las fechas de compra del huevo fértil. Realizando a principio de año un cronograma en el que se relacionen todas las variables.

Es importante destacar este aspecto porque en este proyecto se quiere diferenciar esta planta de la competencia cumpliendo principalmente las fechas estipuladas.

Por otro lado cualquier procedimiento es eficiente si se realiza en el menor tiempo posible.

c. Costos asociados a los recursos

En el caso de la planta de incubación, se medirá la eficiencia por productividad, es decir se tendrán en cuenta los costos de los recursos asociados a las cantidades producidas y comercializadas (por ejemplo cantidades de huevos fértiles, cantidad de vacunas). También se tendrá en cuenta la utilización de la capacidad del recurso, esto está relacionado al uso de los activos fijos, por mencionar algunos: la amortización de las máquinas de incubar, el mantenimiento de las mismas, la capacidad disponible, etc.

2. CÁLCULO DE LA VENTAJA COMPETITIVA EMPRESARIA

Luego de haber realizado el proceso de definición de la estrategia de la empresa y haber obtenido los valores correspondientes a la identidad, la diferencia y la eficiencia, se procede al cálculo del Valor empresario o ventaja competitiva empresaria⁶⁶.

En la empresa “Granjero Mendocino S.A.” el resultado del mismo es el siguiente:

$$VCE^{67}=0,725(0,467-0,083)=0,2784$$

Este resultado final indica que la ventaja competitiva de la empresa es regular. Esto significa que la misma puede mejorar, que si bien el factor identidad es fuerte ($f_i > 0,5$), deberían implementarse estrategias para aumentar la diferenciación ($f_s < 0,5$) del producto.

Por lo que concluimos que esto se puede deber a que se trata de productos de primera necesidad sin valor agregado, por lo cuales los clientes no pagarían un precio superior.

Consideramos que a través la implementación de la planta de incubación este índice mejoraría ya que se diferenciaría de la competencia al producir su propio insumo, y aumentaría la eficiencia al disminuir sus costos.

⁶⁶ $V_e = f_i (f_s - f_o)$. Fuente: OCAÑA, Hugo Ricardo (2006), **op. cit.**, pág. 43

⁶⁷ Reemplazando en la fórmula con los valores obtenidos previamente: $VCE = V_e = f_i (f_s - f_o) = 0,725(0,467 - 0,083)$

CAPÍTULO IV

ASPECTOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

Desde el punto de vista financiero se puede decir que el objetivo de cualquier firma es maximizar las utilidades.⁶⁸

Según los profesores Gaspar y Fornero⁶⁹, el objetivo financiero de una firma, es *“elevar tanto como sea posible, bajo una perspectiva de empresa en marcha, la riqueza que los propietarios tienen comprometida en la empresa.”*

A partir de este análisis se pretende conocer si se está tomando la decisión correcta, si es económica y financieramente viable llevar a cabo este proyecto, es decir la planta de incubación.

Los valores que se detallarán a continuación, son a fecha, en la cual se realizó el siguiente trabajo, es decir desde mayo a diciembre de 2013. Para simplificar los cálculos se trabajará con valores reales, suponiendo que en el período analizado no hay cambios relevantes en el tipo de cambio entre las monedas.

Los cálculos de costos, ingresos y egresos que se llevará a continuación, se consideran como los necesarios, para la puesta en marcha de la planta de incubación. Partiendo de la construcción de un galpón, con oficinas, y la compra de las máquinas de incubar y sus correspondientes “necedoras”. Así como también la compra del huevo fértil a incubar, y el camión para trasladar en tiempo y forma los pollitos recién nacidos.

Por otro lado la financiación del proyecto será 100% con capital propio, para ello se utilizará una tasa de costo de capital propio (Ks)⁷⁰ del 15% suponiendo que ese porcentaje sería el del rendimiento de una inversión alternativa por ejemplo un bono. Esta es la tasa de rendimiento mínimo que debe requerirse a los cursos de acción existentes, que podrían llevarse a cabo con los fondos disponibles, para optimizar la riqueza de los propietarios. Esta es la tasa pivote entre las decisiones de inversión y financiamiento con el objetivo financiero de la compañía. La misma me va a indicar si se está tomando la decisión correcta.

Con la tasa de capital propio (Ks), se calculará el Valor Actual Neto (VAN), enfoque en el cual se descuenta el flujo de efectivo, al momento en que se realiza el presupuesto de capital. Si la suma de estos flujos es cero o positiva se acepta la propuesta, en cambio sí es menor a cero debería ser rechazada.

⁶⁸ Material cátedra “**Administración Financiera II**”. Facultad Ciencias Económicas, UNCuyo. (año 2010)

⁶⁹ **Ibídem.**

⁷⁰ **Ibídem.**

Otro indicador financiero que se utilizará es la Tasa Interna de Retorno (TIR), esta es la tasa de descuento que iguala a cero el Valor Actual Neto. Se toma como regla general que se acepta todo proyecto que tenga una TIR superior al Costo de Capital.⁷¹

Se considerará un período de 15 años que es la duración de las instalaciones y las maquinarias, hasta su momento de depreciación, luego de ese período las mismas se podrán seguir utilizando. Se estima un valor de recupero del 30% de su monto original.

1. Inversión inicial

1.1. Terreno

Se utilizará un terreno que la empresa ya tiene disponible, pero a fines del cálculo, es considerado un costo de oportunidad⁷² por lo que se tendrá en cuenta el valor del mismo, ya que este podría ser utilizado en otro proyecto. Para la instalación de la planta se necesitará un predio de 2 hectáreas.

Se calcula que el valor de la hectárea en la zona de Maipú, Mendoza, es de USD⁷³ 20.000, por lo que el costo de oportunidad del terreno será de USD 40.000.

Para los cálculos de este trabajo se cotizará en pesos, al valor del tipo de cambio oficial. Según fuentes oficiales del diario *Ámbito Financiero*⁷⁴, el tipo de cambio a la fecha de este análisis es de USD1/\$5, 800.

Por lo que el costo de utilizar el terreno disponible de la empresa es de \$232.000,00.

1.2. Construcción de galpón y oficinas

A partir de la consulta a un arquitecto constructor, se obtuvo la siguiente información.

El costo de construcción del metro cuadrado de un galpón es de USD 400, los metros cuadrados a construir son 600 metros cuadrados, por lo que el costo total de construcción del galpón y las oficinas es USD 240.000. La operación en pesos al tipo de cambio oficial (previamente descrito) sería de \$ 1.392.000.

⁷¹ **Ibídem.**

⁷² Costo de oportunidad: es el costo al que se incurre por estar en un proyecto de inversión en lugar de otro. **Ibídem.**

⁷³ USD= Dólares

⁷⁴ Fuente *Ámbito Financiero*: <http://www.ambito.com/economia/mercados/monedas/dolar/> [30 de septiembre de 2013]

Las instalaciones tienen una vida útil de 15 años aproximadamente, y al final de ese período tienen un valor de recupero del 30% de su valor inicial.

En el anexo 3 se puede observar el plano con el layout⁷⁵ de las instalaciones de la planta de incubación.

1.3. Máquina de incubar y “necedoras”

Se consultó a un representante de la marca de máquinas de incubar y necedoras “Jamesways” acerca del costo de la misma. Las maquinarias son de origen Canadiense por lo que están valuadas en moneda extranjera, en este caso dólares. Al ser traídas desde el exterior tienen impuestos de importación y costos de traslado hasta el lugar de destino.



Según el presupuesto realizado por el representante de la marca “Jamesways”, el costo total de la incubadora, más los gastos de traslado e importación y la instalación de la misma es de USD 342.809, por lo que al tipo de cambio oficial el costo final de la maquinara es de \$ 1.988.292,00⁷⁶.

La capacidad de la maquinaria es de 80.000 huevos semanales, en dos nacimientos de 40.000. Es decir que nacerán por mes 320.000 pollitos bebé.

Se considera que la maquinaria tiene una vida útil de 15 años, y que luego de este período la misma tiene un valor de venta del 30% del valor inicial. Es decir que pasados estos años se podría revender la misma a \$596.488,00.

⁷⁵ Layout o distribución de planta: es la ordenación física de los elementos industriales. Esta ordenación, ya practicada o en proyecto, incluye, tanto los espacios necesarios para el movimiento de materiales, almacenamiento, trabajadores indirectos y todas las otras actividades o servicios, así como el equipo de trabajo y el personal de taller. Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/distriplantarodri.htm> [Noviembre 2013]

⁷⁶ Presupuesto realizado por Nieser Argentina S.A. a la empresa Granjero Mendocino S.A. [Septiembre, 2013]



(Ilustración incubadora por dentro)



(Nacimiento de los pollitos bebés)

1.4. Equipamiento de las oficinas

Para equipar las oficinas que ocuparán el administrador y una secretaria. Se han estimado los siguientes mobiliarios. De manera ilustrativa los precios de referencia han sido buscados en las páginas web de “Mercado Libre”, “Garbarino” y “Easy”⁷⁷. Se estima que se comprarán los siguientes elementos de trabajo:

- * Escritorio de oficina: c/u \$ 800,00. En total se comprarían 2 unidades, uno para el administrador y otro para la secretaria por lo que en total serían: \$1600.



- * Sillas regulables se necesitan 6 unidades: cada una sale \$490. Por lo que en total serían: \$2940. Se estiman 4 sillas adicionales en el caso de tener que atender clientes o proveedores.



- * Informática: computadoras portátiles: marca “Lenovo”: \$5349,00. También se comprarán dos unidades. Y también una impresora “HP” multifunción a un precio de \$ 629. Un total en insumos de computación de: \$11.329,00.



- * Teléfono fijo: \$200. Se comprarán dos unidades, una para el administrador y otro para la secretaria. En total serían \$400.



⁷⁷ Disponible en: “Mercado Libre”: <http://www.mercadolibre.com.ar/>. “Garbarino”: <http://www.garbarino.com/index.php>. “Easy”: <http://www.easy.com.ar/> [agosto, 2013]

- * Celulares para comunicarse con el encargado, y en casos de emergencia: \$ 1500. Se comprarían en principio dos aparatos. Por lo que el costo total sería de \$3000.



- * Estanterías, para colocar las carpetas con la documentación necesaria, a un precio de \$609 c/u. Se comprarán 4 estanterías, por lo que el costo total será de \$2436.



- * Útiles de oficina: se presupuestaron útiles por \$3000.

Para concluir se calcula un costo total para equipar las oficinas, tanto del administrador, como de la secretaria, por un monto de \$ 24.705,00. Como los precios buscados son sólo de referencia, se estima que podría haber un descuento por compra en cantidad, y por pago al contado del 15%, por lo que el total sería de \$21.000,00.

Tabla n° 2: Resumen de gastos equipamiento de oficinas

Cantidad	Producto	Precio Unitario	Precio total
2	Escritorio	\$ 800,00	\$ 1.600,00
6	Sillas	\$ 490,00	\$ 2.940,00
2	Teléfono	\$ 200,00	\$ 400,00
2	Celulares	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00
4	Estanterías	\$ 609,00	\$ 2.436,00
2	Computadoras	\$ 5.350,00	\$ 10.700,00
1	Impresora/Multifunción	\$ 629,00	\$ 629,00
1	Útiles de oficina	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Costo equipamiento oficinas			\$ 24.705,00
Descuento por pago efectivo 15%			\$ 21.000,00

(Fuente: elaboración propia)

1.5. Inversión en camión especializado

Como el traslado de los pollitos es uno de los servicios que ofrece la empresa, es necesario comprar un camión, especialmente diseñado para controlar el ambiente en el que se encuentra el pollo recién nacido durante el viaje desde la planta incubadora hasta la granja de engorde.

Las características necesarias de este tipo de vehículo son las siguientes:

- Debe estar equipado con un sistema de calefacción auxiliar. Si las temperaturas en la temporada de verano exceden a los 30 °C, se requiere el sistema de enfriamiento.
- La cabina del vehículo debe tener una pantalla que muestre la temperatura de la carga para que el conductor pueda ajustar las ventanillas de aire para el enfriamiento.
- Los pollitos enviados en cajas plásticas requieren mayor cuidado para evitar el sobre-calentamiento o enfriamiento que los que son transportados en cajas de cartón. El vehículo debe tener sistemas de enfriamiento o calefacción para manejar cajas plásticas.
- Las cajas deben ser apiladas y espaciadas correctamente para permitir la circulación de aire alrededor de ellas. Cada fila de cajas debe ir asegurada con una barra que recorra el ancho del vehículo para evitar cualquier movimiento durante el viaje.
- Los vehículos deben tener una cortina plástica en la parte de atrás para ayudar a mantener el calor de los pollitos antes de ser descargados.⁷⁸

Un camión de estas características está valuado en \$ 450.000.



1.6. Marca y publicidad inicial

Como es un nuevo emprendimiento, se contratará a un diseñador gráfico para realice el logo de la marca de la planta de incubación, y además para que elabore la página web, las tarjetas personales y folletería del nuevo negocio, para entregar a los potenciales clientes.

⁷⁸Disponible en: <http://www.avicolametrengo.cl/Guia%20de%20Planta%20de%20Incubacion.pdf> [julio, 2013]

Se consultó a un grupo de diseñadores gráficos, y el costo total por todo el trabajo es de aproximadamente \$5000.

1.7. Inversión inicial total

En resumen, según los costos analizados, el proyecto planta de incubación de pollitos bebé, necesitaría una inversión inicial de \$4.088.291,00. A continuación se muestra la tabla n° 3 con todos los costos calculados.

Tabla n° 3: Inversión inicial total

Inversión Inicial	Costo
Terreno	\$ 232.000,00
Construcción Galpón y oficina	\$ 1.392.000,00
Maquinaria de incubación	\$ 1.988.292,00
Equipamiento de oficina	\$ 21.0000,00
Camión especializado	\$ 450.000,00
Marca y Publicidad	\$ 5.000,00
TOTAL	\$ 4.088.291,00

(Fuente: elaboración propia)

Gráfico n°2: Porcentajes inversión inicial



(Fuente: elaboración propia)

2. Capital de trabajo

El capital de trabajo⁷⁹ refleja las ventas no cobradas (créditos por ventas), el stock de bienes de cambio (bienes no vendidos) menos las compras no canceladas (stock de proveedores). Debe considerarse como egreso el capital de trabajo necesario para el proyecto.

En este proyecto se estimó un capital de trabajo inicial de \$100.000,00 (stock de proveedores). Luego en el año 5 y 10 se estima un capital de trabajo del 30% de la venta estimada del año próximo. Se tiene en cuenta en estos períodos porque se estima que en los mismos va a haber un aumento en la producción y en las ventas.

3. Costos del proyecto

Se consideran costos, los gastos mensuales de la puesta en marcha del proyecto. A continuación se mencionan, los servicios e impuestos necesarios para el funcionamiento de la planta.

Se va a tener en cuenta un período de 15 años, que es la vida útil de las maquinarias, en los cuales cada año se producirán 80.000 pollitos semanales. A fines didácticos se mantendrá una producción constante durante todo el año, en cada período especificado.

También se diferenciarán los costos fijos y los costos variables. Los primeros son los que no varían al cambiar el volumen de producción, en cambios los segundos fluctúan en función de los niveles de producción.

3.1. Servicios públicos

- * Gas: la planta de incubación no utiliza cantidades significantes de gas por lo que se calcula una factura promedio \$1400 para el 100% de la producción.
- * Energía eléctrica: si bien el cálculo es variable, según los consumos, se estima que en promedio el costo de energía será: \$8000,00 mensuales.
- * Suministro de agua: Salvo los días de limpieza de las instalaciones no se utilizarán grandes cantidades de agua. Por lo que se calculan aproximadamente \$1200,00 por mes.

⁷⁹ Material cátedra “Administración Financiera II”, op. cit.

3.2.Servicio de telefonía, fija y celular, e internet

- * Internet: se consultó a la empresa PRONET Works Comunicaciones⁸⁰, y el costo del servicio de suministro de internet es de \$160 mensuales. (Fecha Octubre 2013)
- * Teléfono: si bien es variable según los minutos consumidos, para los fines de este trabajo se calculó un gasto mensual de aproximadamente \$300.
- * Celular: el servicio mensual de telefonía móvil, con un paquete de 200 minutos más internet, es de \$190 mensuales por cada equipo, como se utilizaran dos aparatos, el costo total será de \$380.
- * Estos servicios no varían entre un período y otro, ya que se consideran como costo fijo.

3.3.Impuestos

- * Impuesto a las Ganancias: el monto a retener es el 35%.
- * Impuesto a los ingresos brutos: las empresas avícolas de producción, no retienen ingresos brutos. Es decir están exentas⁸¹.
- * Impuesto al valor agregado (IVA): si bien corresponde una alícuota del 21%, a los fines didácticos de este trabajo, no se lo va a tener en cuenta por considerarse una posición fiscal. Es decir es neutral.

3.4.Costo de personal ⁸²

- * Administrador: el sueldo bruto de un administrador, que trabaja 44 horas semanales es según el convenio colectivo de trabajo: \$7.600,00.
- * Secretaria Administrativa: el sueldo bruto de la misma es \$6.700,00 por 44 horas semanales según el contrato.

⁸⁰ Datos obtenidos de facturas actuales de Pronet Works Comunicaciones en la empresa “Granjero Mendocino S.A.” (octubre, 2013)

⁸¹ Según lo consultado al contador de la empresa: tiene exención en el impuesto a los ingresos brutos por desarrollar actividades comprendidas en el art. 185 inc. “X” del código fiscal de la provincia. (octubre, 2013)

⁸²Se utilizó como base de referencia los sueldos y jornales brutos que se liquidan mensualmente en “Granjero Mendocino S.A.” (octubre,2013)

- * Encargado: \$5.656,00, según convenio colectivo de trabajadores rurales.
- * Empleados: \$5.392,00. Se calcula que se necesitarán 6 empleados. Por lo que serán en total \$32.352,00.
- * Veterinario: el mismo no tiene una labor full time, por lo que su salario está calculado en función de dos visitas a la planta semanales. Su sueldo será de \$5000.
- * Vacunadores: la labor es por hora, el costo es de \$25/hora. Se estima que trabajarán 36hrs semanales, es decir cuando se las requiera para vacunar. Por lo que mensualmente serán \$3.800 por vacunador. Se necesitan por lo menos 3, por lo que el total es de \$11.400.
- * Chofer: se calcula un sueldo mensual de \$7.500,00.

3.5. Útiles de oficina

Para realizar las tareas administrativas básicas, se necesitarán los útiles básicos, tales como biromes, lápices, abrochador, perforadora, hojas de papel, cuadernos, etc. Se solicitó un presupuesto a la librería “CRECER” ubicada en el departamento de Maipú, Mendoza, y se llegó a un costo por útiles de oficina de \$500,00 mensuales aproximadamente.

3.6. Costo de mantenimiento

Es otro aspecto importante a destacar, ya que un buen mantenimiento de la planta, llevará a una mayor vida útil de la misma, evitando inconvenientes innecesarios, que podrían verse reflejados en la calidad de la producción.

Se han estimado los siguientes costos de mantenimiento:

- * Mano de obra (electricista, metalúrgico): \$5.000,00 mensuales
- * Compra de repuestos: \$3.000,00 mensuales

3.7. Materia prima: huevo incubable

El costo⁸³ del huevo incubable, es de \$1,20.

Se pretende utilizar la maquinaria al 100% es decir producir 80.000 pollitos semanales. Por lo que el costo mensual de 320.000 huevos es \$384.000,00.

En función de esos datos, se estima que el costo anual, será de \$ 4.608.000,00.

3.8. Vacunas

Al nacer los pollitos deben ser vacunados contra Marek y Laringo. Para inmunizar sus defensas contra las enfermedades del “Newcastle”⁸⁴ y la “laringotraqueítis infecciosa”⁸⁵ respectivamente. La ausencia de vacunación puede conllevar a grandes pérdidas económicas.

Cada dosis de vacuna cuesta \$0,3137⁸⁶ por pollito bebé al que se le aplica. Por lo que para una producción mensual de 320.000 pollitos el costo sería \$ 100.384,00 mensuales.

Anualmente se calcula que el costo en vacunación será de \$1.204.608,00.

3.9. Combustible

Se calcula que el camión consume 15 litros de gasoil cada 100 kilómetros recorridos, las distancias van a ser cortas, es lo que se pretende con este emprendimiento, proveer a los productores de la zona de Mendoza, principalmente a la empresa integrada “Granjero Mendocino S.A.”.

Se estima que para abastecer las granjas de pollo de la empresa el camión recorrerá mensualmente 800km, es decir un promedio de 200km semanales. El precio del gasoil es de \$6,98 c/litro⁸⁷, por lo que se estima un gasto de combustible mensual de \$850,00.

⁸³ Datos obtenidos del socio encargado de la parte de producción (octubre, 2013)

⁸⁴ Newcastle: es una enfermedad zoonótica de aves altamente contagiosa que afecta a muchas especies de aves domésticas y silvestres. Afecta más notoriamente a las aves de corral debido a su alta susceptibilidad y a las posibilidades de impacto severo que una epidemia causa en la industria avícola. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Enfermedad_de_Newcastle [octubre, 2013]

⁸⁵ Laringotraqueítis infecciosa: es muy contagiosa y ocasiona problemas que van desde signos respiratorios leves a la mortandad de todo un grupo de aves – Fuente: <http://www.elsitioavicola.com/articulos/1971/nuevas-estrategias-de-vacunacion-de-newcastle-y-laringo#sthash.hAANLehe.dpuf> [octubre, 2013]

⁸⁶ Precio calculado en base a la última factura de Laboratorios Granjol S.R.L. a Granjero Mendocino S.A. (octubre, 2013)

⁸⁷ Fuente: Estación de servicio YPF, “El Trapiche”, precio del combustible “Ultradiesel XXI” (noviembre, 2013)

Si bien se desconocen las distancias de las granjas de los potenciales clientes, a fines de los cálculos de este trabajo, se contabilizará el doble de kilómetros recorridos es decir 1600kms, por lo que el costo total mensual de combustible será de \$1.700,00.

3.10. Seguridad

Otro aspecto que tuvimos que tener en cuenta es la seguridad de las instalaciones, por lo que se contrató a la empresa “VTC”⁸⁸, y nos dio un presupuesto, por \$300,00 mensuales. Esto incluye el servicio de monitoreo de las instalaciones las 24hs.

3.11. Fallas de producción

Se agregó \$0,98 de costos por pollitos producidos, considerando que no siempre nacen el 100% de los huevos incubados. Se estima una tasa de natalidad del 65%, por lo que mensualmente se calculan que se perderán \$313.600,00 mensuales, en fallas de producción.

Ver tabla n° 4 con el resumen de todos los costos mensuales del proyecto.

A modo de resumen, como se puede observar, los costos más representativos en la planta de incubación, son los relacionados con la producción, es decir la materia prima, en este caso el huevo incubable. Por otro lado cabe destacar la importancia de los costos de fallas de producción, ya que ocupan el segundo lugar de importancia, esto se debe a que al trabajar con seres vivos se desconoce el índice de pollitos que nacerán vivos, este es uno de los costos más difíciles que deber enfrentar este proyecto ya que le podría generar inconvenientes con la planificación de producción, y con los potenciales clientes, en caso de no cumplir con sus requerimientos.

Anualmente se estima un costo total de \$10.753.584,00 durante los primeros cinco años, luego se calcula que aumentarán un 5%, manteniéndose así por cinco años más y que aumentarán nuevamente los cinco últimos años. Este incremental se puede observar en el anexo 7.

⁸⁸Empresa: Velocidad de tiempo cero S.A., facturación de Granjero Mendocino S.A. (noviembre 2013)

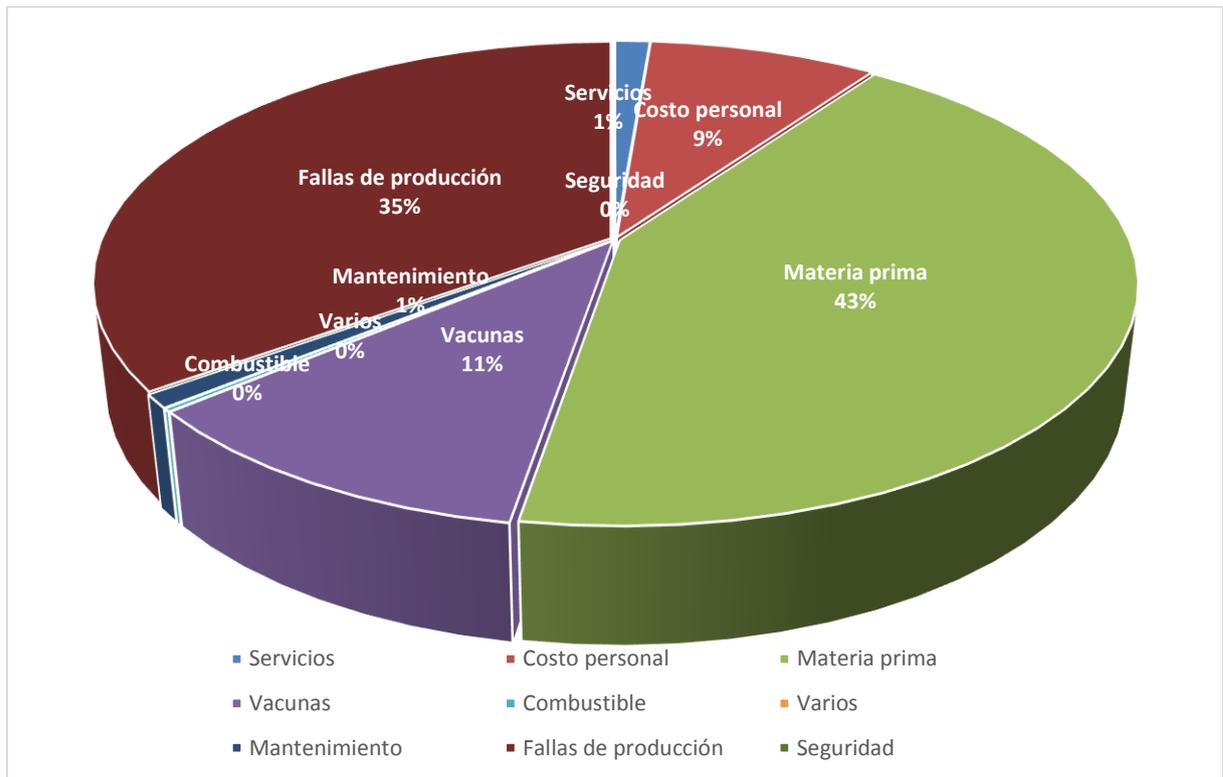
Tabla n°4: Costos Mensuales del Proyecto

Costos Mensuales	
Servicios	\$ 11.440,00
Gas	\$ 1.400,00
Energía eléctrica	\$ 8.000,00
Agua	\$ 1.200,00
Tel, cel. e internet	\$ 840,00
Costo de personal	\$ 76.208,00
Administrador	\$ 7.600,00
Secretaria Adm	\$ 6.700,00
Encargado	\$ 5.656,00
Empleados x 6	\$ 32.352,00
Veterinario	\$ 5.000,00
Vacunadores x 3	\$ 11.400,00
Chofer	\$ 7.500,00
Materia Prima	\$ 384.000,00
Huevo incubable	\$ 384.000,00
Vacunas	\$ 100.384,00
Marek- Laringo	\$ 100.384,00
Combustible	\$ 1.700,00
Gasoil	\$ 1.700,00
Varios	\$ 500,00
Útiles de oficina	\$ 500,00
Mantenimiento	\$ 8.000,00
Mano de obra	\$ 5.000,00
Repuestos	\$ 3.000,00
Fallas de producción	\$ 313.600,00
Costo pollito no nacido	\$ 313.600,00
Seguridad	\$ 300,00
Mano de obra	\$ 300,00
TOTAL	\$ 896.132,00

Por lo que realizando un promedio simple se estima que el costo unitario mensual de cada pollito bebé será:

Costo unitario por pollito bebé	\$ 2,80
--	----------------

Gráfico n° 3: Representación gráfica de los costos



(Fuente: elaboración propia)

4. Ingresos del proyecto

Es una de las partes más complicadas de calcular, en este caso se hará en función de las ventas estimativas. La capacidad de producción de las incubadoras, es de 80.000 pollitos bebés semanales. Para abastecer las granjas propias se necesitan 40.000 por semana, por lo que el resto de los pollitos se estima vender a otros avicultores de la provincia.

Como resultado de los costos estimados, se obtuvo un costo de \$2,80 por pollito bebé, por lo que el precio de venta de los mismos será de \$3,08 para la empresa integrada, y de \$3,22 para el resto de los productores avícolas, sin impuestos. Las mismas están calculadas en función de vender 1.463.000 pollitos anuales a Granjero Mendocino S.A. y 2.377.000 aves a otros productores.

Se prevén ventas anuales de \$12.159.980,00 los primeros 5 años, de \$12.767.979,00 los siguientes 5, y de \$13.406.377,95 los últimos años. Es decir que incrementarán un 5% cada cinco años.

Se pueden observar las ventas incrementales en el anexo 7.

5. Pérdidas

Si bien el objetivo de esta planta de incubación es producir la mayor cantidad de pollitos saludables, a fines de hacer más real el análisis económico, se calcularon pérdidas en caso de no cumplir con las órdenes de producción por fallas en el manejo de los huevos fértiles.

Se calculó una pérdida del 2% sobre las ventas los primeros cinco años y se prevé una disminución de este porcentaje por adquirir curva de aprendizaje⁸⁹, reduciéndose al 1% del período 6 al 10, y al 0,5% los últimos cinco años.

Las mismas se pueden observar en el flujo de fondos en el anexo 8.

6. Flujo de fondos

Una vez realizados los cálculos de la inversión inicial, los costos, ingresos y pérdidas del proyecto, se va a exponer esta información en el flujo de fondos.

A partir de los flujos de efectivos, se van a obtener los dos indicadores financieros VAN y TIR (descriptos al inicio del capítulo) que me van a indicar si el proyecto es rentable.

En forma resumida se muestran a continuación el flujo de fondos, el análisis completo se puede ver en el anexo 8:

Períodos	0	1 al 4	5	6 a 9	10	11 al 14	15
Flujo de fondos	\$ -4.188.292,00	\$ 851.471,14	\$ 486.671,74	\$ 1.363.514,24	\$ 962.234,90	\$ 1.905.111,49	\$ 2.425.111,49

A partir de cálculos realizados, nos dio como resultados, que el Valor Actual Neto, es:

VALOR ACTUAL NETO (VAN) \$ 2.000.300,90

⁸⁹Curva de aprendizaje: las estrategias construidas sobre la curva de aprendizaje se basan en la idea de que los costes unitarios por producto disminuyen sistemáticamente en un porcentaje determinado cada vez que el volumen producido se duplica. Este modelo ha sido desarrollado típicamente para productos estandarizados. Fuente: <http://es.scribd.com/doc/58148957/Michael-E-Porter-Los-Limites-de-La-Curva-de-Aprendizaje> [octubre,2013]

Al haber obtenido un valor positivo, mayor a cero, según este indicador el proyecto es viable, y podría llevarse a cabo.

Ahora nos queda analizar cuál fue el valor de la tasa interna de retorno (TIR), que como dijimos al comienzo del capítulo tiene que ser mayor que la tasa de costo de capital ($K_s=15\%$), ya que es la tasa de una inversión alternativa.

Al descontar los flujos obtuvimos la siguiente T.I.R.:

TASA INTERNA DE RETORNO	23%
--------------------------------	------------

Siendo que $23\% > 15\%$ resulta atractivo este proyecto, y es financieramente viable.

CONCLUSIONES

Habiendo realizado un análisis tanto comercial, como económico-financiero, acerca de la posibilidad de construir una planta de incubación en la provincia de Mendoza, como parte de una integración vertical de la empresa “Granjero Mendocino S.A.”, podemos llegar a la conclusión que el proyecto es viable.

Como se pudo observar desde que surge la avicultura en la Argentina, ésta no ha parado de crecer, de equiparse y de mejorar continuamente. Con ello logró productividad y competitividad en el sector, alcanzando que se bajen los precios al consumidor final, y afianzando el hábito de consumo de carne aviar.

Dentro del contexto de la provincia de Mendoza, se supo que es un sector en crecimiento, que aún no autoabastece su demanda de pollo, y que se trae de otras provincias el faltante. Por otro lado se observó que sólo una compañía integra todas las etapas de producción, y que dos proveedores producen pollitos bebé. Por lo que la provincia tampoco se autoabastece de este insumo, dando como resultado que es un mercado a explotar.

La empresa analizada, “Granjero Mendocino S.A.”, lleva diez años en el mercado aviar, y se puede decir que está afianzada en el mismo. Además cuenta con estructura y rentabilidad. Por lo que se vería beneficiada con la integración de esta nueva Unidad Estratégica de Negocios, es decir la planta de incubación. Lo único que habría que tener en cuenta es la incorporación de un nuevo socio, ya que los actuales tienen muchas actividades bajo su cargo.

Con respecto al análisis del sector se pudo concluir que tanto el micro como el macro entorno, presentan aspectos positivos como negativos. Con respecto al micro entorno se puede decir que invertir en el sector de los pollitos bebé tiene una calificación atractiva media, esto es así porque desde el punto de vista comercial no es una actividad aun desarrollada en Mendoza. Pero por otro lado requiere de mucha capacitación y grandes cantidades de capital para la inversión. Desde el punto de vista del macro entorno, el contexto político económico de la Argentina, no es el más favorable para llevar a cabo una inversión. Por otro lado desde un análisis social, el consumo del pollo ha crecido y sigue creciendo, por lo que quizás las fuerzas del mercado superen a las políticas.

También se analizó al cliente, por lo que se pudo descubrir, que la empresa se desenvolvería en un mercado industrial, donde el comprador es un ser racional, que basa sus adquisiciones en función de los intereses organizacionales y no en los propios. Es decir su objetivo es abastecerse de materia prima para dar inicio a su cadena de producción a un costo accesible.

La estrategia comercial es la posición de la empresa ante el mercado, representados a través de la Ventaja Competitiva Empresarial. Después de realizar un análisis de las tres variables (identidad, diferencia, eficiencia) que la componen, se concluye que tiene una posición regular, que se puede

mejorar, y se considera que a través de este proyecto es una de las formas de mejorar frente a la competencia.

Por último se realizó el análisis económico y financiero del proyecto, para ver si este era viable o no. Luego de estimar, la inversión inicial necesaria, los costos, ingresos y pérdidas, éstos se aplicaron en un flujo de fondos que permitió calcular dos indicadores financieros. Uno es la tasa interna de retorno, la cual tenía que ser mayor a la tasa de costo de capital y el otro es el valor actual neto que tenía que ser mayor a cero. Ambos indicadores dieron positivo por lo que desde el punto de vista financiero, dio que el proyecto es viable, y se podría llevar a cabo.

Por lo que se pudo concluir que la estrategia de integración vertical en esta empresa, no sólo es viable desde un punto de vista económico, sino que además traería beneficios a largo plazo en toda la cadena de producción, ya que desde el comienzo se conocerá la materia prima con la que se está trabajando.

BIBLIOGRAFÍA

- HAX Y MAJLUF, “**Estrategias para el Liderazgo competitivo**”. Granica (España, 1996)
- HILL, Charles; JONES, Gareth. “**Administración Estratégica**”. Mc.Graw Hill (Bogotá, 1996)
- Material cátedra “**Administración Financiera II**”. Facultad Ciencias Económicas, UNCuyo, 2010.
- Material de clase cátedra “**Estrategias de negocios**”. Facultad Ciencias Económicas, UNCuyo, 2013.
- Material de clase cátedra “**Estrategias de negocios**”: Cont. Carlos Muñoz, Estrategias de integración. Facultad Ciencias Económicas, UNCuyo, 2011.
- Material de clase cátedra “**Estrategias de negocios**”: HAX Y MAJLUF, cap. 5, pág. 76 (año 2010).
- MINTZBERG, Henry. “**Diseño de organizaciones eficientes**”. 2da Edición de Editorial El Ateneo. (Buenos Aires, Argentina, 2001)
- OCAÑA, Hugo Ricardo, “**Dirección estratégica de los negocios**”, Dunken (Buenos Aires, 2013)
- OCAÑA, Hugo Ricardo, “**Estrategias de negocios**”, Facultad de Filosofía y Letras (Mendoza, 2006)
- PORTER, Michael, “**Estrategia Competitiva**”, 2da ed., CECSA (México, 1984)

Páginas web consultadas

- CEPA (Centro de empresas procesadoras avícolas): <http://www.aviculturaargentina.com.ar/> [mayo, 2013]
- Diario Ámbito Financiero: <http://www.ambito.com/economia/mercados/monedas/dolar/> [30 de septiembre de 2013]
- Granjas Riojanas S.A.P.E.M.: <http://www.granjasriojanas.com/>
- <http://es.scribd.com/doc/58148957/Michael-E-Porter-Los-Limites-de-La-Curva-de-Aprendizaje>
- <http://es.wikipedia.org/wiki>
- <http://www.actualidadavipecuaria.com/articulos/influencia-del-transporte-del-pollo-bb-en-los-parametros-productivos.html> [junio, 2013]
- http://www.amevea-ecuador.org/datos/Indicadores_Productivos%20ING._WASHINGTON_RODRIGUEZ.PDF
- <http://www.avicolametrengo.cl/Guia%20de%20Planta%20de%20Incubacion.pdf> [julio, 2013]
- <http://www.e-economic.es/programa/glosario/definicion-sociedad-anonima>
- <http://www.elsitioavicola.com/articles/1971/nuevas-estrategias-de-vacunacion-de-newcastle-y-laringo#sthash.hAANLehe.dpuf> [octubre, 2013]
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/distriplantarodri.htm> [noviembre 2013]
- <http://www.lascalmeiassa.com.ar/index.php?seccion=proceso-productivo&id=2> [mayo, 2013]
- <http://albeitar.portalveterinaria.com/noticia/3375/ARTICULOS-AVES-ARCHIVO/Medidas-de-bioseguridad-en-las-granjas-avícolas.html>. [junio. 2013]

<http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html> [noviembre, 2012]

<http://es.scribd.com/doc/58148957/Michael-E-Porter-Los-Limites-de-La-Curva-de-Aprendizaje>
[octubre, 2013]

Diario UNO: <http://www.diariouno.com.ar/edimpresa/2005/10/03/nota97105.html>

Diario Los Andes Online: <http://www.losandes.com.ar/notas/2012/12/2/completa-buena-decada-para-productores-pollo-683325.asp> [mayo, 2013]

<http://martinpescadornqn.com.ar/node/943> [mayo, 2013]

“Easy”: <http://www.easy.com.ar/> [agosto, 2013]

“Garbarino”: <http://www.garbarino.com/index.php>. [agosto, 2013]

“Mercado Libre”: <http://www.mercadolibre.com.ar/>. [agosto, 2013]

ANEXOS

Anexo 1

Entrevista Personal

Nombre: Orlando Brugnoli

Cargo: Socio “Granjero Mendocino S.A.” – Área producción.

¿En qué año se fundó “Granjero Mendocino S.A.”?

¿Qué rol desempeña usted en la empresa?

¿Cuáles son las actividades diarias que realiza la empresa?

¿Con cuántas granjas de pollo cuentan en la empresa? ¿Qué cantidad de aves aloja cada granja?

¿Cuánto es el tiempo que las aves están en las granjas para su engorde?

¿Cuál es la mortandad promedio mensual de pollos?

¿Cuáles son los principales factores que inciden en la mortandad?

¿Cuántos pollos se faenan mensualmente?

¿Quiénes son sus principales proveedores de pollitos bebé?

¿De dónde provienen los mismos?

¿Tiene algún inconveniente en las relaciones con los proveedores de pollito bebé?

Cree usted que resultaría beneficioso, ¿que la empresa produzca su propio pollito bebé?

Cuáles son las ventajas y desventajas de que la empresa tenga su propia planta de incubación.

¿Quiénes son los principales productores de pollo en Mendoza?

Con respecto a la competencia, ¿qué lugar ocupa en el mercado la empresa Granjero Mendocino S.A.

¿Quién es el principal competidor de “GMSA”?

El principal competidor ¿integra todo las etapas, en su proceso productivo?

Existe algún competidor que integre todas las etapas del proceso productivo, que posición ocupa éste en el mercado.

Anexo 2

Entrevista: Titular Capa Blanca S.R.L.

Sr Daniel Lanthier

En su empresa, ¿cuáles etapas del proceso productivo avícola abarcan?

¿Quiénes sus proveedores, si es que tiene, de huevos fértiles?

¿Cuál es la capacidad de producción de su planta?

¿Cuántos pollitos bebé producen mensualmente?

Actualmente en Mendoza, ¿es la única empresa que se dedica a la incubación de pollitos bebé?

¿Quiénes son sus principales clientes?

¿Cuántas personas trabajan actualmente en su empresa? ¿Cuáles son sus tareas diarias?

¿Cuáles son las instalaciones necesarias, para el funcionamiento de su planta de incubación?

Respuestas: entrevista con el titular de Capa Blanca S.R.L.

Nos contactamos con el titular de unos de los potenciales competidores de la planta de incubación, el titular de “Capa Blanca S.R.L.”, el sr Daniel Lanthier, él nos comentó que su empresa abarca los primeros dos procesos del ciclo avícola. Es decir la cría de los padres reproductores y la posterior incubación de los huevos fértiles, para luego comercializar su producto final es decir la venta del pollito bebé.

Nos contó que su principal proveedor de pollitos reproductores es una empresa de la Provincia de Buenos Aires.

Por otro lado su empresa cuenta con una capacidad de 36.000 nacimiento de pollitos bebé por semana, pero que la misma en este momento no está siendo utilizada al máximo, que nacen por semana 23.000 aves, en dos veces por semana, los días lunes 10.000 y los jueves 13.000. Para la producción cuenta con máquinas de marca “Cooper” dos para incubar, y cuatro máquinas nacedoras.

Además nos comentó que la cifra de producción varía según la etapa estacional del año, y que en los meses de agosto, septiembre y octubre es cuando mayor aumenta la demanda. Ya que se preparan las aves para las ventas de fin de año.

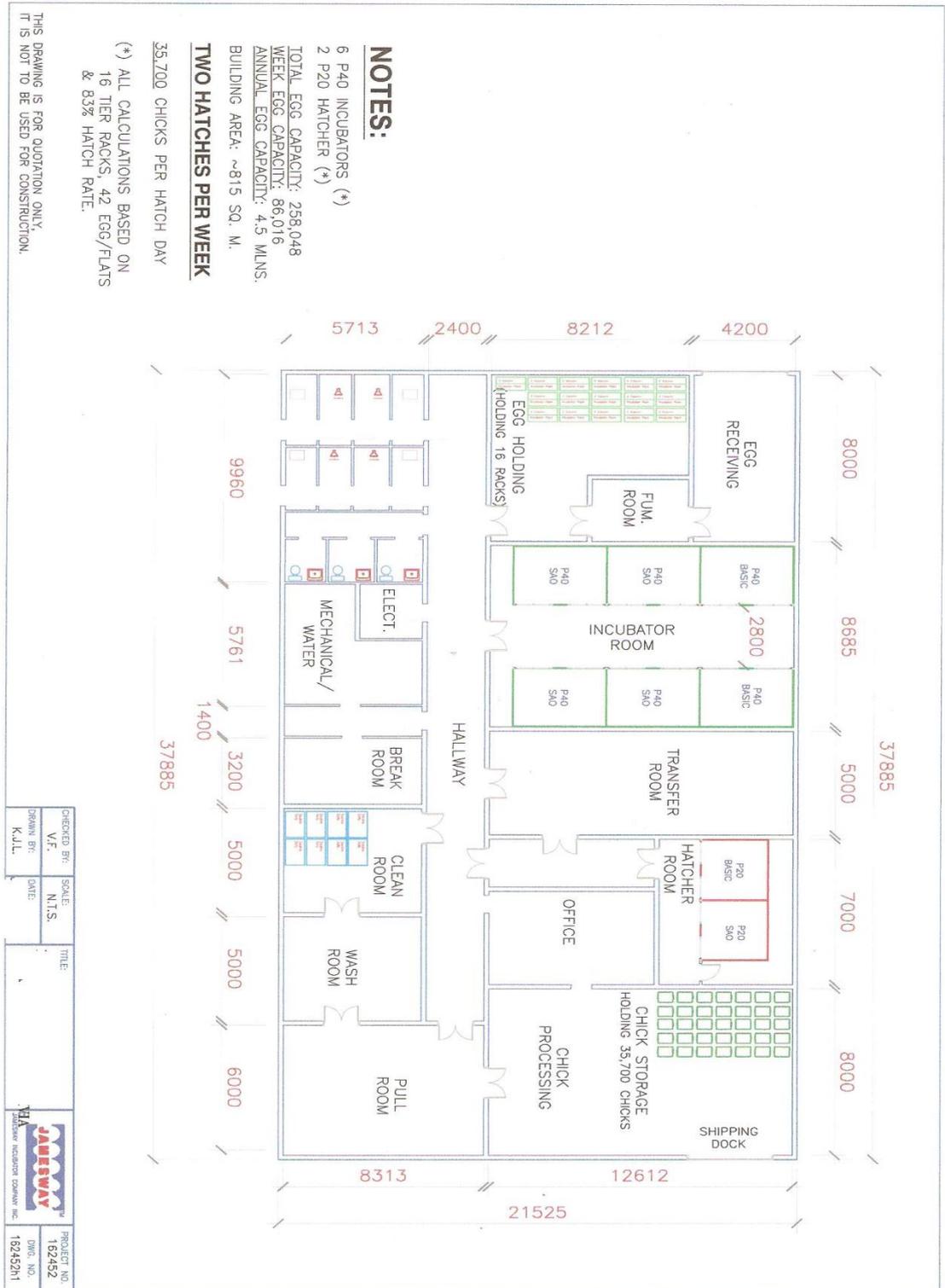
Por otro lado nos confirmó, que su empresa y “Pollitos Mendocinos S.A.” (Ubicada en el este de la provincia, en el departamento de San Martín), son las dos únicas proveedoras de cuyo de pollito bebé para engorde de pollos parrilleros.

Con respecto a sus principales clientes, mencionó la empresa “Granjero Mendocino S.A.” es decir la organización a analizar en el presente trabajo, también nombró a “Los Palmitos S.A.” (Una empresa ubicada en la ruta 60, de la provincia de Mendoza) y otros clientes, varios ubicados en otras provincias de la República Argentina (Tucumán, San Juan y Rio Negro).

En cuanto a su personal, nos dijo que trabajan nueve personas, cinco en las granjas de planteles reproductores, y cuatro en la planta de incubación de pollitos bebé, habiendo un encargado en supervisar ambas granjas.

Anexo 3

Layout Planta de incubación



(Fuente: Proveedor de Máquina de incubar)

Anexo 4

Cronograma de ingreso de pollitos bebé en “Granjero Mendocino S.A.”. Año 2013

Nº de ingreso	Fecha de ingreso	Nombre de la granja	Nombre del proveedor	Cantidad de aves	Año
49	03/12/2012	KM 8	SOFIA	22.000	2012
50	10/12/2012	CHACHINGO	PINTO BRANCO	32.000	
51	17/12/2012	VIDELA	PINTO BRANCO	24.000	
52	24/12/2012	JUNIN	PINTO BRANCO	26.000	
53	31/12/2012	RUTA 7	SOFIA	22000	

2013

1	07/01/2013	ELJUME 1	PINTO BRANCO	22.000	
	10/01/2013	EL JUME 2	PINTO BRANCO	24.000	
2	14/01/2013	EL BURRITO	LANTHIER	21.000	
3	21/01/2013	ARIZA 1	SOFIA	22.000	
	24/01/2013	ARIZA 2	SOFIA	22.000	
4	28/01/2013	EL CARANCHO	PINTO BRANCO	22.000	
5	04/02/2013	CORREA	GRANJAS RIOJANAS	22.000	
6	11/02/2013	LAPRIDA	PINTO BRANCO	26.000	
7	18/02/2013	KM 8	GRANJAS RIOJANAS	22.000	
8	25/02/2013	CHACHINGO	PINTO BRANCO	32.000	
9	04/03/2013	VIDELA	PINTO BRANCO	24.000	
10	11/03/2013	JUNIN	PINTO BRANCO	26.000	
11	18/03/2013	RUTA 7	SOFIA	22.000	
12	25/03/2013	ELJUME 1	PINTO BRANCO	22.000	
	28/03/2013	EL JUME 2	PINTO BRANCO	24.000	
13	01/04/2013	EL BURRITO	LANTHIER	21.000	
14	08/04/2013	ARIZA 1	SOFIA	22.000	
	11/04/2013	ARIZA 2	SOFIA	22.000	
15	15/04/2013	EL CARANCHO	PINTO BRANCO	22.000	

16	22/04/2013	CORREA	GRANJAS RIOJANAS	22.000	
17	29/04/2013	LAPRIDA	PINTO BRANCO	26.000	
18	06/05/2013	KM 8	GRANJAS RIOJANAS	22.000	
19	13/05/2013	CHACHINGO	PINTO BRANCO	32.000	
20	20/05/2013	VIDELA	PINTO BRANCO	24.000	
21	27/05/2013	JUNIN	PINTO BRANCO	26.000	
22	03/06/2013	RUTA 7	SOFIA	22.000	
23	10/06/2013	ELJUME 1	PINTO BRANCO	22.000	
	13/06/2013	EL JUME 2	PINTO BRANCO	24.000	
24	17/06/2013	EL BURRITO	LANTHIER	21.000	
25	24/06/2013	ARIZA 1	SOFIA	22.000	
	27/06/2013	ARIZA 2	SOFIA	22.000	
26	01/07/2013	EL CARANCHO	PINTO BRANCO	22.000	
27	08/07/2013	CORREA	GRANJAS RIOJANAS	22.000	
28	15/07/2013	LAPRIDA	PINTO BRANCO	26.000	
29	22/07/2013	KM 8	GRANJAS RIOJANAS	22.000	
30	29/07/2013	CHACHINGO	PINTO BRANCO	32.000	
31	05/08/2013	VIDELA	PINTO BRANCO	24.000	
32	12/08/2013	JUNIN	PINTO BRANCO	26.000	
33	19/08/2013	RUTA 7	SOFIA	22.000	
34	26/08/2013	ELJUME 1	PINTO BRANCO	22.000	
	29/08/2013	EL JUME 2	PINTO BRANCO	24.000	
35	02/09/2013	EL BURRITO	LANTHIER	21.000	
36	09/09/2013	ARIZA 1	SOFIA	22.000	
	12/09/2013	ARIZA 2	SOFIA	22.000	
37	16/09/2013	EL CARANCHO	PINTO BRANCO	22.000	
38	23/09/2013	CORREA	GRANJAS RIOJANAS	22.000	
39	30/09/2013	LAPRIDA	PINTO BRANCO	26.000	
40	07/10/2013	KM 8	GRANJAS RIOJANAS	22.000	

41	14/10/2013	CHACHINGO	PINTO BRANCO	32.000	
42	21/10/2013	VIDELA	PINTO BRANCO	24.000	
43	28/10/2013	JUNIN	PINTO BRANCO	26.000	
44	04/11/2013	RUTA 7	SOFIA	22.000	
45	11/11/2013	ELJUME 1	PINTO BRANCO	22.000	
	14/11/2013	EL JUME 2	PINTO BRANCO	24.000	
46	18/11/2013	EL BURRITO	LANTHIER	21.000	
47	25/11/2013	ARIZA 1	SOFIA	22.000	
	28/11/2013	ARIZA 2	SOFIA	22.000	
48	02/12/2013	EL CARANCHO	PINTO BRANCO	22.000	
49	09/12/2013	CORREA	GRANJAS RIOJANAS	22.000	
50	16/12/2013	LAPRIDA	PINTO BRANCO	26.000	
51	23/12/2013	KM 8	GRANJAS RIOJANAS	22.000	Total pollitos bebé ingresados
52	30/12/2013	CHACHINGO	PINTO BRANCO	32.000	

2014

53	06/01/2014	VIDELA	PINTO BRANCO	24.000	
54	13/01/2014	JUNIN	PINTO BRANCO	26.000	
55	20/01/2014	RUTA 7	SOFIA	22.000	
56	27/01/2014	ELJUME 1	PINTO BRANCO	22.000	
	30/01/2014	EL JUME 2	PINTO BRANCO	24.000	
57	03/02/2014	EL BURRITO	LANTHIER	21.000	
58	10/02/2014	ARIZA 1	SOFIA	22.000	
	13/02/2014	ARIZA 2	SOFIA	22.000	
59	17/02/2014	EL CARANCHO	PINTO BRANCO	22.000	
60	24/02/2014	CORREA	GRANJAS RIOJANAS	22.000	
61	03/03/2014	LAPRIDA	PINTO BRANCO	26.000	
62	10/03/2014	KM 8	GRANJAS RIOJANAS	22.000	
63	17/03/2014	CHACHINGO 1	PINTO BRANCO	32.000	

64	24/03/2014	VIDELA	PINTO BRANCO	24.000	
65	31/03/2014	JUNIN	PINTO BRANCO	26.000	
66	07/04/2014	RUTA 7	SOFIA	22.000	

(Fuente: Elaboración de Granjero Mendocino S.A.)

Anexo 5

DIAGNÓSTICO DEL FACTOR DE IDENTIDAD (FI) DE LA ORGANIZACIÓN BAJO ANÁLISIS

La fundamentación de este cuestionario se encuentra en el libro “DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS NEGOCIOS” (Hugo Ricardo Ocaña, editorial Dunken, Buenos Aires, 2013, páginas 109 y ss.).

Cuestionario para el diagnóstico de la visión (vi) empresaria organizacional

(El cuestionario es anónimo)

FACTORES	No siempre (0)	Pocas veces (0,25)	Solo para los casos relevantes (0,80)	Siempre (1)
1. Usted, empresario responde rápida y eficientemente a los cambios en el entorno y a sus requerimientos (clientes, proveedores, terceros interesados, etc.)			X	
2. Ante la incertidumbre propia del entorno, realiza escenarios de manera sistemática y formal para prever los posibles acontecimientos y circunstancias que puedan impactar en la organización y sus objetivos?		X		
3. Existe fuerte interacción de la información y comunicación entre usted y los distintos grupos de interés de la organización (entre empleados, jefes-subordinados, dirección-jefes, entre áreas funcionales, etc.)			X	
4. Existen políticas, programas y estándares formales de medición cuyos objetivos sean el logro de alto rendimiento o productividad para la organización y sus miembros.			X	
5. Existen confusiones o situaciones ambiguas entre los roles, funciones, actividades, canales de información y comunicación en la organización.		X		
6. Existe disgregación o dispersión de la visión respecto de los objetivos y metas a lograr por la organización.		X		
7. Existe una clara intención de respeto entre las personas de la organización y las acciones que ellos realizan.			X	
8. La visión, fines y principios se formulan en forma explícita y con sentido compartido por todos los miembros de la organización.		X		
9. Se fomenta formalmente y de manera continua la creatividad y la innovación en todos los niveles de la organización.	X			
10. La organización se caracteriza por su simplicidad estructural y normativa de tal manera de facilitar las acciones.				X
11. Existen criterios de auto organización y autogestión en todos los niveles de la empresa.			X	

12. Existe un clima ambiental que favorece la participación de los miembros de la organización.			X	
13. Ídem para la cooperación entre los miembros-			X	
14. Existen criterios de solidaridad entre los miembros.			X	
15. Existen políticas expresas de Responsabilidad Social Empresaria.				X
16. Se tiende y alienta al bienestar ético y emocional de los miembros de la organización en todos los niveles.			X	
17. Se advierten claras señales de honestidad, respeto, sinceridad, integridad, equidad entre los miembros de la organización cualquiera sea su nivel o jerarquía.			X	
18. Las políticas de la empresa son flexibles sin que esto signifique pérdida de eficiencia.		X		
19. Se alienta a los miembros de la organización a mantener una imagen de acuerdo a lo que representa la organización.		X		
20. Se alienta la iniciativa en todos los niveles de la organización.				X
21. Existe un espíritu de mutua confianza entre los miembros de la organización.			X	
22. La organización ofrece una imagen de integridad hacia el entorno (comunidad, clientes, proveedores)				X
23. Ídem respecto de su transparencia empresaria.				X
24. Se alienta el trabajo en equipo.				X
25. Existe disposición para el diálogo entre pares y entre jefes y subordinados.				X
26. La organización establece explícitamente normas de tolerancia hacia las diferencias (de género, étnicas, religiosas).				X
27. Existen procesos de aprendizaje continuo formales para aumentar el grado de conocimientos y profesionalidad de los miembros de la organización.				X

Resultado: $\frac{19,3}{27} = 0,71$

Escala y tipificación:

De 0 a 0,29 Visión Difusa

De 0,30 a 0,49 Visión Compleja

De 0,50 a 0,79 Visión Simple

De 0,80 a 1 Visión Concentrada

Los valores resultantes proceden de la tabulación de los 27 ítems del cuestionario realizando la suma de los valores asignados a cada casillero dividido por 27. El resultado, necesariamente debe ser un valor comprendido entre cero (0) y uno (1).

Estos límites cuantitativos no señalan con precisión los tipos de identidades ni que una organización necesariamente reúna sólo las características de la identidad determinada. En todo caso se podrá asumir que existe un dominio de cierto de tipo de identidad sobre las otras no descartándose características específicas de estas últimas.

Cuestionario para el diagnóstico de la misión de la organización

(Para la teoría, véase “DIRECCIÓN ESTRATÉGICA...”, op, cit, pág. 113 y ss)

	CONTENIDO	0	0,20	0,80	1
1	¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la Organización? (1)			X	
2	¿Puede englobarse a los clientes bajo <u>una sola</u> categoría específica, determinada, perfectamente identificable, sin lugar a dudas de cuál es esa categoría? (2)		X		
3	¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la organización? (3)			X	
4	¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de una necesidad específica? (4)			X	
5	¿Los clientes actuales y potenciales se ven o pueden verse motivados por un deseo –más allá de la necesidad específica- al momento de elegir los productos de la organización? (5)			X	
6	¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes potenciales y actuales?			X	
7	¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos de la organización?			X	
8	¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección/preferencia/fidelización de esta organización y no de otra?			X	
9	¿Se trata de factores económicos exclusivamente?	X			
10	¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión de elección en el cliente?				X
11	De la misma manera, ¿podrán existir factores psicológicos?		X		
12	¿Usted sabe perfectamente quien decide la elección de compra hacia esta organización, y no de otra, por parte del cliente?				X
13	¿Considera que el cliente elector de los productos de la organización posee la información necesaria sobre los productos ofrecidos y que ellos demandan, en general?				X
14	¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización los hace porque evalúa convenientemente y comparativamente las distintas ofertas?				X
15	¿O lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia?		X		
16	¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización?			X	
17	¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización?				X
18	¿Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización?				X
19	¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?				X

20	¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?				X
21	¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?			X	
22	¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades específica de los clientes?			X	
23	Por el contrario, usted considera que el producto/servicio es "único" independientemente de las especificidades de los clientes.			X	
24	¿Existe una conveniente comunicación del o los productos ofrecidos por la organización?				X
25	¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados de los que ofrecen la competencia?				X
26	¿Estaría en condiciones que existe una "marca" que identifica los productos de la organización?				X
27	¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están clara y precisamente definidos?			X	
28	Estos procesos, ¿son acordes a los requerimientos de los clientes?			X	
29	¿Existen mecanismos que permiten evaluar la calidad de los productos brindados en término de resultados concretos?				X
30	¿Existen parámetros para medir los resultados de los productos/servicios brindados a fin de evaluar el nivel de los mismos?				X
31	¿Considera que es posible extender/ampliar los productos/servicios brindados actualmente?				X
32	¿Considera que existen mecanismos para desarrollar programas de mejora continua de los servicios brindados por la organización?				X
33	¿Entiende que el personal afectado a los producción/comercialización de productos que brinda la organización está lo suficientemente calificado?			X	
34	¿Entiende que los recursos necesarios para la producción/comercialización de los productos/servicios son los adecuados en calidad y cantidad?			X	
35	¿Considera que el costo para el cliente es acorde con los productos/servicios que se brindan?			X	
36	¿Eliminaría algunos de los productos/servicios que se brindan en la actualidad por considerarlos innecesarios?			X	
37	¿Posee información concreta acerca de los productos/servicios que demandan los clientes?			X	
38	¿Posee información concreta de los productos/servicios que presta la competencia?			X	
39	¿Considera válido el argumento que sostiene que el tipo de producto/servicio a brindar debe ser definido comenzando por el tipo de cliente que será beneficiario de los mismos?			X	
40	¿Cree usted que, en definitiva, los productos/servicios que se producen/comercializan son "el negocio" de la organización?			X	

NOTAS ACLARATORIAS:

- (1) Debe entender por “conocimiento del cliente” la composición del o los segmentos; edades, sexo, poder adquisitivo, nivel de educación, zona donde viven, qué compran habitualmente, con quiénes compran, cuánto es el gasto promedio por compra, etc., etc.
- (2) Se trata de establecer si la empresa posee como mercado meta uno o más segmentos.
- (3) Los clientes potenciales son TODOS los clientes que podrían, en algún momento ser clientes de la empresa. Los clientes potenciales surgen de la diferencia entre el Mercado Potencial (Mp) menos el Mercado Actual de la Empresa (Ma), o Cuota de Mercado (Cm).
- (4) Se trata de establecer si los clientes motivan sus compras solo en productos planificados y, además de estos, en los comprados por impulso.
- (5) Pregunta complementaria a la anterior. Si las motivaciones de compra se encuentran estrictamente asociadas a una necesidad, entonces las compras serán planificada; si existe un dominio del deseo es altamente que las compras sea por impulso.

Superado el concepto de MISIÓN queda, entonces, ver cierta tipología que permitirá poseer el grado o nivel relativo a la “misión de negocios” y su definición.

La matriz propuesta es la siguiente:

Orientación al Producto	ALTA	Misión Rígida	Misión Abierta
	BAJA	Misión Cerrada	Misión Inestable
		BAJA	ALTA
		Orientación al Cliente	

Efectuándose las tabulaciones correspondientes –suma de los valores marcados en cada casillero dividido por 40- se obtendrá una escala numérica que señala el tipo de Misión que se trate:

Resultado: $\frac{32,4}{40} = 0,81$

- 0 a 0,24: MISIÓN CERRADA
- 0,25 a 0,49: MISIÓN INESTABLE
- 0,50 a 0,74: MISIÓN RÍGIDA
- 0,75 a 1,00: MISIÓN ABIERTA**

Cuestionario para el diagnóstico de la cultura organizacional

(El entrevistado debe responder sí o no)

SI NO

- | | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 1. ¿En la Institución, cada sector o área está aislada de las otras sin que exista vinculación (comunicacional, operativa) entre ellas? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2. ¿El análisis y resolución de problemas lo hacen exclusivamente los mandos superiores? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 3. ¿Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente rígidos para lograr eficacia? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4. ¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento individual? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 5. ¿Da prioridad excluyente a la eficiencia? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6. ¿Todas las tareas de la Institución están reguladas bajo sistemas de procedimientos y tareas exhaustivos? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 7. ¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglas laborales que abarcan todos los aspectos de sus conductas en el trabajo? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 8. ¿En la Institución existe una actitud pasiva y/o expectante para enfrentar los cambios? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 9. ¿Prevalece el criterio de que la creatividad e innovación dentro de la Institución es responsabilidad exclusiva del empresario y/o gerentes?. |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 10. ¿Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de poner mayor énfasis en sistemas y procedimientos de trabajo para no dejar nada librado al azar? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 11. ¿Frente al riesgo, la Institución asume una actitud cautelosa y/o conservadora? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 12. ¿En la Institución el criterio dominante es que algunas personas se dedican a pensar y otras a ejecutar?. |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 13. ¿La Institución ha establecido rígidos mecanismos de control para asegurarse la perfecta coordinación de las tareas entre las distintas áreas o sectores? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 14. ¿Se alienta la competencia entre las personas para que ellas mejoren sus posiciones y remuneraciones? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 15. ¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr rentabilidad? |

16. ¿En la Institución se cree que la implementación de procedimientos y métodos de trabajo rígidos no son convenientes ante un entorno tan cambiante?.
17. ¿La realización de las actividades se realizan bajo los criterios de coordinación necesarios sin que existan rígidos sistemas y procedimientos de control?
18. ¿Para la Institución es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa?
19. ¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?
20. ¿Prevalece el criterio de que en la Institución todos deben saber hacer de todo?
21. ¿La Institución es audaz, con preferencia por el riesgo cuando sabe que se pueden mejorar la rentabilidad?
22. ¿Existe el criterio que ante un entorno tan cambiante, los sistemas y procedimientos deben ser los menos posibles a fin de enfrentarlo con éxito?.
23. ¿Se cree y fomenta el criterio de que todas las personas de la Institución deben ser creativos e innovadores?
24. ¿En la Institución se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?
25. ¿Prevalece el criterio por el cual se cree que al personal hay que dejarlos trabajar libremente, sin reglas que orientes sus conductas, de tal manera de fomentar la creatividad y la iniciativa?
26. ¿Algunas las tareas se encuentran libremente sin estrictos procedimientos?
27. ¿En la Institución se pierde eficiencia cuando sus objetivos se orientan a cosas tales como lograr que las personas se sientan realizados en su trabajo, hacer que la empresa asuma responsabilidades sociales, cumplir con pautas que tienen que ver con la dignidad de las personas, etc.?
28. ¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?.
29. ¿La optimización de tareas se logran independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?



30. ¿En la Institución es habitual la formación de grupos para analizar problemas proponer soluciones?

LA tabulación consiste en asignar valor cero (0) a las preguntas respondidas como “No” y uno (1) cuando sean “SI”. Hacer el cociente de las respuestas “SI” divididos 30. La escala utilizada para categorizar las distintas culturas es la siguiente:

0 – 0,25 CULTURA REZAGADA

0,26 – 0,50 CULTURA SEGUIDORA

0,51 – 0,75 CULTURA ANTICIPADORA

0,76 – 1,00 CULTURA INNOVADORA

Resultado: $\frac{21}{30} = 0,70$

Cuestionario para el diagnóstico de la estructura organizacional

CERO (0) = PEOR VALOR; UNO (1) = MEJOR VALOR

	no (0)	(0,20)	(0,80)	si (1)
1. La Institución, ¿se plantea acciones/estrategias de acuerdo a las áreas funcionales existentes?		X		
2. Las acciones/estrategias de la institución surgen de una visión compartida y se explicitan para toda la organización				X
3. Las acciones/estrategias de la institución surgen como consecuencia de un proceso creativo a través de una visión compartida y luego se formalizan.			X	
4. El diseño de las acciones/estrategias se realiza partiendo de las capacidades institucionales para luego analizar el contexto.		X		
5. La visión del negocio nace en los mandos superiores, es compartida con los miembros de la organización, pero siempre como una visión corporativa orientadora de las acciones de las personas.				X
6. En la Institución las condiciones ambientales cambiantes obligan a la empresa a nuevas acciones sin haber definid previamente las necesidades de una nueva visión y misión. Condiciones ambientales, sólo después son incorporadas éstas.			X	

7. En la Institución se cree que las capacidades organizacionales son un condicionamiento de la acción/estrategia de negocios a implementar sin que ellas se contrasten o comparen con las condiciones externas.			X	
8. En la Institución se cree que las condiciones del entorno condicionan las capacidades empresarias y por lo tanto su acción/estrategia sin dejar mayor margen de maniobra operativa.			X	
9. De existir cambios en el ambiente de los negocios, los mandos superiores creen que primero hay que cambiar rápidamente las acciones estratégicas para luego adaptar la estructura a las estrategias propuestas.			X	
10. La Institución – a través de quien corresponda- observa sistemáticamente los cambios de los clientes			X	
11. Ante cambio en las preferencias de los clientes, la Institución reacciona en forma inmediata			X	
12. En la Institución existe un proceso de capacitación sistemático y formal		X		
13. La Institución adapta rápidamente sus procesos ante los cambios en la demanda			X	
14. Los procesos y procedimientos de trabajo son los suficientemente flexibles para absorber los cambios			X	
15. La Institución posee un sistema de circulación de la información y distribución del conocimiento sistematiza, automatizado y ordenado.		X		
16. Cuando se produce un cambio en el contexto inmediatamente se producen los cambios necesarios en la estructura si así fuese necesario		X		
17. Los mandos superiores poseen una visión prospectiva observando constantemente los cambios competitivos.			X	
28. Si la competencia modifica su estrategia competitiva, la Institución reacciona inmediatamente revisando, formulando e implementando una nueva estrategia, si fuera el caso.			X	

Sumar los valores consignados en cada casilla y dividirlo por dieciocho (18) para obtener el resultado final (un valor entre 0 y 1).

Resultado: $\frac{12,6}{18} = 0,70$

0 – 0,25 ESTRUCTURA BUROCRATICA
0,26 – 0,50 ESTRUCTURA REZAGADA
0,51 – 0,75 ESTRUCTURA FLEXIBLE
0,76 – 1,99 ESTRUCTURA INNOVADORA

Anexo 6

Cálculo del factor sofisticación⁹⁰

Actividades de valor identificadas en “Granjero Mendocino S.A.”

- Adquisición de materias primas
- Engorde de pollos
- Ventas

Actividad	Innovación	Mejoras	Coordinación	Adaptación	Valor
Adquisición de materias primas	0,3	0,5	0,6	0,6	0,5
Engorde de pollos	0,3	0,4	0,6	0,4	0,425
Ventas	0,4	0,5	0,5	0,5	0,475
Factor de optimización ⁹¹ :					0,467

- * Consideramos esos valores para innovación, ya que la empresa, podría invertir en nuevas tecnologías.
- * En cuanto a mejoras la empresa está constantemente realizando inversiones para darle diferencias, y así aumentar su valor, a sus actividades críticas.
- * La coordinación tiene la cuantificación más alta, porque en esta actividad es fundamental. Ya que sin la adquisición de las materias primas en tiempo y forma atrasa todo el proceso. Por otro lado los pollos deben recibir el alimento en tiempo y forma. También se tienen que coordinar la fecha en que el pollo está listo para ser faenado, ya que días de más generan alta mortandad de los mismos.
- * Con respecto a la adaptación, si bien el producto en sí no varía demasiado(es venta de pollo crudo), si hay diferencias en el precio entre vender un pollo fresco o uno pre-enfriado. En cambio en cuanto a la producción del mismo la empresa adapta sus alimentos balanceados, según las disponibilidades de materia primas en mercado, y los requerimientos nutricionales, que depende de la edad de las aves.

⁹⁰Material de clase de la cátedra “Estrategias de Negocios”. Facultad Ciencias Económicas- UNCuyo. Año 2013

⁹¹Se obtiene del promedio simple de los tres valores.

Anexo 7

Costo anual incremental

<i>Costo Anual Incremental (5% cada 5 años)</i>															
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
\$ 10.753.584,00	\$ 10.753.584,00	\$ 10.753.584,00	\$ 10.753.584,00	\$ 10.753.584,00	\$ 10.753.584,00	\$ 11.291.263,20	\$ 11.291.263,20	\$ 11.291.263,20	\$ 11.291.263,20	\$ 11.291.263,20	\$ 11.855.826,36	\$ 11.855.826,36	\$ 11.855.826,36	\$ 11.855.826,36	\$ 11.855.826,36

Venta anual incremental

<i>Ventas anuales incrementales</i>															
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
\$ 12.159.980,00	\$ 12.159.980,00	\$ 12.159.980,00	\$ 12.159.980,00	\$ 12.159.980,00	\$ 12.159.980,00	\$ 12.767.979,00	\$ 12.767.979,00	\$ 12.767.979,00	\$ 12.767.979,00	\$ 12.767.979,00	\$ 13.406.377,95	\$ 13.406.377,95	\$ 13.406.377,95	\$ 13.406.377,95	\$ 13.406.377,95

Anexo 8

Flujo de fondos

Periodos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Ingresos(VENTAS)		\$ 12.159.980,00	\$ 12.159.980,00	\$ 12.159.980,00	\$ 12.159.980,00	\$ 12.159.980,00	\$ 13.375.978,00	\$ 13.375.978,00	\$ 13.375.978,00	\$ 13.375.978,00	\$ 13.375.978,00	\$ 14.713.575,80	\$ 14.713.575,80	\$ 14.713.575,80	\$ 14.713.575,80	\$ 14.713.575,80
Perdida		\$ -243.199,60	\$ -243.199,60	\$ -243.199,60	\$ -243.199,60	\$ -243.199,60	\$ -133.759,78	\$ -133.759,78	\$ -133.759,78	\$ -133.759,78	\$ -133.759,78	\$ -73.567,88	\$ -73.567,88	\$ -73.567,88	\$ -73.567,88	\$ -73.567,88
Venta incremental		\$ 11.916.780,40	\$ 11.916.780,40	\$ 11.916.780,40	\$ 11.916.780,40	\$ 11.916.780,40	\$ 13.242.218,22	\$ 13.242.218,22	\$ 13.242.218,22	\$ 13.242.218,22	\$ 13.242.218,22	\$ 14.640.007,92	\$ 14.640.007,92	\$ 14.640.007,92	\$ 14.640.007,92	\$ 14.640.007,92
Costo de venta		\$ 10.753.584,00	\$ 10.753.584,00	\$ 10.753.584,00	\$ 10.753.584,00	\$ 10.753.584,00	\$ 11.291.263,20	\$ 11.291.263,20	\$ 11.291.263,20	\$ 11.291.263,20	\$ 11.291.263,20	\$ 11.855.826,36	\$ 11.855.826,36	\$ 11.855.826,36	\$ 11.855.826,36	\$ 11.855.826,36
Resultado		\$ 1.163.196,40	\$ 1.163.196,40	\$ 1.163.196,40	\$ 1.163.196,40	\$ 1.163.196,40	\$ 1.950.955,02	\$ 1.950.955,02	\$ 1.950.955,02	\$ 1.950.955,02	\$ 1.950.955,02	\$ 2.784.181,56	\$ 2.784.181,56	\$ 2.784.181,56	\$ 2.784.181,56	\$ 2.784.181,56
Depreciación inv/años		\$ -272.552,80	\$ -272.552,80	\$ -272.552,80	\$ -272.552,80	\$ -272.552,80	\$ -272.552,80	\$ -272.552,80	\$ -272.552,80	\$ -272.552,80	\$ -272.552,80	\$ -272.552,80	\$ -272.552,80	\$ -272.552,80	\$ -272.552,80	\$ -272.552,80
Gcia antes imp		\$ 890.643,60	\$ 890.643,60	\$ 890.643,60	\$ 890.643,60	\$ 890.643,60	\$ 1.678.402,22	\$ 1.678.402,22	\$ 1.678.402,22	\$ 1.678.402,22	\$ 1.678.402,22	\$ 2.511.628,76	\$ 2.511.628,76	\$ 2.511.628,76	\$ 2.511.628,76	\$ 2.511.628,76
Igcia 35%		\$ 311.725,26	\$ 311.725,26	\$ 311.725,26	\$ 311.725,26	\$ 311.725,26	\$ 587.440,78	\$ 587.440,78	\$ 587.440,78	\$ 587.440,78	\$ 587.440,78	\$ 879.070,07	\$ 879.070,07	\$ 879.070,07	\$ 879.070,07	\$ 879.070,07
Depreciación(+)		\$ 272.552,80	\$ 272.552,80	\$ 272.552,80	\$ 272.552,80	\$ 272.552,80	\$ 272.552,80	\$ 272.552,80	\$ 272.552,80	\$ 272.552,80	\$ 272.552,80	\$ 272.552,80	\$ 272.552,80	\$ 272.552,80	\$ 272.552,80	\$ 272.552,80
Rdo desp de gcia		\$ 578.918,34	\$ 578.918,34	\$ 578.918,34	\$ 578.918,34	\$ 578.918,34	\$ 1.090.961,44	\$ 1.090.961,44	\$ 1.090.961,44	\$ 1.090.961,44	\$ 1.090.961,44	\$ 1.632.558,69	\$ 1.632.558,69	\$ 1.632.558,69	\$ 1.632.558,69	\$ 1.632.558,69
FPO		\$ 851.471,14	\$ 851.471,14	\$ 851.471,14	\$ 851.471,14	\$ 851.471,14	\$ 1.363.514,24	\$ 1.363.514,24	\$ 1.363.514,24	\$ 1.363.514,24	\$ 1.363.514,24	\$ 1.905.111,49	\$ 1.905.111,49	\$ 1.905.111,49	\$ 1.905.111,49	\$ 1.905.111,49
Inversión	\$ -4.088.292,00															
Valor de recupero [valor de vtn-valor contable]*(1-tc)																\$ 520.000,00
Capital de trabajo	\$ -100.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -364.799,40	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -401.279,34	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Prestamo	\$ -					\$ -										
FPO		\$ 851.471,14	\$ 851.471,14	\$ 851.471,14	\$ 851.471,14	\$ 851.471,14	\$ 1.363.514,24	\$ 1.363.514,24	\$ 1.363.514,24	\$ 1.363.514,24	\$ 1.363.514,24	\$ 1.905.111,49	\$ 1.905.111,49	\$ 1.905.111,49	\$ 1.905.111,49	\$ 1.905.111,49
Flujo de fondos	\$ -4.188.292,00	\$ 851.471,14	\$ 851.471,14	\$ 851.471,14	\$ 851.471,14	\$ 486.671,74	\$ 1.363.514,24	\$ 1.363.514,24	\$ 1.363.514,24	\$ 1.363.514,24	\$ 962.234,90	\$ 1.905.111,49	\$ 1.905.111,49	\$ 1.905.111,49	\$ 1.905.111,49	\$ 2.425.111,49
VALOR ACTUAL NETO (VAN)		\$ 2.000.300,90														
TASA INTERNA DE RETORNO		23%														

Declaración Jurada Resolución 212/99 - CD

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta derechos de terceros.”

Mendoza, 26 de Marzo de 2014

BRUGNOLI PINCHEIRA, Laura Reg. N° 25198

A square box containing a handwritten signature in blue ink, which appears to be 'L. Pincheira'.