

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



PROYECTO DE GRADO:

“PUESTA EN MARCHA, OPTIMIZACIÓN Y SOSTENIMIENTO
DE LA EMPRESA FRIGORÍFICO DEL CENTRO S.R.L.”



Alumno: Soteras, Francisco José

Tutora: Prof. Malaman Rossana

Año 2016



ÍNDICE.

1.- CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

- 1.1- INTRODUCCIÓN.
- 1.2- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO. LA EMPRESA
- 1.3- EL PROCESO.

2.- CAPÍTULO 2: LA INVERSIÓN.

- 2.1- INVERSIÓN INICIAL.
- 2.2- CUADRO DE DEPRECIACIONES.
- 2.3- INGRESOS.
- 2.4- EGRESOS.
- 2.5- VALOR DE DESECHOS.
- 2.6- FLUJO DE FONDOS.
- 2.7- CRITERIOS DE EVALUACIÓN.
- 2.8- DECISIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA.

3.- CAPÍTULO 3: OPTIMIZACIÓN Y SOSTENIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.

- 3.1- PERSPECTIVA FINANCIERA.
- 3.2- PERSPECTIVA DEL CLIENTE.
- 3.3- PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO.
- 3.4- PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.
- 3.5- CONCLUSIÓN.

4.- BIBLIOGRAFÍA.



Soteras, Francisco José

1- CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

1.1- INTRODUCCIÓN.

El siguiente trabajo se realiza para dar cumplimiento a lo requerido para la aprobación del Proyecto de Grado final de la carrera de Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias de la Administración del Instituto Universitario Aeronáutico.

El objetivo del mismo consiste en poner en práctica profesionalmente los conocimientos impartidos y adquiridos durante el cursado de dicha carrera, reflejándolos en este caso en un proyecto de inversión real, seguido de su puesta en marcha y de procurar su estabilidad y permanencia en el tiempo como unidad de negocio.

Para su análisis se dividirá al estudio en dos etapas; en la primera, se evaluará la viabilidad económica y financiera de la empresa; y en la segunda se hará un análisis estratégico que marque la certeza de la estabilidad del negocio en el tiempo a partir del diseño de un Cuadro Integral de Mandos, donde se reflejen los objetivos y estrategias como plan de acción de todas las perspectivas que abarca el emprendimiento.



Soteras, Francisco José

1.2- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO. LA EMPRESA.

El presente proyecto consiste en la puesta en marcha de la empresa “Frigorífico del Centro S.R.L.”.

Para comenzar se hará una descripción sobre la empresa, especificando sus objetivos, mercados, procesos, personal, activos necesarios, etc. a los fines de contar con la mayor información para realizar el análisis necesario para este proyecto.

Frigorífico del Centro S.R.L. surge de la intención de cuatro amigos comerciantes, dedicados a la venta por menor y al público de carne fresca de cerdo en carnicerías propias. Esta empresa comenzará la explotación mayorista, del rubro en el que ya operan. Ante la creciente demanda del producto, motivada por cambios en la cultura alimenticia de la sociedad local y por el encarecimiento de las carnes que tradicionalmente fueron primera alternativa como la carne vacuna, el pollo o el pescado, sumado a la “desmitificación” de que la carne de cerdo es poco saludable, se propicia un ambiente confiable para explotar comercialmente con mayor intensidad el rubro.

La idea inicial de negocio que se tiene respecto de Frigorífico del Centro S.R.L., es la de abastecer a clientes mayoristas que consuman carne de cerdo como carnicerías, restaurantes, empresas de catering empresarial o de eventos y fábricas de embutidos pequeñas o medianas.

A los fines de establecer el plan estratégico a seguir por la empresa, es preciso definir una misión, que consiste en definir concretamente al negocio y lo que de él se pretende en un largo plazo; una visión, o imagen que la empresa quiere establecer en la mente del cliente; y un objetivo que cuantifique en forma precisa a las dos premisas anteriormente enunciadas. Así se define:

- *Misión:* ser el principal abastecedor de cortes de carne porcina de la ciudad de Córdoba y sus alrededores.
- *Visión:* ser la primera opción respecto a la relación calidad/precio en la consideración del cliente.
- *Objetivo:* alcanzar para el año 2020 la plena operación de los recursos disponibles, establecida en las 600 (seiscientas) medias reses faenadas mensualmente.



Soteras, Francisco José

Para resumir el entorno y las cualidades internas bajo las que se dará inicio a este proyecto, se presenta un análisis DAFO, enumerando las principales Oportunidades y Amenazas que presenta el medio, y las Fortalezas y Debilidades con que se cuenta como emprendedores para enfrentar este desafío:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">-Conocimiento del rubro.-Abastecimiento garantizado en cantidad y calidad requeridas.-Carpeta de clientes ya comprometidos.-Personal capacitado.-Equilibrio de la relación calidad-precio.-Excelente relación con el proveedor.	<ul style="list-style-type: none">-Amoldar las formas de trabajo minoristas a un negocio mayorista.-La dependencia de un solo proveedor.-Falta de un plan de RRHH.-Estructura Informal de toma de decisiones.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">-Creciente demanda del producto.-Cambio cultural en las costumbres alimenticias.-Se ofrece una alternativa de consumo más económica que lo tradicional.-Posibilidad de ocupar una cuota importante del mercado.	<ul style="list-style-type: none">-Aparición de competidores, aunque débiles.-Desconfianza de potenciales clientes acostumbrados a la mala atención del rubro.-Proceso inflacionario generalizado.

Entre los factores positivos que alientan a los emprendedores, más allá de los factores culturales y gastronómicos, se enuncia la brecha favorable de precio que existe respecto a los productos vacunos, siendo el precio de venta promedio por corte de entre un treinta y un cuarenta por ciento menor para el caso de la carne porcina. En cuanto a la cantidad y calidad que requieren los potenciales clientes, tras algunas encuestas realizadas, en su mayoría adquieren estos productos en carnicerías minoristas, por lo que están supeditados a la disponibilidad con la que cuente en ese momento el pequeño comerciante, pagando un precio casi diez por ciento mayor al que ofrece Frigorífico del Centro por una mercadería que muchas veces no se puede constatar el cumplimiento de todas las medidas de sanidad de su procedencia, sumado a la incomodidad que supone el trasladarse hasta el comercio en cuestión, en vez de recibir la mercadería en su propio establecimiento.

Como amenaza para este proyecto, se tiene en cuenta el proceso de inestabilidad e inflación económica que afecta al país desde hace un buen tiempo, y que en este caso puede funcionar en cadena de manera inversa a la de la obtención del producto, esto es que el consumidor cuenta con menor liquidez en su poder, por lo que seguramente



Soteras, Francisco José

decidirá privarse de una cena o un almuerzo en un restaurante y que seguramente provoque que las cantidades vendidas a este tipo de clientes de establecimientos gastronómicos se pueden ver afectadas



1.3- EL PROCESO.

Pasando ya a lo que es el proceso productivo que se llevará a cabo, éste consiste a grandes rasgos en la recepción de las medias reses de cerdo, para lo que se cuenta con un playón propio para que ingrese el camión frigorífico, de allí las medias res se colocan en ganchos mediante los cuales son guiados a través de una rielera hacia el interior de las cámaras de frío, que por cuestiones de sanidad cuentan con una puerta de ingreso y otra de egreso de la mercadería. Las medias reses permanecen allí refrigeradas a una temperatura aproximada de 5°C, hasta que según los requerimientos se van trasladando por la misma rielera hacia el salón de desposte.

Una vez en este salón, también refrigerado por el sistema de aire acondicionado, los despostadores proceden a cuerear las medias res y al desposte por cortes de cada una de ellas. Luego dentro del mismo salón, en otro sector, están las mesas de trabajo de acero inoxidable donde se preparan los pedidos ya individualizados, quitando los excesos de grasa y cortando o fraccionando las piezas frescas según los requerimientos de cada cliente.

Cuando el pedido ya está preparado, es embolsado y etiquetado detallando producto, peso y cliente de destino, y llevado a una segunda cámara de frío de menores dimensiones donde espera hasta que se lo carga en la camioneta para su posterior entrega.

Para la recepción de los pedidos se cuenta con todos los medios de comunicación (teléfono fijo, teléfono celular y dirección de correo electrónico) donde los clientes se comunican y dejan asentadas las solicitudes de mercadería. Al comenzar el turno, se llena una pizarra con todos los pedidos del día, ordenados de acuerdo a los momentos de salida en que se vaya despachando cada uno, siguiendo la lógica de una hoja de ruta conveniente y de los horarios solicitados por el cliente.

Para llevar a cabo las diferentes tareas que demanda este proceso, la plantilla de personal con que se cuenta incluye a un (1) administrativo, encargado de tomar los pedidos y organizarlos y dirigirlos; cuatro (4) carniceros, que se reparten indistintamente las tareas de desposte y preparado de pedidos de acuerdo a las cargas que vayan surgiendo; y por último de dos (2) repartidores, que tienen por tarea la carga, descarga y distribución de la mercadería, como así también del cuidado, lavado y mantenimiento del vehículo.

El resto de las tareas administrativas, de facturación, comercialización, pagos, cobranzas y contacto con el cliente se reparten entre los socios indistintamente y de acuerdo a las afinidades de cada uno.



2- CAPÍTULO 2: LA INVERSIÓN.

2.1- INVERSIÓN INICIAL.

En este apartado detallaremos las inversiones realizadas antes de la puesta en marcha del proyecto. Para ello se agruparán las inversiones en tres tipos: activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo.

En las inversiones en activos fijos se incluyen todos los bienes tangibles que se necesitarán en el proceso de la obtención del producto final y también todos aquellos bienes que servirán de apoyo para la operación normal del proyecto, para mencionar algunos de ellos son el galpón para el establecimiento físico de la empresa, equipamientos de frío para la conservación de la mercadería, maquinarias y herramientas, equipamientos de oficina, vehículo para llevar a cabo el reparto de la mercadería, instalaciones, etc. En cuanto a su periodicidad, se trata de erogaciones únicas en todos los casos, exceptuando al alquiler del inmueble, que se presupuesta por tres meses para la inversión inicial por considerar el tiempo prudente para que las obras de refacción estén completas.

Las inversiones en activos intangibles son las que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o por derechos adquiridos. Entre estos activos se puede mencionar los gastos de organización para la constitución de una Sociedad de Responsabilidad Limitada y aquellos desembolsos para la coordinación de las obras de instalación o sistemas de información. También se incluyen los gastos realizados para obtener las habilitaciones y permisos pertinentes y los destinados a publicidad. Aquí también se trata de erogaciones que se realizan por única vez para la puesta en marcha de la empresa.

Las inversiones en capital de trabajo constituyen el conjunto de recursos necesarios para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, que para este proyecto lo determinaremos con una duración de un mes para poder ir equilibrando los ciclos de ingresos y egresos de la operativa.

Los montos de todas las erogaciones que se deben efectuar, quedan resumidos y discriminados en el siguiente cuadro de inversión:



Soteras, Francisco José

MONTO DE LA INVERSIÓN			
DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
ACTIVO FIJO			
Alquiler mensual del galpón	3	\$ 10.000,00	\$ 30.000,00
Computadoras	2	\$ 3.500,00	\$ 7.000,00
Escritorios	2	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00
Mobiliario (6 sillas, estanterías y archivos)	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Rodado Renault Master c/equipo de frío	1	\$ 480.000,00	\$ 480.000,00
Sierra carnicera	1	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Herramientas varias (cuchillas, chairas)	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Uniformes	6	\$ 900,00	\$ 5.400,00
Cámaras frigoríficas	2	\$ 35.000,00	\$ 70.000,00
Materiales refacciones edificio	1	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
Lavabotas y manos inoxidable	1	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Hidrolavadora	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Aire acondicionado 15.000 frg	1	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
Grupo electrógeno	1	\$ 32.000,00	\$ 32.000,00
Controlador fiscal	1	\$ 14.000,00	\$ 14.000,00
Impresora multifunción	1	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS			\$ 715.400,00
DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
ACTIVOS INTANGIBLES			
Constitución de la S.R.L.	1	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Software Facturación	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
Habilitaciones Municipalidad y Bromatología	1	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Gastos arquitecto y albañilería	1	\$ 13.000,00	\$ 13.000,00
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES			\$ 30.500,00
DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
CAPITAL DE TRABAJO			
Sueldos a empleados	6	\$ 9.000,00	\$ 54.000,00
Leyes sociales a empleados	6	\$ 3.500,00	\$ 21.000,00
Bolsas para despacho	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Honorarios contador	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Internet	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Energía Eléctrica	1	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00
Combustible Rodado (litros)	300	\$ 19,00	\$ 5.700,00
Servicio de Agua	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Telefonia (fijo y celular)	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Artículos de librería	1	\$ 500,00	\$ 500,00
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO			\$ 95.200,00
MONTO TOTAL			\$ 841.100,00



2.2- CUADRO DE DEPRECIACIONES.

Tanto los activos fijos como los activos intangibles pierden valor con el paso del tiempo, por lo que esta pérdida de valor contable debe verse reflejada en el cuadro de depreciaciones. Las depreciaciones no constituyen un gasto en efectivo, sino uno contable, solo influye en la rentabilidad del proyecto por sus efectos indirectos sobre los impuestos al reducir la base imponible del impuesto. El método de depreciación utilizado es el lineal por ser el único que autoriza la AFIP. Este método consiste en dividir el monto de cada activo por el número de años de vida útil, y ese valor será la depreciación que sufra el activo en cada año o período.

Una vez determinada la vida útil de cada activo, confeccionamos el cuadro de depreciaciones de la siguiente manera:

DETALLE ACTIVO FIJO	PRECIO DE ADQUISICION	VIDA UTIL EN AÑOS	PERIODOS										TOTAL		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Computadoras	\$ 7.000,00	3	\$ 2.333,33	\$ 2.333,33	\$ 2.333,33										\$ 7.000,00
Escritorios	\$ 2.000,00	10	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 2.000,00
Mobiliario	\$ 5.000,00	10	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 5.000,00
Rodado	\$ 480.000,00	8	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00				\$ 480.000,00
Sierra	\$ 15.000,00	10	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 15.000,00
Herramientas	\$ 2.000,00	5	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00								\$ 2.000,00
Uniformes	\$ 5.400,00	3	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00										\$ 5.400,00
Cámaras Frigoríficas	\$ 70.000,00	10	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 70.000,00
Aire Acondicionado	\$ 20.000,00	10	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 20.000,00
Hidrolavadora	\$ 5.000,00	5	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00								\$ 5.000,00
Grupo Electrónico	\$ 32.000,00	8	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00				\$ 32.000,00
Lavabatas	\$ 3.500,00	5	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00								\$ 3.500,00
Controlador fiscal	\$ 14.000,00	5	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00								\$ 14.000,00
Impresora Multifunción	\$ 4.500,00	5	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00								\$ 4.500,00
SUBTOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 665.400,00		\$ 85.134,33	\$ 75.200,00	\$ 75.200,00	\$ 75.200,00	\$ 11.200,00	\$ 11.200,00	\$ 665.400,00						
ACTIVOS INTANGIBLES															
Constitución SRL	\$ 10.000,00	5	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00								\$ 10.000,00
Software	\$ 4.000,00	3	\$ 1.333,33	\$ 1.333,33	\$ 1.333,33										\$ 4.000,00
Habilitaciones	\$ 3.500,00	5	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00								\$ 3.500,00
Gastos arquitecto y albañiles	\$ 13.000,00	2	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00											\$ 13.000,00
SUBTOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 30.500,00		\$ 10.533,33	\$ 10.533,33	\$ 4.033,33	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00							\$ 30.500,00	
TOTAL DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	\$ 695.900,00		\$ 95.667,67	\$ 95.667,67	\$ 89.167,67	\$ 87.834,33	\$ 87.834,33	\$ 75.200,00	\$ 75.200,00	\$ 75.200,00	\$ 11.200,00	\$ 11.200,00	\$ 11.200,00	\$ 695.900,00	



2.3- INGRESOS.

Son los ingresos esperados por la venta del producto obtenido. Al tratarse de un producto que no es homogéneo, ya que de cada media res comprada se obtienen varios cortes, de diferentes precios entre sí, y que los cortes a su vez difieren en su peso de una media res a otra, se procedió a realizar un “balance promedio” con una muestra de cuarenta (40) medias reses, que dió como resultado una ganancia promedio de seiscientos cincuenta pesos (\$650) por media res.

De esta manera se determina a la media res como la unidad de medida para calcular tanto el volumen de ingresos como el nivel de producción operativo.

De acuerdo a estudios de mercado y a compromisos de venta ya asumidos, se proyecta un nivel operativo del 60% para el primer período, que se irá incrementando en un 10% anual hasta alcanzar la plena operatividad y producción estable en el quinto período anual.

Siendo la capacidad máxima de almacenamiento y rotación de unas 600 (seiscientas) medias res mensuales, se comenzará el análisis con un volumen operativo de trescientas sesenta (360) medias reses mensuales para el primer periodo, incrementándose luego de acuerdo a lo explicado anteriormente, alcanzando en el nivel de plena operación de los recursos, ingresos mensuales de trescientos noventa mil pesos (\$390.000) o anuales de cuatro millones seiscientos ochenta mil pesos (\$4.680.000) a valores actuales.

INGRESO PROMEDIO POR MEDIA RES	CAPACIDAD PLENA (cantidad de medias res por mes)	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5	PERIODO 6	PERIODO 7	PERIODO 8	PERIODO 9	PERIODO 10
\$ 650	600	0,6	0,7	0,8	0,9	1	1	1	1	1	1
	Cantidad según capacidad	360	420	480	540	600	600	600	600	600	600
	INGRESOS MENSUALES	\$ 234.000	\$ 273.000	\$ 312.000	\$ 351.000	\$ 390.000	\$ 390.000	\$ 390.000	\$ 390.000	\$ 390.000	\$ 390.000
	INGRESOS POR PERIODO	\$ 2.808.000	\$ 3.276.000	\$ 3.744.000	\$ 4.212.000	\$ 4.680.000	\$ 4.680.000	\$ 4.680.000	\$ 4.680.000	\$ 4.680.000	\$ 4.680.000



Soteras, Francisco José

2.4- EGRESOS.

Están constituidos por todos aquellos costos anuales fijos de producción, administrativos y de venta, y por todos los costos variables de producción que lógicamente varían en la misma proporción que se explicó anteriormente en el detalle de ingresos, esto es aumentando en un 10% por período hasta llegar al quinto año donde se mantienen hasta el final del proyecto.

Dentro del rubro de los egresos variables se puede mencionar el combustible consumido, porque se deduce que a mayor venta serán mayores las distancias abarcadas; las bolsas en que se despacha la mercadería que también se estima por promedio de acuerdo a los kilogramos despachados; y la energía eléctrica, que al cargarse con más mercadería las cámaras se fuerza su capacidad aumentando así el consumo de energía.

De acuerdo a la proyección operativa que se establece como objetivo, se presentan los siguientes valores para los egresos de cada ciclo:

EGRESOS FIJOS	Monto Mensual	Monto Anual	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5	Período 6	Período 7	Período 8	Período 9	Período 10
Sueldos a empleados	\$ 54.000,00	\$ 648.000,00	\$ 648.000,00	\$ 648.000,00	\$ 648.000,00	\$ 648.000,00	\$ 648.000,00	\$ 648.000,00	\$ 648.000,00	\$ 648.000,00	\$ 648.000,00	\$ 648.000,00
Leyes sociales a empleados	\$ 21.000,00	\$ 252.000,00	\$ 252.000,00	\$ 252.000,00	\$ 252.000,00	\$ 252.000,00	\$ 252.000,00	\$ 252.000,00	\$ 252.000,00	\$ 252.000,00	\$ 252.000,00	\$ 252.000,00
Honorarios contador	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00
Internet	\$ 200,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Servicio de Agua	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
Telefonía (fijo y celular)	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
Artículos de librería	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
TOTAL EGRESOS FIJOS	\$ 78.500,00	\$ 942.000,00	\$ 942.000,00	\$ 942.000,00	\$ 942.000,00	\$ 942.000,00	\$ 942.000,00	\$ 942.000,00	\$ 942.000,00	\$ 942.000,00	\$ 942.000,00	\$ 942.000,00
EGRESOS VARIABLES	Monto Mensual	Monto Anual	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5	Período 6	Período 7	Período 8	Período 9	Período 10
CAPACIDAD PRODUCTIVA			0,6	0,7	0,8	0,9	1	1	1	1	1	1
Bolsas	\$ 2.400,00	\$ 28.800,00	\$ 28.800,00	\$ 31.680,00	\$ 34.848,00	\$ 38.332,80	\$ 42.166,08	\$ 46.382,69	\$ 46.382,69	\$ 46.382,69	\$ 46.382,69	\$ 46.382,69
Energía Eléctrica	\$ 8.000,00	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00	\$ 105.600,00	\$ 116.160,00	\$ 127.776,00	\$ 140.553,60	\$ 140.553,60	\$ 140.553,60	\$ 140.553,60	\$ 140.553,60	\$ 140.553,60
Combustible Rodado (litros)	\$ 5.700,00	\$ 68.400,00	\$ 68.400,00	\$ 75.240,00	\$ 82.764,00	\$ 91.040,40	\$ 100.144,44	\$ 100.144,44	\$ 100.144,44	\$ 100.144,44	\$ 100.144,44	\$ 100.144,44
TOTAL EGRESOS VARIABLES	\$ 16.100,00	\$ 193.200,00	\$ 193.200,00	\$ 212.520,00	\$ 233.772,00	\$ 257.149,20	\$ 282.864,12	\$ 287.080,73				
TOTAL EGRESOS			\$ 1.135.200,00	\$ 1.154.520,00	\$ 1.175.772,00	\$ 1.199.149,20	\$ 1.224.864,12	\$ 1.229.080,73				



2.5- VALOR DE DESECHO.

El valor de desecho es el valor que tendría el proyecto después de varios años de haber sido puesto en funcionamiento. En este proyecto el método utilizado para calcularlo es el comercial, que corresponde a la suma de los valores de mercado que sería posible esperar de los activos del proyecto, corregidos por su efecto tributario.

VALOR DE DESECHO	METODO COMERCIAL
Valor Comercial	+ \$ 350.000,00
Valor Contable	- \$ 0,00
Utilidad antes de Impuesto	= \$ 350.000,00
Impuesto	- \$ 122.500,00
Utilidad Neta	= \$ 227.500,00
Valor Contable	- \$ 0,00
VALOR DE DESECHO	\$ 227.500,00



2.6- FLUJO DE FONDOS.

El Flujo de Fondos consiste en un esquema que presenta sistemáticamente los costos e ingresos registrados período a período, obtenidos previamente de acuerdo a las proyecciones de estudios de mercado, niveles de producción y costos estimados.

Está compuesto de los egresos iniciales correspondientes a la inversión requerida para la puesta en marcha o “momento cero” del proyecto, de los ingresos y egresos operacionales que constituyen los flujos de entradas y salidas reales de caja de cada momento del proyecto y por último del valor de desecho.

Aquí se consideran también las depreciaciones sólo por los efectos tributarios que generan en el proyecto, motivo por el cual se restan inicialmente y luego se suman por no tratarse de salidas reales de efectivo.

Como se dijo anteriormente, el método utilizado para calcular el valor de desecho es el comercial, por lo que corresponde agregar al final del período de evaluación también el capital de trabajo, que forma parte del patrimonio del inversionista y por lo tanto puede ser recuperable.

En su estructura se presenta de la siguiente manera:

	PERIODO 0	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5	PERIODO 6	PERIODO 7	PERIODO 8	PERIODO 9	PERIODO 10
INGRESOS		\$ 2.808.000,00	\$ 3.276.000,00	\$ 3.744.000,00	\$ 4.212.000,00	\$ 4.680.000,00	\$ 4.680.000,00	\$ 4.680.000,00	\$ 4.680.000,00	\$ 4.680.000,00	\$ 4.680.000,00
EGRESOS FIJOS		\$ 942.000,00	\$ 942.000,00	\$ 942.000,00	\$ 942.000,00	\$ 942.000,00	\$ 942.000,00	\$ 942.000,00	\$ 942.000,00	\$ 942.000,00	\$ 942.000,00
EGRESOS VARIABLES		\$ 193.200,00	\$ 212.520,00	\$ 233.772,00	\$ 257.149,20	\$ 282.864,12	\$ 287.080,73	\$ 287.080,73	\$ 287.080,73	\$ 287.080,73	\$ 287.080,73
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES		\$ 95.667,67	\$ 95.667,67	\$ 89.167,67	\$ 87.834,33	\$ 87.834,33	\$ 75.200,00	\$ 75.200,00	\$ 75.200,00	\$ 11.200,00	\$ 11.200,00
UTILIDAD BRUTA		\$ 1.577.132,33	\$ 2.025.812,33	\$ 2.479.060,33	\$ 2.925.016,47	\$ 3.367.301,55	\$ 3.375.719,27	\$ 3.375.719,27	\$ 3.375.719,27	\$ 3.439.719,27	\$ 3.439.719,27
QUEBRANTO ACUMULADO											
UTILIDAD GRAVADA		\$ 1.577.132,33	\$ 2.025.812,33	\$ 2.479.060,33	\$ 2.925.016,00	\$ 3.367.301,55	\$ 3.367.301,55	\$ 3.367.301,55	\$ 3.367.301,55	\$ 3.439.719,27	\$ 3.439.719,27
IMP. A LAS GANANCIAS		\$ 551.996,32	\$ 709.034,32	\$ 867.671,12	\$ 1.023.755,60	\$ 1.178.555,54	\$ 1.178.555,54	\$ 1.178.555,54	\$ 1.178.555,54	\$ 1.203.901,74	\$ 1.203.901,74
UTILIDAD NETA		\$ 1.025.136,01	\$ 1.316.778,01	\$ 1.611.389,21	\$ 1.901.260,40	\$ 2.188.746,01	\$ 2.188.746,01	\$ 2.188.746,01	\$ 2.188.746,01	\$ 2.235.817,53	\$ 2.235.817,53
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES		\$ 95.667,67	\$ 95.667,67	\$ 89.167,67	\$ 87.834,33	\$ 87.834,33	\$ 75.200,00	\$ 75.200,00	\$ 75.200,00	\$ 11.200,00	\$ 11.200,00
ACTIVO FIJO	-\$ 715.400,00										
ACTIVO INTANGIBLE	-\$ 30.500,00										
CAPITAL DE TRABAJO	-\$ 95.200,00										\$ 95.200,00
VALOR DE DESECHO											\$ 227.500,00
TOTAL FLUJO DE FONDOS	-\$ 841.100,00	\$ 1.120.803,68	\$ 1.412.445,68	\$ 1.700.556,88	\$ 1.989.094,73	\$ 2.276.580,34	\$ 2.263.946,01	\$ 2.263.946,01	\$ 2.263.946,01	\$ 2.247.017,53	\$ 2.558.517,53



2.7- CRITERIOS DE EVALUACION.

Los criterios de evaluación utilizados para la consideración de este proyecto, son: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Período de Recupero (PR).

El primer indicador, el VAN, nos refleja el valor presente de los flujos de caja futuros originados por la inversión y se obtiene como la diferencia entre todos los ingresos y egresos del proyecto expresados en moneda actual, ponderados por una tasa de interés de descuento o “de corte” que en este caso es de 31,01% (tasa de interés anual que otorga el Banco Nación Argentina para las inversiones en plazo fijo para el mes de Agosto de 2016).

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Siendo:

I_0 =Monto de inversión inicial

V_t = Flujo de Efectivo correspondiente a cada período “t”

K =Tasa de interés de descuento

Con los datos obtenidos anteriormente en la elaboración del flujo de fondos, se obtiene para este proyecto un VAN=\$4.046.392,95, valor que nos renta el proyecto y que nos lleva a aceptar la inversión.

En cuanto a la TIR, indica el porcentaje de rentabilidad que se obtendrá por cada peso invertido en el proyecto, en función de la tasa de rendimiento con la cual los beneficios actualizados son iguales a los desembolsos expresados en valores actuales; es decir, es la tasa de interés que iguala el VAN a cero. Esta tasa debe compararse con la tasa de descuento del proyecto y de ser igual o mayor el mismo se acepta, caso contrario se rechaza.

$$0 = -I_0 + \sum_{j=1}^n \frac{FN_j}{(1+TIR)^j}$$



Soteras, Francisco José

La TIR del proyecto arroja un resultado de 146,82%, que supera ampliamente al 31,01% de la tasa de descuento considerada, por lo que el proyecto se acepta también desde este indicador.

Por último resta obtener el período de tiempo en que se recuperará la inversión inicial. Por acumulación de flujos de ingreso positivos, el monto de la inversión se recupera antes de finalizar el primer período estudiado, cercano a los diez (10) meses de originadas las actividades, número al que llegamos mediante la suma acumulada de los flujos de fondos positivos que otorga cada mes, hasta igualar el monto de la inversión inicial, como se demuestra a continuación.

Inv. Inicial	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10
-\$ 841.100,00	\$ 93.400,30	\$ 93.400,30	\$ 93.400,30	\$ 93.400,30	\$ 93.400,30	\$ 93.400,30	\$ 93.400,30	\$ 93.400,30	\$ 93.400,30	\$ 93.400,30
Saldo	-\$ 747.699,70	-\$ 654.299,40	-\$ 560.899,10	-\$ 467.498,80	-\$ 374.098,50	-\$ 280.698,20	-\$ 187.297,90	-\$ 93.897,60	-\$ 497,30	\$ 92.903,00



Soteras, Francisco José

2.8- DECISIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA.

Visto todo lo analizado anteriormente, se decide por SI INVERTIR en este proyecto, ya que el panorama que se presenta es absolutamente alentador, desde las condiciones comerciales del mercado, la potencialidad de la empresa y los números que arroja el análisis económico-financiero.



3- CAPITULO 3: OPTIMIZACIÓN Y SOSTENIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.

En este capítulo, se llevará a cabo un estudio de la organización desde la óptica de la teoría del Cuadro Integral de Mandos, identificando la participación de cada una de las perspectivas de análisis que lo integran, para luego establecer algunos parámetros de medida que sirvan para definir conductas y estrategias que garanticen el correcto desenvolvimiento organizacional en los planos comercial, financiero y de los procesos internos.

EL CUADRO INTEGRAL DE MANDOS. SUS PERSPECTIVAS APLICADAS.

El Cuadro Integral de Mandos como herramienta de gestión, surge ante la necesidad de combinar los indicadores de resultados financieros tradicionales de las actividades, con nuevos parámetros, indicadores e inductores de acción futura, para que sea posible medir la forma en que las unidades de negocio van creando valor para los clientes presentes y futuros, como así también la forma en que se deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos para mejorar la actuación futura. De esta forma logra transformar el objetivo y la estrategia organizacional en objetivos e indicadores tangibles.

Para ello se vale de un análisis de la organización basado en cuatro perspectivas (financiera, del cliente, de procesos internos y de formación y crecimiento) con la intención de obtener indicadores e inductores de acción que permitan gestionar la estrategia a largo plazo de una organización.

A continuación se hará un desarrollo sobre cada perspectiva aplicada a la empresa Frigorífico del Centro S.R.L., para definir estrategias e indicadores de actuación en cada una de ellas.



3.1- PERSPECTIVA FINANCIERA.

La importancia de esta perspectiva en cualquier organización, radica en que aquí no solo se define la actuación financiera que se espera de la empresa, sino que también impone los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas.

Para el caso de Frigorífico del Centro, se trata de una organización en etapa de crecimiento, iniciando su ciclo de vida como negocio, aunque con la particularidad de que no es necesario destinar grandes volúmenes de recursos a construir o ampliar instalaciones o desarrollar nuevos productos y servicios, por lo que si se debe ajustar a la teoría del CIM se está ingresando a lo que se enuncia como etapa de sostenimiento. Debido a esto se establece un objetivo financiero general enfatizado en el crecimiento de los porcentajes de ventas en los mercados y clientes seleccionados, como así también en la utilización de medidas relacionadas con la rentabilidad del negocio a partir de la explotación máxima de los ingresos.

Aquí se plantean varios desafíos, como el de enfrentar un ciclo de caja diferente al que está acostumbrado cada uno de los socios, ya que al incurrir ahora en el ámbito mayorista, el común de los clientes exige que se opere con la modalidad de cuenta corriente, difiriendo los plazos de entrega de la mercadería vendida con los del cobro de la misma. El otro riesgo se presenta ante la decisión tomada de que, por el momento, no se realizarán inversiones en otros ámbitos, por lo que no habrá una diversificación de los canales de ingresos, reduciéndose éstos netamente a los concretados por ventas.

De acuerdo con el objetivo primordial establecido por la dirección de la empresa, de incrementar en un 10% anual el volumen de ventas hasta alcanzar las 600 (seiscientas) medias reses mensuales, significando un ingreso mensual por ventas de \$390.000.- y anual de \$4.680.000.-, se establece el siguiente curso de acción:

- **Objetivo:** “Alcanzar para el año 2020 un ingreso por ventas mensual promedio de \$390.000”.
- **Indicadores e inductores de actuación:**
 - Nivel de ingresos por ventas.
 - Cantidad de medias reses procesadas.
 - Margen bruto unitario (por media res).



- Porcentaje de crecimiento de ventas.
- Flujo de fondos.
- Niveles de costos y gastos.
- **Estrategias:**
 - *Aumentar la productividad de los ingresos;* a partir del énfasis en conseguir la mayor cantidad de clientes posibles inicialmente, considerando que se cuenta en esta etapa con capacidad instalada ociosa.
 - *Controlar exhaustivamente los niveles de gastos de explotación;* siendo lo más cuidadosos posibles en las erogaciones que se hagan principalmente en la distribución, sin gastar de más en los empaques de mercadería y definiendo rutas convenientes para el reparto que optimicen la eficiencia del gasto en combustible.
 - *Definir una política de ciclo de caja;* salvo algunos clientes puntuales, se considera como ideal el método de cobranza de “boleta contra boleta”, cobrando la venta anterior al momento de descargar el nuevo pedido. Para el resto de los clientes definir una política de cobranza que no supere los 10 (diez) días de un pedido para su cobro.



3.2- PERSPECTIVA DEL CLIENTE.

En esta perspectiva, hay dos tareas fundamentales que la empresa debe realizar para resolver exitosamente los desafíos que se plantean. En primer lugar es importante que se logre identificar a los clientes y mercados en los que se desea competir; y por otro lado traducir la estrategia y visión de la organización, en objetivos específicos sobre los clientes y segmentos seleccionados.

Para el caso de “Frigorífico del Centro”, la idea es centrarse en clientes que busquen la excelencia en calidad que se ofrece con este producto, si la propuesta es ser una empresa reconocida en el medio por la seriedad con que enfrenta sus negocios, se debe contar con clientes reconocidos por la seriedad y responsabilidad de sus negocios tanto en la calidad de sus productos como en su conducta financiera.

Así en los momentos previos a la puesta en marcha de las actividades, se realizan reuniones con los responsables de cocina y de compras de diferentes sitios gastronómicos y de elaboración de la ciudad como la cadena Jhonny B. Good, Hotel Quorum, Hotel Sheraton, Hotel Holliday Inn, Rancho Grande, Patio de la Cañada, La Parrilla de Mirta, Fly Kitchen Catering, Chacinados San Antonio, Catering Urca, El Bodegón de Argüello, etc., empresas que por su propia visión de negocios buscan la excelencia de sus productos y por consecuencia, de sus proveedores. En todos ellos el mecanismo de presentación es el de visitarlos personalmente, conocer los productos que consumen o pueden llegar a consumir, obsequiar mercadería en calidad de prueba, informar sobre la lista de precios que “Frigorífico del Centro” ofrece y presentar los distintos canales de contacto.

Una vez que ya se ha segmentado el mercado de acción, y acorde a la misión y estrategia de negocio que se planteó, se propone definir los objetivos estratégicos referidos a la perspectiva del cliente, haciendo hincapié en la excelencia del producto que se entrega y en el valor agregado que se ofrece a la clientela, respecto a exigirse cumplir con los requerimientos de tiempos y formas que estos demandan y en la atención personalizada de cada uno de ellos, todo con el objetivo de lograr un alto nivel de retención de los clientes captados.

Así se define el siguiente plan de acción:

- **Objetivo:** “Lograr inicialmente una cantidad y diversidad de clientes que permitan alcanzar los niveles operativos planeados para el período, con una tasa de retención de los clientes superior al 80%”.



- **Indicadores e inductores de actuación:**

- *Cuota de Mercado*, para determinar la proporción de ventas en términos de número de clientes o volumen de ventas.
- *Incremento de clientes*, midiendo en términos absolutos la tasa en que el negocio gana nuevos clientes.
- *Retención del cliente*, para controlar que el negocio mantenga las relaciones establecidas con los clientes.
- *Satisfacción del cliente*, como modo de evaluar la satisfacción o no que experimenta el cliente y el valor agregado que entregamos como empresa.
- *Rentabilidad del cliente*, que va a indicar con precisión cual es el beneficio neto que nos otorga cada cliente.
- *Volumen de ventas*, para conocer el incremento o no de los ingresos por ventas como indicador de las cantidades de mercadería que se entregan y cobran.

- **Estrategias:**

- *Crear un valor agregado*, a partir del permanente contacto directo con los clientes y de ellos con esta empresa, a partir de del establecimiento de distintos canales de comunicación (teléfono fijo, teléfono celular y e-mail) para que el cliente opte por el que cree más apropiado, informando permanentemente sobre cualquier cambio de condiciones, como aumento de los precios, saldos en cuentas corrientes, ofertas, etc.
Esto guiándose por la visión que se desea como empresa, respecto a la imagen y prestigio que se quiere definir para la organización de estar siempre cerca del cliente, ofreciéndole algo más que sólo la mercadería.
- *Invitar a todos los clientes y potenciales clientes*, a realizar visitas al frigorífico para que conozcan personalmente las instalaciones, las condiciones higiénicas y de salubridad y los procesos operativos que se llevan a cabo en el lugar, para disipar cualquier duda o desconfianza que tenga por tratarse de un nuevo o potencial proveedor.



Soteras, Francisco José

- *Desarrollar una planilla de conformidad, a modo de encuesta, que se entregará una vez por mes al cliente para conocer el grado de satisfacción que éste experimenta periódicamente sobre la atención que recibe y sobre el producto.*

		Empresa:		Responsable:		Contacto:		Fecha:	
Criterios		MS	S	PS	NS				
Puntualidad en la entrega de la mercadería									
Condiciones de empaque de la mercadería al momento de la entrega									
Higiene del personal de contacto									
Higiene de la mercadería recibida									
Higiene del vehículo									
Correspondencia de la mercadería solicitada con la entregada									
Condiciones de frío de la mercadería recibida									
Otras observaciones:									
Criterio de Evaluación		MS: muy satisfecho S: satisfecho PS: poco satisfecho NS: no satisfecho							



3.3- PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO.

En esta perspectiva es fundamental identificar cuáles son los procesos internos críticos que nos permitirán lograr los objetivos organizacionales, y definir las estrategias que los optimicen.

Para el caso de Frigorífico del Centro, se hará foco en dos procesos que son clave de acuerdo a la actividad, que son el proceso operativo y el servicio de posventa.

En cuanto al proceso operativo en sí, éste empieza con la recepción de un pedido y termina con la entrega del producto y lo que se busca en este caso es la excelencia en cuanto a que en cada etapa se asegure la máxima calidad del producto en el menor tiempo y al menor costo posible. Para ello, y a partir de la gestión de la calidad total que se desea implementar, se comienza el proceso a partir del análisis de calidad de las medias reses que se reciben del matadero y luego se hace foco en la optimización de los tiempos de cada etapa del proceso, buscando simultáneamente garantizar que el producto no pierda un grado de calidad en ningún momento.

Respecto al servicio de post-venta, el objetivo de la empresa está estrechamente relacionado con lo que se desarrolló en la perspectiva del cliente, brindando las comodidades requeridas por cada cliente en cuanto a tiempos de entrega, plazos de cobro y contacto directo.

A continuación, el plan de acción para los procesos internos:

- **Objetivo:** “Garantizar la máxima calidad del producto que se ofrece, obteniéndolo en el menor tiempo y al menor costo posible”.
- **Indicadores e inductores de actuación:**
 - *Tiempos medidos*, para optimizar la entrega de cada pedido, evitando momentos de ocio o improductivos tanto en la preparación como en el reparto.
 - *Peso de las medias reses*, con la idea de “estandarizar” al producto lo más que se pueda y garantizar la calidad.
 - *Control de calidad*, mediante otros indicadores como cantidad de desperdicios o devoluciones.



- **Estrategias:**

- *Llevar a cabo la selección de la mercadería* al momento de recibir las medias reses, descartando todas aquellas que superen los 50 (cincuenta) kilogramos de peso, todas las que superen los 3 (tres) centímetros de tocino de perfil, como así también aquellas cuya fecha de faena supere los 3 (tres) días del momento de su recepción.
- *Determinar una cota* mínima de 8 (ocho) minutos y una máxima de 10 (diez) minutos para el desposte de las medias reses, sobre el encargado de esta tarea, para lograr con mayor rapidez la disponibilidad del troceo listo para preparar los pedidos más detallados.
- *Colocar en el salón de trabajo una pizarra* al comienzo del día con el listado de pedidos que deben prepararse, discriminados por el encargado de preparar cada uno de estos, para evitar confusiones o malos entendidos sobre la responsabilidad de cada operario, como así también diseñar un “manual” donde consten las especificaciones sobre los requerimientos de la forma de presentación del producto para cada cliente.
- *Preparar a primera hora, la hoja de ruta* que luego se entregará al encargado del reparto, con el fin de optimizar esta tarea, tratando de lograr un equilibrio entre la reducción máxima posible de los gastos en combustible y el cumplimiento de los requerimientos de horarios de entrega de cada cliente. Este control se completa con la instalación de un sistema de rastreo satelital del vehículo del reparto, para evitar paradas o desvíos innecesarios.
- *Especificar las tareas de limpieza* que se deben llevar a cabo por el personal al término de cada turno, que incluyen el lavado de las cámaras de frío y del salón, mesas y herramientas de trabajo; como así también del vehículo del reparto por parte de sus encargados al finalizar el recorrido cada jornada.



3.4- PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.

Esta perspectiva está dirigida desde la organización hacia los empleados, y es de fundamental importancia ya que es la que brinda la infraestructura para alcanzar los ambiciosos objetivos que se plantean en las demás perspectivas.

Desde el punto de vista de las capacidades de la plantilla, en este caso se trata de personas conocidas por los empresarios desde hace tiempo (por ser trabajadores del mismo rubro al que se dedican con anterioridad), por lo que ya conocen detalladamente las técnicas y los métodos de desposte y de preparación de cada corte, como así también los cuidados y el manejo de las herramientas con las que trabajan todos los días, como sierras, cuchillas y mantenimiento del frío en las cámaras, por lo que la capacitación en estos aspectos no es una necesidad en las prioridades de la organización.

Al tratarse de un negocio con un proceso productivo que no cuenta con demasiada complejidad, se tornará de suma importancia el aspecto motivacional de la plantilla, en busca de lograr una coherencia de objetivos entre los empleados y la dirección. Es así que la propuesta se centra en afianzar la claridad en la transferencia de la información organizacional en todas las direcciones, respecto a metas y objetivos desde el plazo más inmediato hasta el más lejano.

El plan de acción que se propone para el desarrollo de esta perspectiva, es el siguiente:

- **Objetivo:** “Lograr la plena motivación del personal, a partir de la participación y la alineación de los objetivos personales con los organizacionales.”

- **Indicadores e inductores de actuación:**
 - *Satisfacción del empleado*, que se refleja en su productividad, rapidez de reacción y la calidad de su trabajo, y que puede medirse a través de encuestas sobre su moral y satisfacción general.

 - *Retención del empleado*, que nos indica el grado de compromiso de la plantilla, de acuerdo a su identificación con los objetivos y valores que la organización le ofrece.

 - *Productividad por empleado*; que se mide mediante el ingreso promedio por empleado, y que aumentará a medida que los empleados estén más



Soteras, Francisco José

motivados y se vuelvan más eficaces, simultáneamente con el resto de la organización.

- **Estrategias:**

- *Promover la participación en la toma de decisiones*, por parte de los empleados y en especial respecto a las tareas diarias del proceso productivo. Para lograrlo se propone que sean ellos mismo quienes decidan al comienzo de la jornada, quién va a ser el responsable de cada tarea, como la preparación de cada pedido para cada cliente, o que se dividan las tareas de limpieza de acuerdo a sus conocimientos, siendo su responsabilidad la confección de la pizarra de pedidos, para que logren ponerse de acuerdo sobre los objetivos de tiempo y responsabilidades de cada uno en cada jornada.
- *Mantener alta la motivación del empleado*, mediante un sistema de premios y reconocimientos interno, permitiendo que se retiren antes del tiempo establecido una vez concluidas sus responsabilidades en la jornada y definiendo un premio económico para aquel empleado cuyos pedidos no hayan recibido críticas negativas por parte del cliente en el lapso de un mes.
- *Fomentar la cohesión del grupo de trabajo*, esto aprovechando que la plantilla con la que se cuenta no es muy numerosa, se establece como parte de la jornada laboral de los días sábado, compartir un almuerzo distendido con la dirección y todo el personal.
- *Estimular la productividad por empleado*, adicionalmente a las tareas de motivación ya mencionadas, siendo el principal factor que condiciona las actividades del negocio el tiempo y de acuerdo con lo expuesto en la perspectiva de los procesos internos, se decide evaluar la calidad del trabajo de cada empleado, de acuerdo al tiempo que le tome llevarlo a cabo, haciéndole conocer a cada empleado cuáles son sus fortalezas y debilidades de acuerdo a la óptica de la dirección y aceptando las sugerencias que surjan desde el personal en este aspecto.



3.5- CONCLUSIÓN.

Luego del análisis y como cierre para esta etapa y del estudio del proyecto, concluyo que en la correcta aplicación de todas las ideas desarrolladas en la confección del Cuadro Integral de Mandos, se puede definir el éxito o no de la organización en el mediano y largo plazo. Se considera que se han logrado evaluar todas las aristas que presenta el análisis de la empresa estudiada, y que se han podido formular las hipótesis sobre la consecución de cada objetivo trazado, de forma tal que a través de ellas se cuente la historia que se desea escribir con este proyecto.

Partiendo desde la excelencia en calidad del producto que se ofrece, tomamos como punto de partida la optimización desde adentro hacia afuera, a través de la claridad de objetivos, indicadores, inductores de la actuación y estrategias de acción, buscando el compromiso de la plantilla con el horizonte de la organización para maximizar la productividad de cada empleado en sus tareas y potenciar el plano humano de las relaciones internas, fomentando la participación en cuanto a la información, los procesos y las decisiones; se procura la optimización del proceso productivo a partir de un criterio de excelencia en cuanto al eficaz manejo de los tiempos y de los costos que significan las diferentes actividades; se define una política comercial centrada en el cliente y en lograr su satisfacción máxima, en el desarrollo de un valor agregado que supere las expectativas y diferencie a Frigorífico del Centro de lo tradicional en el rubro; todo esto permitiéndose obtener el principal fin del proyecto (y, creo yo, de cualquier unidad de negocio) que es el de maximizar los rendimientos económicos planeados desde un principio, que son los que justifican el darle vida al desafío empresarial que hoy se inicia.



Soteras, Francisco José

4- BIBLIOGRAFÍA.

- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (1996). “El Cuadro de Mando Integral”. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000.
- Ripetta, Osvaldo Hugo. (2007). “Sistemas de Información Contable II”. Córdoba, Argentina. Asociación Cooperadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.C..
- Sapag Chain, Nassir. (2007). “Proyectos de Inversión”. México. Pearson Educación.
- Sapag Chain, Nassir y Sapag Chain, Reinaldo. (1995). “Preparación y evaluación de Proyectos”. Santafé de Bogotá, Colombia. Mc Graw Hill.
- “Inversiones en Plazo Fijo, Banco de la Nación Argentina”. (2016). www.bna.com.ar/Personas/PlazoFijoTradicional