



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés  
Escuela de Administración y Negocios  
Contador Público**

**PLAN DE NEGOCIOS EN SECTOR  
ALIMENTICIO  
“TEKOPORA”**

**Autor: Ignacio Ressia**

**Legajo: 14144**

**Mentor: Maria Fernanda Tamborini**

**Trenque Lauquen 01/12/2018**

# INDICE

<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>3</b>
<b>1 Introducción</b>	<b>4</b>
1.1 La oportunidad	4
1.2 Evaluación de la oportunidad	4
<b>2 Negocio propuesto</b>	<b>13</b>
2.1 Descripción operativa	14
2.2 Modelo de negocios (CANVAS)	14
2.3 Masa Crítica y Demanda estimada	21
2.4 Investigación de Mercado	22
<b>3. Análisis del Sector</b>	<b>23</b>
3.1 Situación general	23
3.2 Precios	23
3.3 Análisis Estratégico	25
<b>4 Plan de Marketing</b>	<b>30</b>
3.1 Las 4P	30
3.2 FODA	33
<b>5 Análisis Económico Financiero</b>	<b>34</b>
4.1 Inversión inicial	34
4.2 Financiamiento	35
4.3 Costos	35
4.4 Ingresos	36
4.5 Cash Flow	37
<b>6. Equipo de trabajo</b>	<b>40</b>
<b>7. Marco Legal</b>	<b>42</b>
<b>8. Plan Físico y Riesgos</b>	<b>44</b>
<b>9. Conclusiones</b>	<b>47</b>
<b>10. Bibliografía</b>	<b>49</b>
<b>11. Anexos</b>	<b>51</b>

## Resumen Ejecutivo

Hay una nueva generación de consumidores que demanda alimentos producidos respetando el medio ambiente, con mejor composición nutricional, comercializados a través de prácticas de comercio justo, con métodos de producción basados en el bienestar animal, orgánicos y libres de productos de síntesis química. Este segmento objetivo del emprendimiento, la generación Millennial, representará para 2025 el 60% del consumo global de alimentos<sup>1</sup>.

Este plan de negocios busca capturar valor a través de la producción Agroecológica de **carne bovina** y **huevos pastoriles**, involucrando no solo la producción y procesamiento, sino también la comercialización. Generando los atributos diferenciales que este nuevo grupo de consumidores utiliza para definir la compra de sus alimentos.

Tekopora apuesta para llegar a estos consumidores a la utilización de canales de comercialización NO tradicional, los cuales muestran el mayor crecimiento en los últimos 5 años, gracias al aporte de las nuevas tecnologías, las redes sociales y el e-commerce<sup>2</sup>.

Los socios fundadores del proyecto son Facundo Alvira, Damian Petovello (ambos Ingenieros Agrónomos por la UNLP) e Ignacio Ressia, autor de este plan de negocios por la carrera de Contador Público por UdeSA.

La combinación de un mercado en crecimiento, una amplia experiencia en el sector productivo agroecológico, la novedosa utilización de economía colaborativa y canales de comercialización directa y los atributos diferenciales de los productos producidos, conforman los pilares competitivos de este proyecto.

Inversión requerida 295 mil dólares, periodo de recupero estimado 45 meses, Valor actual Neto de 167.056 U\$S y una TIR esperada de 21,15%.

---

<sup>1</sup> Nielsen, Estilos de Vida Generacionales: “Como vivimos, comemos, jugamos y ahorramos para nuestro futuro” Noviembre 2015. Extraído de <https://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/latam/docs/reports/2016/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf>

<sup>2</sup> Kantar World Panel, Tendencias del Mercado de consumo Masivo a nivel global. Junio 2018. Extraído de: <https://www.kantarworldpanel.com/cl/Noticias/Tendencias-del-mercado-de-consumo-masivo-a-nivel-global>

## 1. OPORTUNIDAD

Buscamos satisfacer la demanda creciente de productos orgánicos, ecológicos, ambientalmente sustentantes, que involucren prácticas comerciales éticas, socialmente justas (fair trust) para todos los involucrados en la cadena productiva y comercial. Llegando directamente al consumidor con la oportunidad histórica que brinda el canal no tradicional para comercializar nuestros productos (www y redes). Utilizando economía asociativa-colaborativa para afrontar procesos de escala y Know-How costoso. Este plan de negocios busca capturar valor a través de la producción Agroecológica de carne bovina y huevos pastoriles, involucrando no solo la producción y procesamiento, sino también la comercialización.

Aprovechando la oportunidad de costos que genera la disposición de la superficie bajo zona de exclusión para la aplicación de agroquímicos y la producción Agroecológica.

Esta conjunción de factores alineados bajo la construcción de una marca, logrando dar solución al problema que manifiesta la mayor parte de los consumidores de este tipo de productos “conseguir de manera continua, con una calidad homogénea, a un precio justo”

### 1.2 EVALUACION DE LA OPORTUNIDAD

Al poner la lupa sobre la oportunidad, utilizando las diversas herramientas de análisis, podemos identificar 9 aspectos que constituyen las principales **fortalezas** y que debemos potenciar; así como 6 aspectos donde debemos poner especial atención, donde están las principales **debilidades**.

**Escalabilidad:** Tekopora empieza con una unidad productiva de 350 Hectáreas, en caso que se requiera ampliar la superficie, contamos con la posibilidad de hacerlo. En el mercado inmobiliario rural de la República Argentina, se arriendan anualmente 10 millones de Has con fines ganaderos, dentro de ese mercado inmenso, hay una gran disponibilidad de superficie con diferentes aptitudes productivas. Con la reglamentación del protocolo de amortiguamiento del Ministerio de Agricultura y Pesca de la Provincia de Buenos Aires, se estima que solo en esta provincia, habrá 1 millón de

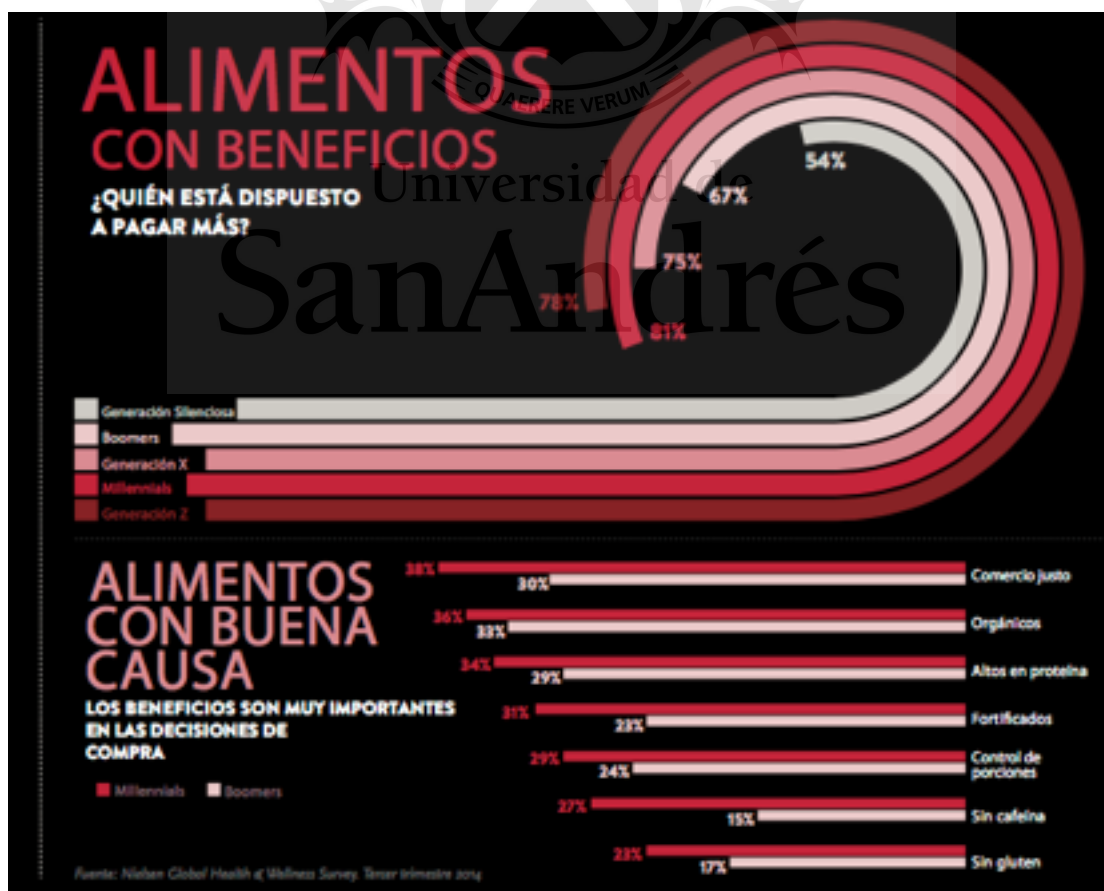
hectáreas solo aptas par producciones agroecológicas. Es en estas últimas donde el proyecto tienen mayor probabilidad de aumentar su superficie, manteniendo las ventajas competitivas que fortalecen el proyecto.

**Evolución del mercado objetivo:** Las nuevas generaciones que están entrando al mercado de consumo, valoran en mayor medida las aptitudes de valor que propone este plan de negocios. Estos consumidores no solo buscan productos saludables, sino que se interesan en la forma que fueron producidos, el impacto ambiental, y en la forma de comercialización. Esta generación se encuentra actualmente en los grupos etarios inferiores, y a medida que transcurra el tiempo irán ocupando la mayor parte de la pirámide poblacional, con lo cual nos encontramos en un mercado con una buena ventana de crecimiento en el futuro cercano, lo que incluso podría determinar que este mercado de nicho, se transforme en un mercado masivo en 15-20 años, lo cual representa un desafío inmenso. Como podemos ver en el siguiente cuadro elaborado por la consultora Nielsen, la evolución del mercado objetivo para 2025 implicara que el 70% del consumo este representado por la generación Millennial y la Generación Z (Next gen), ambas generaciones que valoran especialmente los atributos que ofrece Tekopora en sus productos.



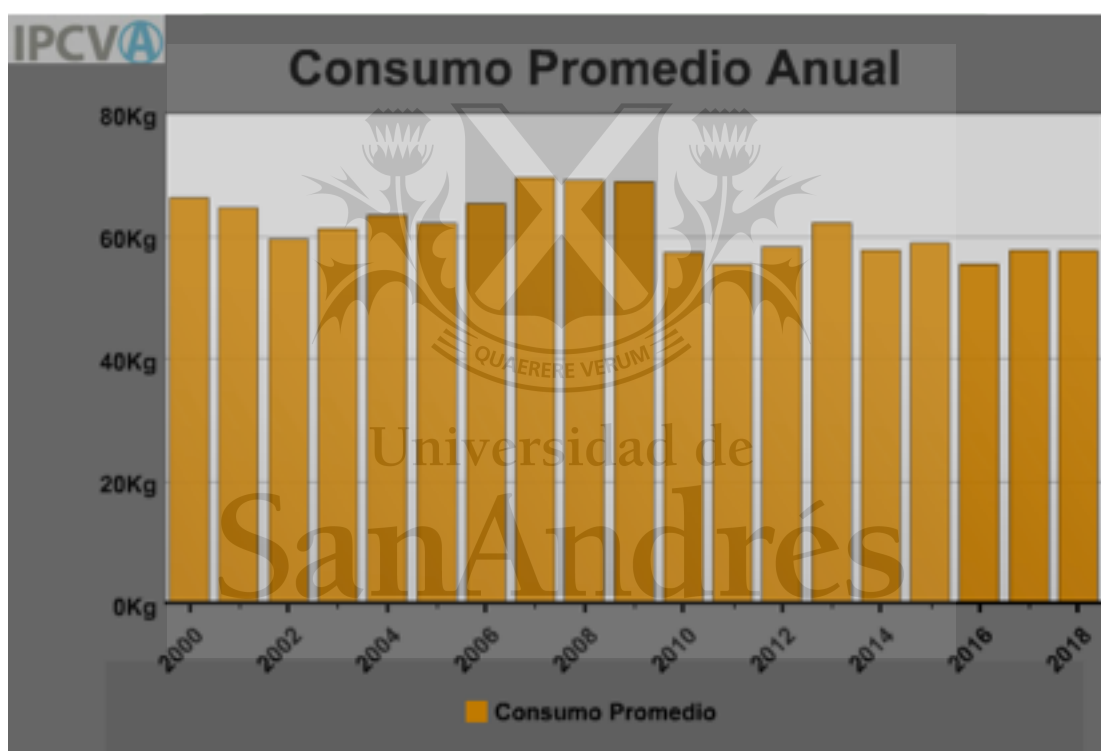
FUENTE: Hanson Lodge, 2013: <https://www.hansondodge.com/blog/2013/>

**Mercado objetivo definido:** esta muy claro quienes son nuestros consumidores, que buscan y como lo consiguen. Estamos ante la generación foodie por excelencia, que disfruta el tiempo libre, que habitualmente come en restaurantes, en food-trucks, que ofrecen comida saludable, ambientalmente sostenible. Hay un movimiento de nuevos Chefs que busca ingredientes que cumplan esos requisitos, e impulsan esta tendencia de la comida directo de la granja: “Farm to table”. En estos últimos está nuestro primer segmento objetivo, donde para la primer etapa del proyecto, apuntamos a la simplicidad que ofrece un comprador con conocimiento preciso del valor agregado que ofrecemos y con mayor volumen unitario. En una segunda etapa, apuntaremos también a consumidores finales, a través de redes sociales y venta por internet. Este segmento, ademas, esta dispuesto a pagar mas por los alimentos con beneficios que ofrece Tekopora, en el siguiente cuadro del Informe trimestral de Tendencias de Consumo elaborado por Nielsen, podemos ver como son valorados los atributos de los alimentos:



FUENTE: Nielsen, Estilos de Vida Generacionales: “Como vivimos, comemos, jugamos y ahorramos para nuestro futuro” Noviembre 2015. Extraído de <https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/latam/docs/reports/2016/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf>

**Ocasión y frecuencia de consumo:** un aspecto importante de los productos que ofrece Tekopora, es su alta frecuencia de consumo, lo cual determina que la ocasión de captar nuevos consumidores, se presenta en un gran número de oportunidades a lo largo del tiempo. Este aspecto es muy importante, dada la gran cantidad de atributos que se necesitan transmitir del producto, donde muchas veces el acto de compra es compulsivo o poco planificado. El reiterado acto de compra, permite que el consumidor vaya adoptando las diversas cualidades del producto, compare, pruebe, nos elija. En Argentina, según el último informe del Instituto de promoción de carne vacuna (IPCV) se consumen anualmente 57,4 Kg por habitante por año.



FUENTE: Base de datos del IPCV. Extraído de [www.ipcv.gob.ar](http://www.ipcv.gob.ar)

En cuanto a los huevos, según la Cámara Argentina de Productores de la Industria Avícola (CAPIA) en Argentina se consumen 266 huevos per capita por año, lo cual lo convierte en el 5to consumidor mundial en términos per capita, y el segundo de Latinoamérica después de México.

**Bajos costos de producción:** La producción Agroecológica y el enfoque Holístico, con el manejo intensivo de pastizales perennes y descansos planificados, nos permite competir en costes con las producciones tradicionales, no dependiendo del precio de los insumos (como el caso de los feed-lot), con una reducción muy importante del uso de insumos (fertilizantes, agroquímicos, insecticidas, labores culturales, semillas, etc) resignando tan solo 3 tn MS x hectárea x año. Adicionalmente, el marco regulatorio, nos permite conseguir arrendamientos mas convenientes, a precios mas competitivos y con plazos mas convenientes.

**Todos los atributos al mismo precio:** A diferencia de lo ocurrido con las primeras producciones orgánicas, orientadas a llegar al mercado objetivo con un precio sustancialmente mas alto, la producción agroecológica se enfoca en ampliar los atributos compitiendo en precio con la producción tradicional. ¿Que atributos? Ecológico, sin utilizar agroquímicos, saludable, de alta calidad, dando un precio justo a todos los participantes de la cadena de valor (fair trust).

**Baja competencia:** Los huevos pastoriles están enfocados en el mercado local, donde se ubica el emprendimiento. Allí no hay ninguna producción de este tipo, y tampoco llegan ofertas similares de otras zonas.

Los productos cárnicos, están orientados a usuarios intermedios (restaurantes) donde nuestro producto final se convierte en su insumo, aprovechando así el fenómeno “Farm to table”. En este caso encontramos un mercado con muchos oferentes que ofrecen productos de gran calidad, pero muy pocos que operan a través del canal de comercialización directo, y casi ninguno que además ofrezca el diferencial de atributos que ofrecemos.



**Alto margen:** Es usual, escuchar que la producción agrícola tiene una bajísima participación en el precio de venta final. El productor recibe poco y el consumidor paga mucho. En el medio se interponen los altos costos logísticos, un esquema impositivo que se piramida a medida que se suman intermediarios, los altos costos fijos del canal de venta tradicional y la imposibilidad de coordinar stock y consumo en productos usualmente perecederos. El esquema de comercialización propuesto, junto con las asociaciones estratégicas en procesos industriales complejos (faena), nos permiten mejorar nuestro margen de ganancia, lo que sumado a nuestro esquema de bajo costo, nos apunta un GM superior al 50%. En el siguiente esquema elaborado por Fair Life internacional, podemos ver como el proceso de compra local y venta directa propuestos en este plan de negocios, permite eliminar intermediarios, logrando mejores ingresos para el productor, y menores costos para el consumidor final.



FUENTE: <https://www.fix.com/blog/farm-to-table/>

**Marco Regulatorio:** Antes de desarrollar este punto, es importante dejar claro que el emprendimiento bajo análisis, es rentable y económicamente viable sin las ventajas que aporta el marco regulatorio. Pero cave señalar que los márgenes mejoran gracias a la ventaja que aporta el mismo.

La explotación propuesta abarca 350 Has ubicadas dentro de la zona de exclusión para la aplicación de agroquímicos de la ciudad de Trenque Lauquen. Gracias al protocolo de “zona de amortiguamiento y exclusión” del Ministerio de Producción de la Provincia de Bs As, se han generado solo en esta zona unas 6 mil Hectáreas donde no se puede desarrollar las actividades agrícolas tradicionales, permitiendo conseguir arrendar superficies de tierra a mejores precios y con mejores condiciones, al no competir con los pools de siembra, ni con los productores tradicionales que no poseen el Know How necesario. Se estima que cuando la totalidad de las localidades reglamenten el protocolo, alrededor de 1 millón de hectáreas quedarán dentro del régimen de “zona buffer” y “zona de exclusión” en la provincia de Bs As.

**Nuevas tendencias en el largo plazo:** Una de cada 10 personas es vegana, vegetariana o tiene un hábito alimenticio que no involucra carne. Esa proporción crece al doble (1 de cada 5) en los menores de 25 años. Tekopora ofrece básicamente proteína animal, con lo cual, hay que prestar especial atención a esta tendencia en el largo plazo, aprovechar los próximos 15-20 años que se perfilan como de altísimo crecimiento en productos agroecológicos, y prepararse para la próxima tendencia.

**Tecnologías de producción alternativa:** No solo cambian los hábitos alimenticios, sino también las tecnologías de producción. Una para tener en cuenta, es la que se denomina “carne cultivada en laboratorio”. Que básicamente es un sustituto de la carne, que da solución a los problemas éticos-morales que supone sacrificar un animal para el consumo. Hoy son solo pruebas de laboratorio a baja escala, pero no hay que descartar que puedan llevarse a la producción masiva, lo que supone estar atentos al largo plazo con esta u otras tecnologías que puedan aparecer.

**Producción cercana a los centros urbanos:** Así como supone una ventaja estar dentro de las zonas de exclusión establecidas por la normativa, esto nos deja mas cerca de las zonas urbanas, lo cual aumenta el riesgo de actos delictivos como el abigeato. Para ello, dentro del diseño predial, hemos

establecido cercos naturales que dificultan el acceso (forestación con especies defensivas) y diversas medidas de seguridad en el mismo sentido.

**Alta complejidad de gestión:** La forma en la que se plantea el negocio, abarcando desde la producción, hasta el consumo. Implica una ingeniería de gestión muy compleja, así como asociaciones para los procesos productivos mas complejos, que requieren mucho esfuerzo de gestión. Para ello esta previsto un gran planeamiento de todas las etapas productivas, una clara asignación de tareas y responsabilidades, así como la incorporación de herramientas de gestión a distancia que permitan un monitoreo en linea, alertas tempranas, y trabajo en equipo a distancia.

**Asociaciones críticas:** Para los procesos mas complejos de la cadena de valor, la economía asociativa, utilizando la capacidad ociosa de la industria frigorífica, presenta una solución que permite mantener el control de trazabilidad del producto y de la cadena comercial. Pero al mismo tiempo presenta un eslabón mas débil dentro de todo el negocio, que si se corta, complica todo el funcionamiento. Es por ello que en lugar de hacer un acuerdo con un solo frigorífico, vamos a tener dos acuerdos (Trenel y Gorina), funcionando al mismo tiempo, de forma que si ocurre algún imprevisto, contar inmediatamente con una alternativa. Asimismo, y actualmente en conversaciones con el Municipio, se ha analizado la posibilidad de establecer lo que la legislación sanitaria denomina “frigorífico de usuarios”, que requiere baja inversión y permite ventajas comparativas para el abastecimiento local.

**Distribución de la Inversión requerida:** El esquema productivo requiere que la inversión sea realizada casi en su totalidad el primer año. Lo cual conlleva a la necesidad de un horizonte de 3,7 años para recuperar la inversión inicial, lo cual, en una economía con los cambiantes contextos macroeconómicos como la Argentina, es un punto con el que tener cuidado.

**Conocimiento publico:** La Agroecología y el manejo holístico de pulsos de pastoreo con descanso planificado, no son técnicas o conocimientos complejos. De hecho la mayoría de los papers y trabajos de investigación,

son públicos, y no requieren de mayor complejidad para su implementación. Lo cual genera baja barrera de entrada para nuevos participantes, especialmente cuando el mercado comience a crecer y hacerse mas masivo. Es por ello que apostamos, para contrarrestar esto, a dos factores 1) un sistema que incluye producción, industrialización y venta directa, que es complejo de desarrollar y gestionar 2) Los dos ingenieros agrónomos que componen el equipo productivo, son miembros fundadores de la primer cátedra de Agroecología de la República Argentina, en la facultad de Agronomía de la Plata, dirigida por el Dr Sarandon y han formado parte del cuerpo técnico de los tres congresos latinoamericanos de Agroecología llevados a cabo hasta el momento, lo que nos da un conocimiento claramente por encima de la media, no solo teórico, sino práctico.



Universidad de  
**San Andrés**

## 2. NEGOCIO PROPUESTO

El emprendimiento bajo análisis busca producir huevos pastoriles y carne bovina de animales criados a pasto, de forma Agroecológica.

Dentro del proceso productivo, no solo se abarcará la producción primaria, sino el procesamiento, para la disposición final de ambos productos.

La comercialización, se hará de forma directa, utilizando redes sociales y medios virtuales, en el caso de consumidores finales, y con contacto directo en el caso de los usuarios intermedios (restaurantes, catering, food trucks, etc).

Ubicación: El emprendimiento se ubica en Trenque Lauquen, una de las primeras ciudades en reglamentar el protocolo de Amortización desarrollado por el ministerio de asuntos agrarios de la Provincia de Buenos Aires. Este protocolo, estableció unas 30 mil hectáreas entre zona de exclusión y zona Buffer, el emprendimiento se ubica dentro de la zona de exclusión, cuartel VIII al sur de la ruta nacional N° 5. Esto nos permite arrendar a un valor mas conveniente, al no competir con los sistemas agrícolas tradicionales de uso intensivo de agroquímicos.

Dotación de capital y mano de obra requerida: El emprendimiento requiere una inversión inicial de 295 mil USD y un capital de trabajo para iniciar operaciones de 9 mil USD. En cuanto a la mano de obra, todos los procesos han sido diseñados para contar con 1 solo operario, lo que implican alrededor de 45-50 horas hombre por semana.

Impacto Ambiental: por tratarse de uno de los atributos que se busca ofrecer al consumidor, esta explotación esta diseñada bajo parámetros de producción agroecológica, donde todos los procesos buscan reducir al mínimo posible el impacto ambiental y donde los procesos productivos son sustentantes a largo plazo, promoviendo la recuperación de los suelos y la preservación de las tapas frenéticas y los cursos de agua.

En cuanto al análisis estacional de las ventas, no hay variaciones demasiado significativas, pudiendo suplir los picos de consumo con el stock previsto para cada una de las producciones.

## 2.1 Descripción operativa

Para una mejor comprensión, a continuación disponemos un esquema que resume el funcionamiento completo:

	Producción en campo	Procesamiento	Comercialización
<b>H U E V O S</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gallinas ponedoras de incubación propia, de razas nativas</li> <li>- Alimentadas a base de pasto y suplementado con Maiz de producción orgánica propia</li> <li>- Criadas al aire libre, con refugios móviles, sin hacinamiento, "gallinas felices".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recolectados de forma diaria y envasados</li> <li>- Rotulación diaria de cada lote</li> <li>- Envases de carton reciclado sumamente atractivos</li> </ul>	Venta exclusivamente local: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ferias locales</li> <li>- Venta online</li> <li>- Restaurantes</li> <li>- Caterings</li> <li>- Food-trucks</li> </ul>
<b>C A R N E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terneros de 180-200 kg entran al pastoreo</li> <li>- Manejados con pulsos de pastoreo y descanso planificados.</li> <li>- Libres de hormonas, suplementos o ivermectinas</li> <li>- Ganancia diaria de 750-850 gramos diarios</li> <li>- Alcanzan peso de faena en 10 meses aprox</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asociación estratégica con frigoríficos para faenar y disponer de 12 cortes al vacío para comercialización propia</li> <li>- Trazabilidad de la carne asegurada</li> <li>- Con el resto del producido de la faena (huesos, achuras, cuero, grasa y cortes de carne restante) se paga el proceso industrial y la reposición del ternero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acopio en container</li> <li>- Venta online</li> <li>- Venta directa be to be</li> <li>- Relación de largo plazo con restaurantes (farm to table) estableciéndonos como proveedores</li> </ul>

El unico proceso tercerizado, es la faena, que se realizara en Frigorifico Gorina.

## 2.2 Descripción de productos finales

**CARNE:** 12 cortes de carne bovina producidos de forma Agroecológica con manejo Holístico, envasados al vacío. La carne de animales criados en

pastos tiene menos grasa, más ácidos grasos omega-3 (beneficiosos para la función neurológica y el sistema cardiaco), menos ácidos grasos omega-6 (de efecto pro-inflamatorio), más beta-caroteno (precursor de la vitamina A en el cuerpo y un potente antioxidante), más vitamina E (un potente antioxidante) y una mayor cantidad de Ácido Linoleico Conjugado o ALC, de propiedades anticancerígenas.

- 1- Asado 8 costillas (centro sin tapa)
- 2- Lomo con hueso
- 3- Rack de ojo de bife
- 4- Bife de Chorizo
- 5- Tapa de cuadril
- 6- Colita de cuadril
- 7- Entraña
- 8- Tapa de ojo de bife
- 9- Osobuco "rey"
- 10- Tomahawk
- 11- Hookipa (centro pecho)
- 12- T-Bone
- 13- Resto de los cortes: medio de pago en la asociación con el frigorífico.



Universidad de  
**San Andrés**

**HUEVOS PASTORILES:** Las gallinas de pastoreo se crían en el campo, caminan al sol, se ejercitan. No están encerrados en jaulas, hacinados y su alimento está basado en granos y pasto, es decir alimentos naturales, sin productos químicos, ni preparados artificiales. Los animales no reciben hormonas, ni promotores del crecimiento.

Los beneficios de consumir huevos pastoriles son muchos y no sólo en cuanto a la salud: Los huevos son grandes y las yemas, de un amarillo intenso, casi anaranjado.

Tienen menos colesterol, más cantidad de vitamina A, betacarotenos y vitamina E. Como los animales caminan, están expuestos al aire libre y pastan, su dieta es rica en Omega 3 (importante para el funcionamiento del

cerebro y el crecimiento, reduce la inflamación y ayuda a prevenir enfermedades crónicas, enfermedades del corazón y artritis)

## **2.3 PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO - CANVAS**

### **1) Segmento de Mercado**

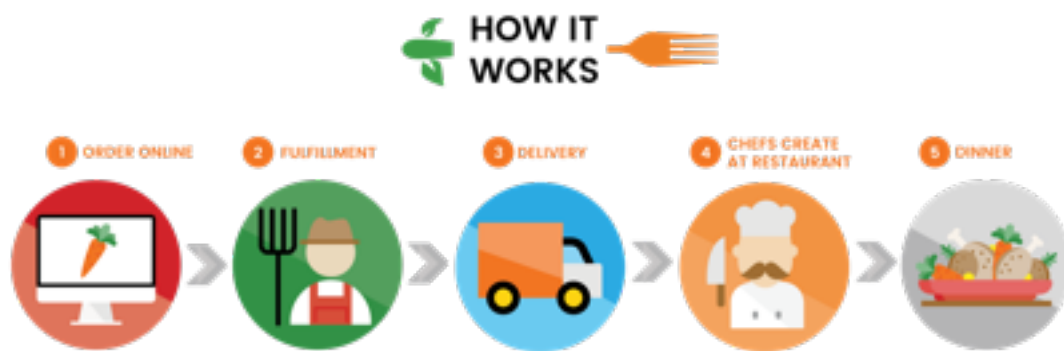
El grupo de consumidores que busca alcanzar el emprendimiento esta enfocado en aquellos que no solo se preocupan del producto final sino de cuatro aspectos adicionales, al momento de decidir su compra:

- \_ Como fue producido: orgánico, agroecológico, practicas de bienestar animal
- \_ Saludable / aspectos nutricionales
- \_ Como se comercializa: comercio justo para cada integrante de la cadena de valor
- \_ Impacto Ambiental.

Este grupo de consumidores se concentra fundamentalmente en el rango etario de menores de 30 años, donde ocupan el 60% de los consumidores (9), con lo cual, la proyección futura de este mercado que hoy es de nicho, tiene potencial para ser masivo. En ese proceso, que se dará en los próximos 15 años, esta gran parte del atractivo del mercado. Estamos ante el grupo de consumidores, que pertenece a la generación mas interconectada a través de redes sociales y que hace mayor uso del e-commerce, los Millenials.

Un fenómeno interesante de llegada indirecta a este segmento, es el denominado “farm to table”, movimiento gastronómico a partir del cual se apuesta a llevar a los consumidores productos de estación, directo de la granja, con todos los atributos de calidad mencionados antes. Vender los productos al rubro gastronómico será el primer paso, con la ventaja de obtener un volumen mayor y una demanda mas estable en menos compradores. Apuntando en una segunda etapa, en el mediano plazo, a los consumidores finales.





Esquema farm to table. Fuente FIX, año 2017

## 2) Propuesta de valor

Brindar un producto de consumo habitual en la mesa de los consumidores, con todos los atributos que inclinan la decisión de compra, a un precio muy conveniente, entablando una relación cercana, sin intermediarios, que nos permiten satisfacer las necesidades de nuestros clientes y ser flexibles para adaptarse a los cambios en la demanda.

Con la novedad de agrupar todas esas características bajo un nombre propio (Tekopora), dando la posibilidad a los consumidores de lograr repetir la experiencia de compra (accesibilidad) las veces que lo requiera, no siendo una experiencia aislada de ferias, eventos o disponibilidad escasa como ocurre con otras alternativas sujetas a los vaivenes del canal tradicional.

Estar tan cerca de nuestros clientes nos permite un feedback que retroalimenta la calidad percibida de los productos, pudiendo ajustar en la granja el resultado final que requiere el consumidor. Nuestra estructura flexible, permite un grado de customización muy alto.

## 3) Canales de comercialización

El sector cárnico, ha mantenido la estructura tradicional de carnicerías locales, con muy baja innovación en canales de venta directa. La propuesta de este plan de negocios, es alcanzar, con productos muy diferenciales cualitativamente, a los consumidores de forma directa, a través de redes

sociales, venta por internet, y venta directa, para llegar a usuarios intermedios (restaurantes, parrillas, etc).

#### **4) Relación cercana al cliente**

Con una asistencia personal dedicada, retroalimentando nuestra cadena de valor con un feedback permanente con nuestros clientes. Utilizando redes sociales para llegar a las comunidades que agrupan micro-segmentos: #farmtotable, #vida saludable, #medio ambiente, #producción sustentable, #bienestar animal, #orgánico, entre muchos otros.

#### **5) Fuentes de ingreso**

El posicionamiento de precio esta determinado por los precios habituales del mercado para productos similares, y la ventaja de valor para ser escogido por los consumidores, estará determinada por los atributos de calidad, nutricionales, ecológicos, orgánicos, de comercio justo.

Dado que el valor generado, tiene que ver en gran parte con la valoración de los atributos que hacen los consumidores, la comunicación de la propuesta “mismo precio, alto valor”, será determinante.

En el caso de la carne, el ingreso secundario generado por el resto de los cortes de carne no comercializados de forma directa, así como los subproductos (achuras, hueso, cuero, etc) genera un ingreso fijo muy importante para el aspecto operativo, permitiendo mantener una fuente de ingresos mas segura, aunque con menor margen de ganancia.

#### **6) Solida resolución de recursos clave.**

El recurso físico, el lugar donde se llevará a cabo la explotación, esta garantizado, con un plazo de 10 años, a un precio de arrendamiento muy conveniente.

El recurso humano es nuestra principal virtud, dentro del equipo contamos con dos ingenieros agrónomos que componen el equipo productivo, miembros fundadores de la primer cátedra de Agroecología de la Republica

Argentina, en la facultada de Agronomía de la Plata, dirigida por el Dr Sarandon, han formado parte del cuerpo técnico de los tres congresos latinoamericanos de Agroecología llevados a cabo hasta el momento, lo que nos da un conocimiento claramente por encima de la media, no solo teórico, sino práctico. Esto sumado a la experiencia de haber desarrollado el proyecto “manada Chile” en el país transandino, con una experiencia adquirida muy relevante.

En cuanto al aspecto financiero, el emprendimiento requiere el 80% de la inversión para todo el periodo al inicio, lo cual se resolverá con el aporte inicial de los socios, lo cual, en un contexto con escaso acceso al crédito, es un aspecto fundamental.

## **7) Actividades claves**

Los diferenciales que otorga el producto final (calidad, orgánicos, ecológicos) están determinados fundamentalmente por la forma de producción en el campo. Con lo cual esta es una actividad clave.

La venta directa, sin intermediarios, sin pasar por el canal tradicional, es un aspecto clave en el proceso, que determinará los ingresos. En esta misma línea, el feedback con los consumidores, adaptar la producción en la granja para lograr productos finales acorde a la demanda, es un aspecto clave que requiere coordinar el proceso punta a punta.

## **8) Asociaciones claves**

La apuesta por abarcar desde la producción hasta el consumo, implica la necesidad de entablar asociaciones claves para procesos productivos complejos. Mas específicamente en la Faena (industria frigorífica), donde utilizaremos la capacidad ociosa de la industria para tercerizar este proceso, manteniendo el control del producto final.

De la misma forma, y como resultado de diversas rondas de negocios entabladas en este ultimo tiempo, la asociación con usuarios intermedios (parrillas, restaurantes, chefs, caterings, etc) resulta una demanda estable, de

volumen asegurado y continuidad en la compra, muy convenientes para lograr un flujo de fondos estable, y una planificación financiera saludable.

### 9) Estructura de costos

El modelo productivo agroecológico, implica una gran reducción de costos versus la producción tradicional. Luego del primer año, no se necesitan labores culturales, agroquímicos, fertilizantes, fungicidas, insecticidas o semillas.

El principal coste en la producción de carne es la adquisición de los terneros y el salario de 2 horas hombre por día. En el caso de los huevos, al usarse el maíz como suplemento de la alimentación pastoril, y no como alimento único, baja sustancialmente el costo de producción y la dependencia insumo/producto. El coste de mano de obra son 3 horas hombre diarias. El arrendamiento del establecimiento, gracias a las ventajas del marco regulatorio, esta recién en tercer orden, lo que significa un ahorro significativo, que mejora el margen final en un 20%.

La venta directa, insume gran cantidad de tiempo y gestión, pero no requiere erogaciones financieras complejas. El modelo mirado globalmente, implica una producción a bajo costo que genera productos de alto valor agregado. Es eso lo que permite brindar al consumidor el mismo precio que la producción tradicional, pero con un valor agregado cualitativo muy sustantivo.

Asociaciones	Actividades	Propuesta Valor	Vinculo cliente	Segmentos
FRIGORIFICOS	PRODUCCIÓN	COMPRA LOCAL	INTERNET/ REDES	CHEFS
GASTRONOMICOS	VENTA	ALTA CALIDAD	ATENCION PERSONALIZADA	FOODIES
	FEEDBACK	ECOLOGICO		SIBARITAS
	<b>Recursos</b>	ORGANICO	<b>Canales</b>	FOODTRUCKS
	CAMPO	FAIR TRUST	VENTA DIRECTA	ECO-FRIENDLY
	CAP. HUMANO	CUSTOMIZABLE	REDES SOCIALES	BISTRO
	CAPITAL \$ PROPIO	COMPRA FACIL	INTERNET	VIDA SANA
<b>Estructura costos</b>		<b>Fuente de Ingresos</b>		
ARRENDAMIENTO	SALARIOS	TRANSACCIONES VENTA DIRECTA		
TERNEROS	INSUMOS	VENTA PRODUCTO SECUNDARIO A FRIGORIFICO		

## **2.4. MASA CRITICA Y DEMANDA ESTIMADA**

### **HUEVOS PASTORILES**

Se apunta inicialmente al mercado local, donde se encuentra el establecimiento productivo y no existe ninguna oferta de este tipo. Dado un consumo promedio anual de 260 huevos por persona por año en el mercado argentino, se estima alcanzar durante el primer año unos 200 consumidores entre fieles y ocasionales. Ello implica una producción anual de 40 mil huevos, que es lo que se puede alcanzar con una unidad productiva compuesta por una caseta y un cerco móvil de pastoreo. A medida que se alcance la experiencia productiva necesaria, esperando alcanzar la curva de experiencia óptima en 12 meses, se irán adquiriendo nuevas unidades productivas, de modo de alcanzar en 5 años, 500 mil huevos anuales, ampliando la comercialización a otras zonas geográficas, especialmente grandes centros urbanos.

### **CARNE**

En una primer etapa, comercializaremos directamente al usuarios intermedios (restaurants, foodtrucks, etc) para simplificar el sell-out en menos compradores de mayor volumen individual, que además tienen una compra más planificada, con una demanda más estable, permitiendo organizar el esquema productivo a demanda. En el mediano plazo, se piensa en incursionar en la venta a consumidores finales, con el mismo esquema de venta directa a través de la web y redes sociales.

En las rondas de negocios previas que se han realizado estos últimos meses, se han generado pre-acuerdos comerciales con 28 restaurantes, 18 de ellos con exclusividad y 10 con provisión compartida con otros proveedores. Esto implica una demanda anual (aproximada) de 58 mil Kg entre los 12 cortes de carne comercializados de forma directa.

Un volumen equivalente al que esperamos producir con el esquema productivo diseñado para las 350 Hectáreas, donde tendrán lugar 3 lotes de 350 animales cada uno, listos para la faena en 10-12 meses.

## **2.5 INVESTIGACIÓN DE MERCADO: ESTIMACION DE VENTAS**

### **Rondas de negocios: Sondeando a potenciales clientes**

En el caso de los huevos pastoriles, se partió del consumo promedio a nivel nacional de 265 huevos por persona por año, para definir como objetivo de mediano plazo, el 1,5% del mercado a nivel local, donde se encuentra el emprendimiento (120 mil huevos por año) de forma progresiva en 3 años, y a partir de allí ampliar el área de influencia geográfica o duplicar la participación en el mercado local, lo que resulte mas conveniente para el negocio y para la imagen de marca que se busca crear.

El el caso de la carne, la complejidad de llegar de forma directa al consumidor, hizo replantear la estrategia hacia usuarios intermedios: básicamente restaurantes, catering, food trucks, bistros, etc. Para poder saber como entrar en ese ámbito y conocer que cortes de carne son mas preciados en este segmento, realizamos unas 50 entrevistas donde se pudieron establecer 3 estrategias claras:

- 1) Se establecieron los 12 cortes de carne mas buscados y valorados, descartando cortes que a priori, se pensaban producir (tal es el caso del peceto y el matambre) e incorporando otros que se desconocía por completo su existencia, como el Tomahawk o la Hookipa.
- 2) En el proceso consultivo, fue de tal magnitud del interés real de compra del producto, que establecimos el diseño de una carta acuerdo que nos permitió celebrar 28 compromisos de compra previa.
- 3) En base a la demanda de los diversos lugares con los que se establecieron acuerdos comerciales, se calcula colocar el total de la producción estimada, lo cual otorga una certidumbre respecto a la comercialización efectiva y de los costos logísticos, que originalmente representaban una incógnita difícil de estimar.

### **3. ANALISIS DEL SECTOR**

#### **3.1 SITUACION GENERAL DEL SECTOR**

##### **- Contexto Internacional**

Una buena medida para estimar tendencias de mediano plazo, es mirar lo que sucede en economías mas avanzadas, donde normalmente, las innovaciones en los procesos productivos y comerciales suceden primero. Economías periféricas como la Argentina, suelen seguir los pasos de estas plazas.

En el caso de los huevos pastoriles, el mercado mundial a dado pasos certeros hacia un cambio rotundo en la industria, donde la presión ejercida por los consumidores y las regulaciones gubernamentales, esta llevando a abandonar la producción en jaulas, por producciones de “gallinas libres”. En Alemania, el 77% de la producción local y el 100% de las importaciones, provienen de producciones libres de jaulas. En Francia, a partir del año 2022 solo se podrán comercializar huevos de este tipo de producciones.

La elección de los consumidores y los reclamos por mayor bienestar animal, son tan importantes que mas de 40 empresas multinacionales, entre las que podemos mencionar a Arcos Dorados, Burger King, Nestlé, Unilever , Kraft Heinz y las tres mayores empresas de servicios de alimentos del mundo: Compass Group, Sodexo y Aramark, se han comprometido a abastecerse solamente de huevo libre de jaulas para el año 2025 o antes.

Este proceso no es solo un fenómeno del Hemisferio Norte, en Brasil y Mexico, la producción de huevos pastoriles, lleva mas de 5 años con tasas de crecimiento de 2 dígitos, siendo hoy una alternativa valida para mas del 20% de los productores locales, exportando a los principales mercados, principalmente europeos.

En el siguiente cuadro podemos ver algunas de las empresas multinacionales que se suman a esta tendencia:



Fuente: [www.larepublica.co](http://www.larepublica.co) ;2017

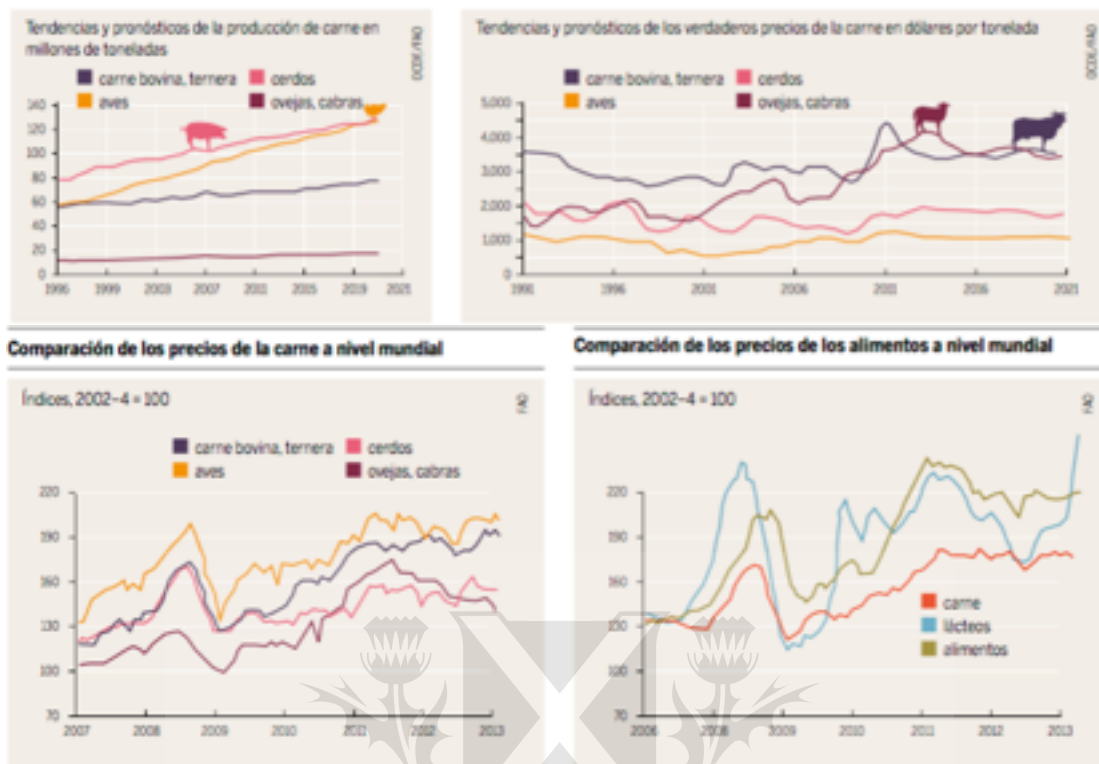
En el caso de la carne, la valoración de animales criados de forma pastoril, a crecido tanto por su valor nutricional, como por su popularidad en contra del sistema de engorde a corral (feed-lot). Los consumidores buscan alternativas ambientalmente mas saludables, y nutricionalmente mas convenientes, y la carne pastoril producida de forma agroecologica, esta al tope de sus preferencias. El principal impulsor de este tipo de producciones ha sido el fenómeno “farm to table”, donde chefs a lo largo y ancho de todo el continente, se han pronunciado a favor de la carne criada a pasto e incluso han realizado campañas para promoverla. Este fenómeno ya empezó en Argentina, donde chefs como Narda Lepas, Fernando Trocca, Francis Mallman, entre otros, hacen campaña por este tipo de producto.

### 3.2 LOS PRECIOS

(1)

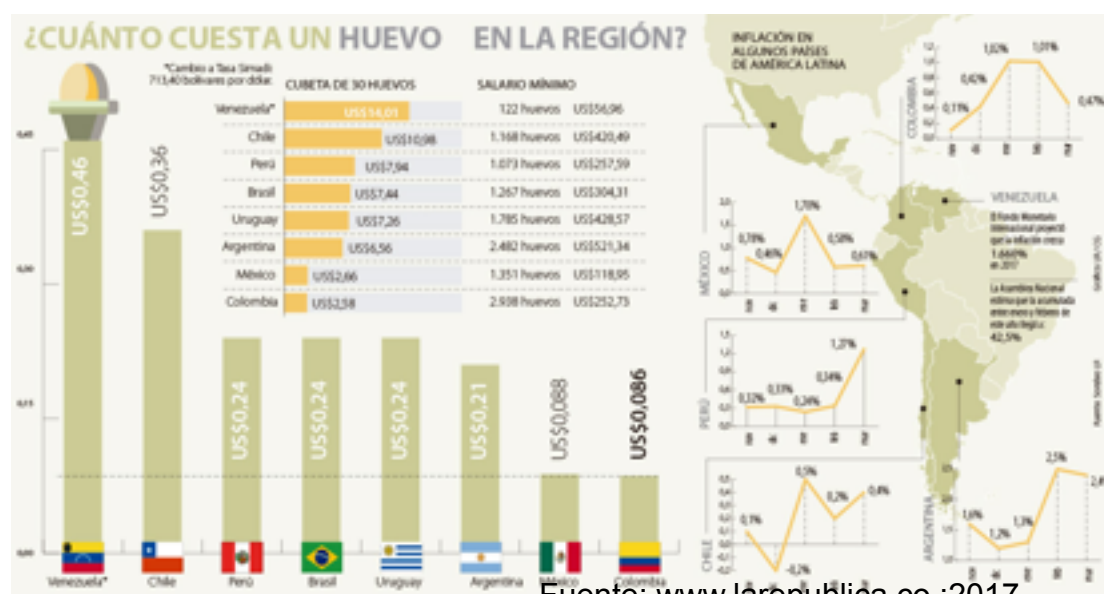


En el caso de la carne, se espera una perspectiva estable tanto para la producción como en el consumo:



Fuente: Atlas de la Carne (2015)

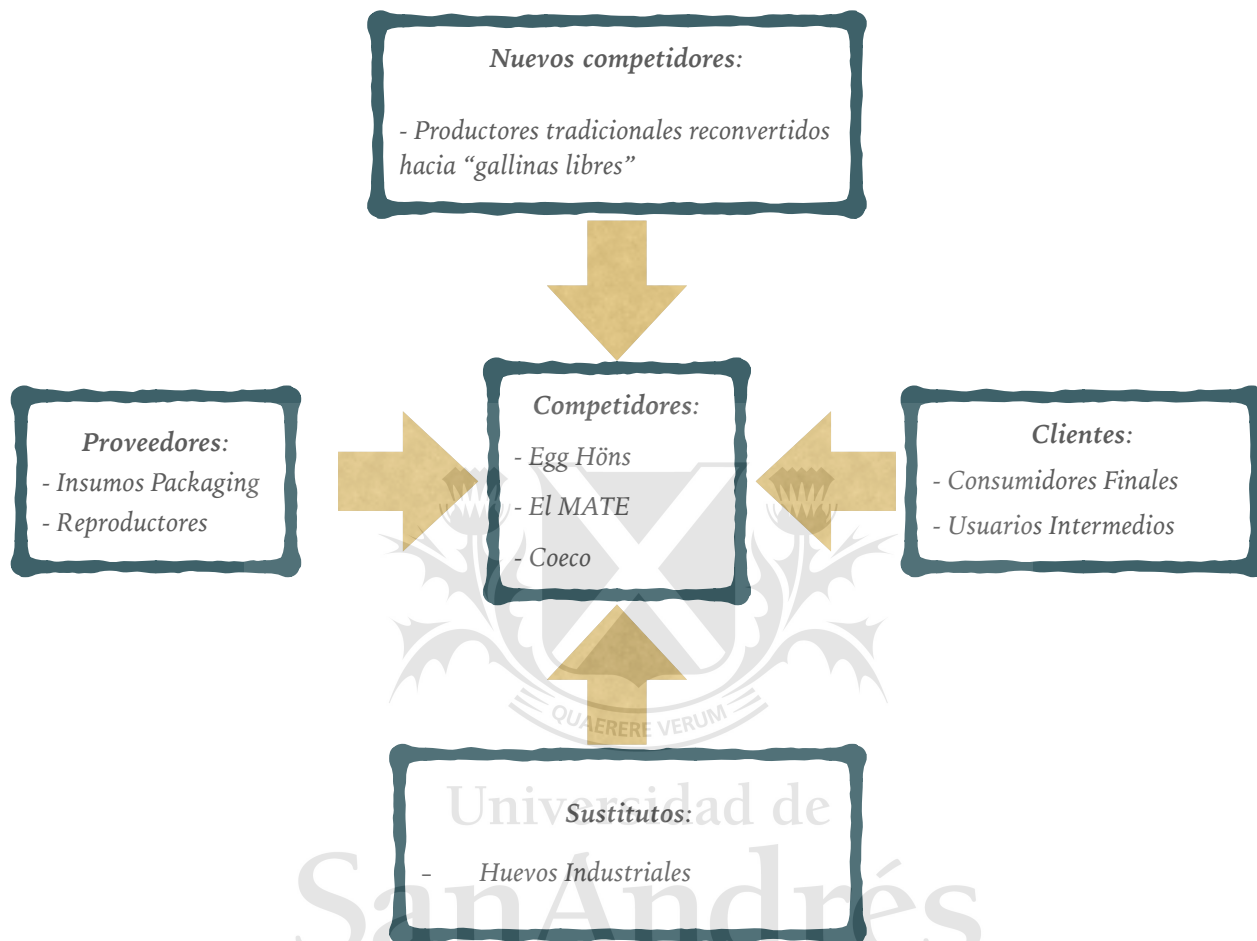
En el caso de los huevos, Argentina se ubica en un nivel muy competitivo, pero el crecimiento de la producción (60% en los últimos 14 años) apenas alcanzado para cubrir el crecimiento del consumo (65% desde 2003), con lo cual los precios dependen mayormente del mercado interno.



Fuente: www.larepublica.co ;2017

### 3.3 Análisis estratégico: 5 fuerzas de Porter

#### HUEVOS PASTORILES



Hay una tendencia en los mercados mas importantes del mundo, hacia la adopción de nuevas formas de producción sin utilizar el sistema tradicional de jaulas, adoptando sistemas de gallinas "libres". Por citar dos casos, en Francia a partir del año 2022 solo se podrán comercializar huevos de producciones libres de jaulas, y en Alemania, ya el 77% de la producción de huevos viene de emprendimientos de este tipo. Asimismo empresas multinacionales como McDonalds y Nestle (entre otras) han anunciado planes progresivos para abandonar completamente la utilización de huevos de gallinas en jaulas. Argentina esta muy retrasada en este movimiento, se calcula que la influencia de este tipo de producciones no alcanza al 1% de la producción total. Esto implica, en el análisis estratégico, planes de acción fundamentales:

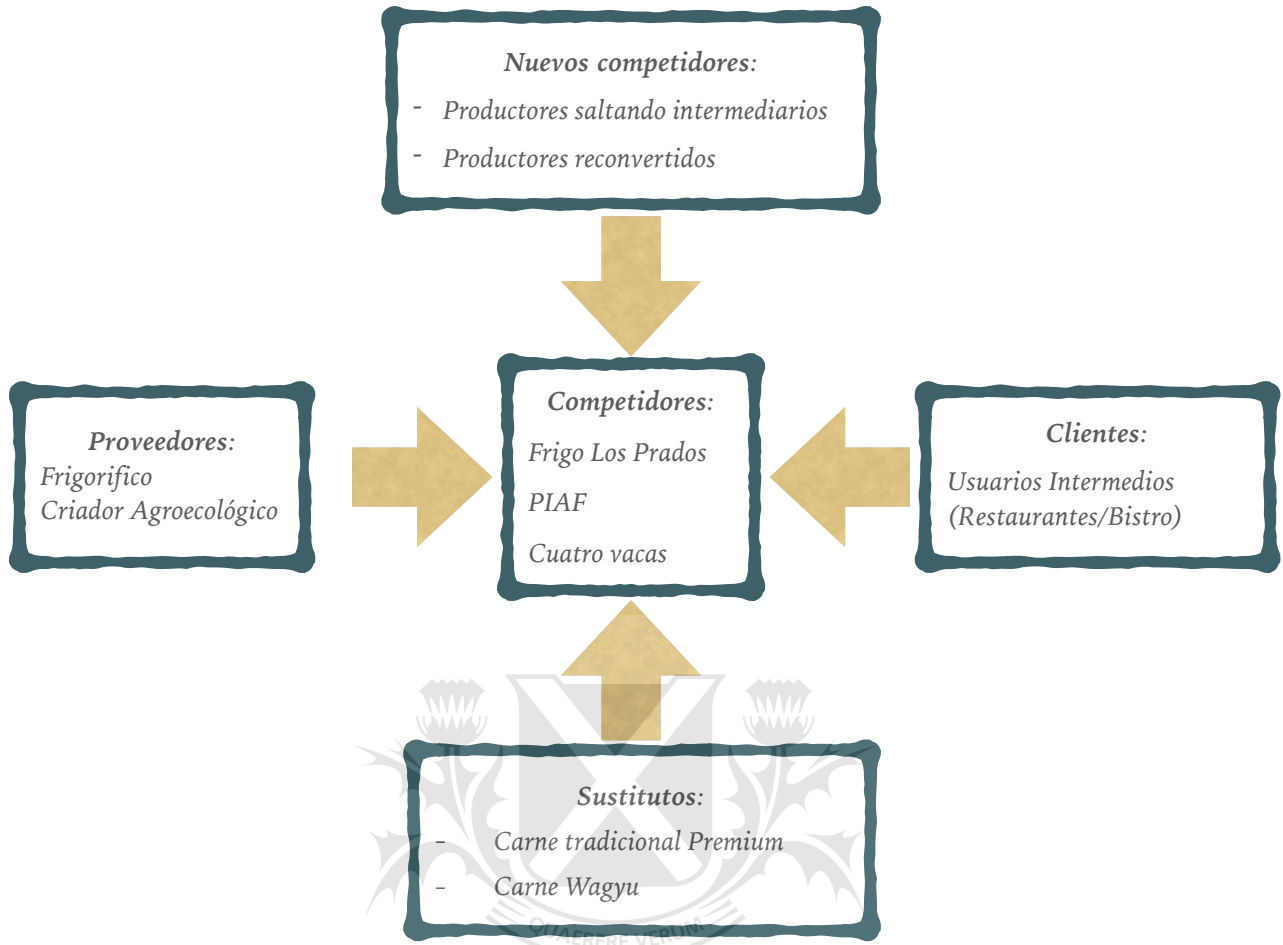
- 1) Resulta fundamental aprovechar la ventana inicial de tiempo donde hay pocos competidores, ya que a medida que los consumidores y las regulaciones estatales requieran abandonar la producción en jaulas, los productores tradicionales se volcaran a la producción de gallinas libres, resultando en una mayor competencia. Es por ello que consolidar una posición importante en el mercado y colocar la marca Tekopora en la mente del consumidor, serán dos objetivos importantes para el éxito de largo plazo.
- 2) Innovar e invertir en mejora continua de procesos, de manera de consolidar el sistema lo mas eficientemente posible, de forma de estar preparados para cuando la competencia aumente, logrando un Know How que nos coloque a la vanguardia de la industria, en una forma de producción donde la escala es mucho menos relevante que la producción tradicional, y la clave competitiva se centra en la tecnología de procesos. Todo esto constituye una barrera de entrada y una defensa ante el futuro ingreso de nuevos competidores, que presionara a la baja los precios y los márgenes.

En cuanto al poder de negociación, existe una muy buena posición relativa en cuanto a los consumidores, y en un sistema productivo con tan pocos proveedores, también es satisfactoria la posición de Tekopora.

### Cuadro Resumen

Rivalidad entre competidores: BAJA	
Amenaza nuevos competidores: ALTA EN MEDIANO PLAZO	
Amenaza de sustitutos: Moderada	
Poder de negociación con los clientes: ALTO	
Poder de Negociación con proveedores: ALTO	

## CARNE



Estratégicamente, el aspecto a analizar con mayor atención, es la asociación colaborativa con el Frigorífico. En donde se percibe un servicio por la faena, el desposte y el envasado de los 12 cortes de carne elegidos para comercializar. Por ese servicio, se entrega al Frigorífico el cuero, los interiores (achuras-sangre-organos), huesos, grasa y todos los cortes restantes que no entran en el listado de los 12 comercializados. En esa transacción queda a favor de Tekopora el equivalente a 100-120 Kg de animal vivo de la categoría Novillitos del mercado de Liniers. Este proceso complejo es determinante en el esquema comercial, y resulta imposible para Tekopora hacer de forma propia esta etapa industrial, por lo cual somos dependientes en un 100% de este eslabón productivo. Para mitigar esta dependencia clave, hemos iniciado 2 alternativas:

- 1) Una negociación con otro Frigorífico, como plan B, por cualquier falla eventual o de fuerza mayor que ocurra

2) Se han iniciado con la Municipalidad de Trenque Lauquen, conversaciones respecto a lo que la reglamentación sanitaria denomina “Frigorifico para usuarios”, en donde podríamos de forma compartida con las carnicerías locales, llevar a cabo la faena.

La posición en la negociación con los clientes es muy favorable, porque no hay en el mercado una alternativa que ofrezca y este certificado en tres atributos fundamentales para los consumidores:

- \_ Bienestar Animal (Certified Humanite)
- \_ Comercio justo (fair for life)
- \_ Agroecologico (Organico y ambientalmente sustentable)

Esto es ademas junto con el proceso comercial “punta a punta” la principal barrera de entrada a nuevos competidores, siendo ademas el factor determinante en la diferenciación con los sustitutos mas cercanos.

### Cuadro Resumen

Rivalidad entre competidores: BAJA



Amenaza nuevos competidores: MODERADA



Amenaza de sustitutos: MODERADA



Poder de negociación con los clientes: ALTO



Poder de Negociación con proveedores: BAJA



## **4. PLAN DE MARKETING**

En resumidas cuentas, Tekopora ofrece atributos como principal diferencial, con lo cual la tarea de comunicación y la relación con el cliente, será clave para el éxito del emprendimiento.

### **3.1 El esquema de las 4P**

#### **PRODUCTO**

En resumidas cuentas, la propuesta global de Tekopora puede manifestarse como la “descomoditización de un producto”, es decir, tomar un producto estándar y agregarle características y atributos que logren aumentar la valoración del cliente, haciendo que estén dispuestos a pagar un valor mayor. El objetivo central es lograr un producto de calidad homogénea, con un alto valor agregado y un diferencial muy importante gracias a los siguientes atributos:

- Amigable con el medio ambiente
- Fair trust
- Certified Humanité (certificación bienestar animal)
- Agroecológicos (orgánico, sin utilización de productos de síntesis química)
- Mas saludable, mejor composición nutricional.

Consecuentemente con esto, apuntamos a un packaging con un alto agregado de tecnología que potencie los atributos y la comunicación de los mismos. En el caso de los huevos pastoriles, un revolucionario envase de cartón reciclado, que no tiene precedentes en el mercado local, y permite una mayor calidad de gráficos, además de mayor superficie visible para lograr comunicar información importante para el consumidor y para la consolidación de la marca. A continuación se puede observar una imagen del mismo envase utilizado por un emprendimiento similar en Chile.

En el caso de la carne, cada corte se ofrecerá individualmente, envasado al vacío, con el etiquetado y la trazabilidad que se utiliza en la exportación de



los mercados europeos mas exigentes, correspondientes en la cuota Hilton. Este tipo de envase permite además un periodo mas largo de conservación (120 días), reduciendo riesgos asociados al vencimiento de un producto perentorio.

## PRECIO

La estrategia será ofrecer nuestros productos al mismo precio que los productos premium que hay en el mercado, con el diferencial de los atributos descriptos.

El precio estimado para el caso de los huevos es de 0,30 U\$S por unidad, y para el caso de la carne el precio ponderado entre los diferentes cortes de carne es de 6,6 U\$S.

Los medios de pago aceptados, serán:

- Tarjeta de crédito y debito
- Cheque (hasta 30 días de plazo)
- Efectivo
- Billeteras virtuales y medios digitales similares.

## PLAZA

En caso de los huevos pastoriles, se comercializaran localmente, en la localidad de Trenque Lauquen. Uno de los aspectos mas valorados por los consumidores, es el denominado “compre local”, que consiste en comprar a los productores locales, potenciando la economía local y generando ahorros en las emisiones de CO2 por la eliminación de transporte desde zonas de producción mas alejadas. El canal utilizado será la venta directa a través de ferias locales y medios no tradicionales como la web y las redes sociales. Adicionalmente, y sobre todo para clientes fidelizados, se utilizara el contacto directo a través de whatsapp y correo electrónico.

Los 12 cortes de carne, serán comercializados de forma directa en restaurantes ubicados en Capital Federal, donde están los polos gastronómicos mas grandes del país. Adicionalmente, la faena será realizada en la ciudad de La Plata, muy cerca de la plaza de comercialización, lo cual genera un importante ahorro de costo logístico.

## **PROMOCION**

Es muy importante lograr una comunicación adecuada, ya que el principal valor agregado de los productos ofrecidos, son atributos. Es importante lograr que todas esas características logren ser asimiladas por el consumidor como un valor decisivo a la hora del acto decisivo de compra, lograr que se transformen en “atributos percibidos”.


No se utilizara publicidad tradicional, solo marketing directo y el uso de las redes sociales. Dado que se apunta a contar con clientes mayormente fidelidades, con compras habituales, la relación directa con el cliente, así como herramientas que permitan un feedback continuo para adaptarse a las necesidades de la demanda, jugaran un rol decisivo.

Toda promoción y comunicación tendrá en cuenta 2 ejes decisivos:

- \_ Comunicar los atributos del producto
- \_ Educar sobre la importancia de cada uno de esos atributos y como se logran a lo largo de todo el proceso.

## **3.2 ANALISIS FODA**



<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Diferencial en Atributos Unicos en el mercado argentino con certificado Bienestar animal  Recursos humanos del equipo que conforma Tekopora	Venta Directa Tendencia mundial aun en desarrollo localmente Expansion hacia ciudades con mayor demanda Menor influencia de la escala
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Mayores costos de mano de obra que la industria tradicional Bajo volumen inicial	Mercado local cerca de su techo Gigantes de la industria como posibles nuevos competidores a mediano plazo

Para poder afrontar nuestras debilidades, es importante lograr que todos los atributos que ofrecen los productos de Tekopora, sean percibidos como un valor agregado por los consumidores y de esa manera poder captar un mayor precio de venta. De esa forma, podemos absorber los mayores costos de mano de obra y el bajo volumen inicial que tenemos en comparación de los huevos industriales, que son el sustituto mas cercano.

En cuanto a las amenazas, si bien el mercado local de consumo de huevos esta cerca de su techo (creció 68% en los últimos 15 años y esta por encima de la media mundial), el consumo de huevos pastoriles es aun muy incipiente y el potencial de este mercado es muy grande, con lo cual hay que lograr establecernos dentro de este micro-segmento.

En el caso de los cortes de carne, los per-acuerdos comerciales donde prácticamente la totalidad de la producción estimada se encuentra colocada, son el principal blindaje ante las amenazas externas.

## 5. ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO

### 5.1 Inversión Inicial

CONCEPTO	MONTO USD
Rodeo Inicial (1050 terneros de 160 Kg)	210.000
Bolleros, postes y varillas para pastoreo	3.400
Caseta para gallinas libres y cerco movil	2.500
Consolidación posturas naturales perennes	73.000
Incubadora y plantel inicial de postura	3.200
Registro comerciales y legales	2.000
Diseño de imagen y logos	850
<b>TOTAL INVERSION INICIAL</b>	<b>294950</b>

Rodeo Inicial: 3 lotes de 350 terneros cada uno adquiridos en 3 periodos diferentes para tener una abastecimiento escalonado.

Bolleros, postes y varillas: equipo fundamental para llevar a cabo un pastoreo rotativo con pulsos largos de pastoreo, logrando alto impacto en bajo periodo de tiempo

Caseta para gallinas libres: apta para 1 unidad de 150 gallinas. Diseñada con cerco móvil para lograr un traslado sencillo con un solo operario. Se incluye diseño de dormideras que permite acceder a los huevos por la parte posterior de la caseta, de forma de no entrar en contacto con las gallinas, facilitando el trabajo total.

Consolidación de pasturas naturales: uno de los rasgos mas salientes de la agroecología, es la consolidación de pasturas perennes, que una vez implantadas no requieren nuevas inversiones. La inversión es una sola vez y al inicio. Se utilizaran mas de 10 especies perennes, de modo de emular la conformación de un pastizal natural, con la mejora genética que implican

variedades de gramíneas modernas (pasto ovillo, festuca, trébol, melilotus, grama rodees, cebadilla, etc)

Incubadora y plantel inicial: con el objetivo de contar con reposición y creación propia de plantales de gallinas de postura, y de esa forma evitar dependencia de proveedores externos. La renovación genética, se ira haciendo a través de los reproductores, que son el único factor que requiere un proveedor externo. Respecto al plantel inicial, en lugar de recurrir a la compra de gallinas de postura de 50 días de vida, se incubaran 160 huevos con un doble objetivo: 1) ahorro de costos 2) lograr el expertise en la incubación, que será fundamental en la futura ampliación de los plantales a partir de las gallinas de postura propias.

## 5.2 FINANCIAMIENTO

Un aspecto que otorga solidez a Tekopora, en un contexto macroeconómico complejo como el que atraviesa Argentina, es que no requiere fuentes de financiamiento externo, y se conforma con el aporte de los socios fundadores.

## 5.3 COSTOS

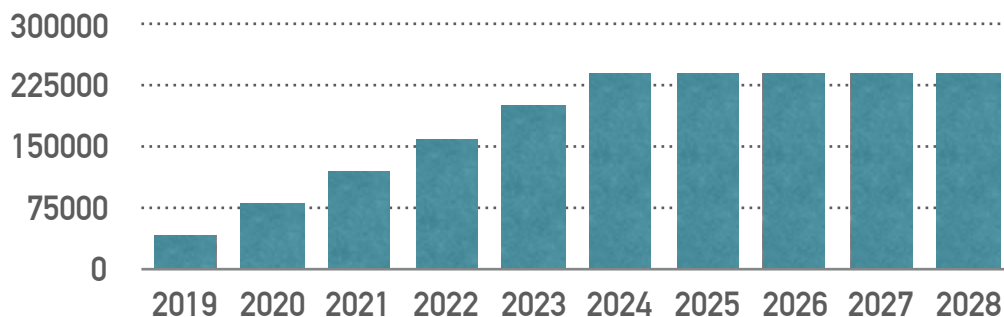
Costos Fijos anuales (en dólares estadounidenses)		
Arrendamiento	350 Hectáreas x 80Kg de carne por Hectárea x año. Contrato x 10 años	30.100
Sueldo (1 operario, 50 horas semanales)	Sueldo + Aportes y contribuciones a la Seg Social + Seguro + Renatea + cuota sindical + bono por objetivos	1.600
Mantenimiento Instalaciones	Corrales, casetas, alambrados	900
Electricidad	Consumo estimado de 450 KW mensuales + impuestos	1.050
Gas envasado	1 tubo de 45 Kg cada 60 días	300
Seguro	Civil contra todo riesgo y por las instalaciones del establecimiento	600
Página web y redes	Costo de Host y actualización	200
Telefonía celular / internet	Plan 4 celulares y 1 AP con Wi Fi	600
<b>TOTAL COSTOS FIJOS ANUALES</b>		<b>35.350</b>

<b>Costos Variables (U\$S por unidad de producto: huevo o Kg)</b>		
Packaging Huevos	Envases de 12 huevos a 0,8 U\$S	0,066
Maíz orgánico para Gallinas	60 gramos por gallina por día para poner 320 huevos por año	0,015
Costo comercial huevos	Traslado a ferias y flete de entrega a domicilio	0,018
Costo comercial carne	Container refrigeración y flete hasta restaurantes/ bistro	1,2
Faena, envasado y etiquetado	El acuerdo comercial con el Frigorífico implica obtener los 12 cortes de carne (en su configuración posible) envasados y etiquetados. A cambio se entregan todos los interiores, el cuero, huesos, cebo y el resto de la carne que no entra en los 12 cortes comercializados de forma directa. Con todo esto, se paga el costo del proceso industrial y queda a favor de Tekopora, el equivalente a 100Kg de la categoría Novillo hasta 440 Kg del mercado de Liniers, ingreso con el cual se absorberá la reposición de los bovinos para iniciar nuevamente el proceso de engorde a campo	
Reposición terneros		
<b>Costo variable unitario por huevo</b>		<b>0,1</b>
<b>Costo variable unitario por Kg de carne</b>		<b>1,2</b>

## 5.4 INGRESOS

### Huevos

Se estima obtener 0,3 U\$S por unidad vendida, con la siguiente progresión de ventas:



La proyección estimada comprende la incorporación de 1 caseta de producción de 150 gallinas por año hasta el 2024, donde se alcanza la

capacidad máxima para la dotación de personal disponible, esto es 5 horas hombre por día. Asimismo, a partir del 2022 se espera iniciar la comercialización en otras localidades y centros urbanos mas poblados.

## Carne

Con una producción continua y estable a lo largo de los 10 años, se esperan engordar 350 animales por año, obteniendo entre los 12 cortes (en sus diversas configuraciones) 60 Kg de carne por animal a un precio promedio de 6,6 U\$S por Kilo.

## 5.5 CASH FLOW

Se tomaron para las diversas herramientas de análisis un periodo de 10 años, que es consecuente con el contrato de arrendamiento firmado. Asimismo, se contempla como inversión en cada año y hasta 2024 la incorporación de 1 caseta de gallinas de postura. Todo expresado en dólares estadounidenses.

Año	0	1	2	3	4
<b>Inversion</b>	(294950)		(4200)	(4200)	(4200)
<b>Ingresos Netos Carne</b>		138600	138600	138600	138600
<b>Ingresos Netos Huevos</b>		12000	24000	36000	48000
<b>Costos Fijos</b>		(35350)	(35350)	(35350)	(35350)
<b>Costos Variables Huevos</b>		(4000)	(8000)	(12000)	(16000)
<b>Costos Variables carne</b>		(25200)	(25200)	(25200)	(25200)
<b>Amortización</b>		7030	7850	8670	9510
<b>EBIT</b>		79020	86200	93380	100540
<b>Impuestos, tasas, registros</b>		(26450)	(28630)	(30820)	(32560)
<b>Resultado después de Impuestos</b>		52570	57570	62560	67980

Año	0	1	2	3	4
<b>Flujo Fondos</b>	(294950)	59600	61220	67030	73290

Año	5	6	7	8	9	10
<b>Inversion</b>	(4200)	(4200)				
<b>Ingresos Netos Carne</b>	138600	138600	138600	138600	138600	138600
<b>Ingresos Netos Huevos</b>	60000	72000	72000	72000	72000	72000
<b>Costos Fijos</b>	(35350)	(35350)	(35350)	(35350)	(35350)	(35350)
<b>Costos Variables Huevos</b>	(20000)	(24000)	(24000)	(24000)	(24000)	(24000)
<b>Costos Variables carne</b>	(25200)	(25200)	(25200)	(25200)	(25200)	(25200)
<b>Amortización</b>	10320	11160	11160	11160	11160	11160
<b>EBIT</b>	107730	114890	114890	114890	114890	114890
<b>Impuestos, tasas, registros</b>	(34650)	(36830)	(36830)	(36830)	(36830)	(36830)
<b>Resultado después de Impuestos</b>	73080	78060	78060	78060	78060	78060
<b>Flujo Fondos</b>	79200	85020	89220	89220	89220	89220

<b>VAN (r=10%)</b>	<b>U\$S 167056,01</b>
--------------------	-----------------------

El valor actual neto que se espera para el proyecto de de 167056,01 dólares. Estimamos una tasa de oportunidad del capital del 10% en dólares, lo que constituye el quíntuple de las tasas pasivas de los bonos del tesoro norteamericano a 10 años, y 2 veces la tasa promedio de los bonos argentinos en dólares a 10 años.

<b>TIR</b>	<b>21,15 %</b>
------------	----------------

La tasa interna de retorno del 21,15% en dólares es poco mas del doble de la rentabilidad de la industria alimenticia, que ronda el 10% en dólares.

<b>Plazo de recupero</b>	<b>45 meses</b>
--------------------------	-----------------

La estimación del proyecto permite recuperar la inversión en 45 meses, esto es, en Mayo del quinto año. Las características propias del proyecto, con una alta inversión inicial pero bajos costos operativos, determinan este plazo para el “payback”.

Consideraciones generales:

- Se utilizó como moneda el dólar estadounidense, por tratarse de una medida estable intertemporalmente, tomando como supuesto que esta contenida implícitamente la inflación y las altas tasas en pesos. Se tomo un valor de \$40 para la polarización de los valores en pesos.
- La referencia a costos de oportunidad del capital en bases financieras, hace referencia a una tasa libre de riesgo, y al contexto macroeconómico argentino, donde el principal destino de los fondos de inversión, se están volcando al mercado financiero, siendo esta última la alternativa a comparar, con una economía en recesión, y márgenes negativos en la industria.

## 6. EQUIPO DE TRABAJO

Los socios fundadores del proyecto son Facundo Alvira, Damian Petovello (ambos egresados en la carrera de Agronomía UNLP) e Ignacio Ressia, autor de este Plan de Negocios por la carrera de Contador Publico de UdeSA. El complejo sistema productivo-comercial diseñado para llevar adelante Tekopora, abarcando desde la producción hasta el consumo final, requiere el aporte de los tres integrantes en la gestión productiva, comercial y logística.

El aspecto productivo, será llevado a cabo por los dos especialistas en Agronomía, Facundo y Damian, quienes poseen una amplia experiencia en la producción Agroecologica, siendo parte de la fundación de la Asociación Argentina de Agroecologia dirigida por el Dr Sarandon, y siendo parte del cuerpo técnico de los últimos dos Congresos latinoamericanos de Agroecologia realizados en Guayaquil (2018) y en Brasilia (2017).

En lo que respecta a la gestión comercial, así como los aspectos contables e impositivos, será Ignacio quien comande la tarea.

Seguramente el aspecto central de este equipo sea la amplia experiencia en el sector, y el hecho de no ser el primer emprendimiento juntos, teniendo como parámetro la experiencia iniciada en 2014 con “Los Salieris de Alonso”, que continua funcionando exitosamente, lo que representa la fiel muestra de la capacidad de trabajo y coordinación de este grupo humano.

Los socios aportarán capital en partes iguales (aproximadamente 100 mil U \$\$ cada uno) y reinvertirán o retiraran las ganancias del proyecto en iguales proporciones. De lo que se desprende que se intentará que la carga de trabajo se reparta con el mismo criterio.

En cuanto a la ejecución de las tareas diarias, el diseño productivo fue realizado para ser realizado por un solo operario que deberá ejercer las diversas tareas dentro del establecimiento para ejecutar el plan de trabajo diseñado. Dicho operario ya fue contratado, se trata de Martin Mola, con



amplia experiencia en el rubro, lo cual constituye un activo fundamental, en el que se ha puesto gran parte de la inversión, haciendolo participe tanto del diseño productivo, como de las decisiones propias de las tareas a desarrollar. Se estima que la tarea del operario requiera 45-50 horas semanales, con margen para ir ganando productividad a medida que se avanza en la curva de experiencia, reduciendo paulatinamente tiempos, automatizando procesos, de manera de incorporar una caseta por año durante los primeros cinco años, con el mismo tiempo semanal de trabajo.



Universidad de  
**San Andrés**

## 7. MARCO LEGAL

La compleja operatoria que abarca desde la producción, hasta la venta final, atraviesa una amplia gama de normativas y reglamentaciones.

En primer lugar, la sociedad debe ser inscripta en los registros públicos correspondientes y se deben dar de alta los regímenes impositivos correspondientes, obteniendo CUIT y número de Ingresos Brutos, donde en cada caso se darán de alta los códigos de actividad correspondientes. En la misma dependencia de Afip, se dará el alta como empleador, registrando en ANSES al operario, vinculando su CUIL con el alta laboral como empleador, asumiendo las obligaciones de aportes y contribuciones a la seguridad social. Esto se hace con previo análisis pre-ocupacional, con el fin de evitar condiciones médicas preexistentes y poder incorporar el operario al régimen de ART y RENATEA (dependiente del RENATRE)

Con el alta de la sociedad, se prosigue a celebrar el contrato de arrendamiento del establecimiento donde se llevará a cabo la explotación. En el mismo se detallan las obligaciones de las partes, y se establece un plazo de 10 años, con un precio estipulado en Kg de carne, lo cual otorga certeza en cuanto a la capacidad de pago de la explotación, al ser en la misma especie que se produce.

En segundo término, el establecimiento rural, se encuentra comprendido por las normativas provinciales y municipales de registro de marcas y señales para bovinos, lo cual requiere la tramitación de un “Boleto de Marca”.

Tercero, la inscripción en SENASA del establecimiento productor. Donde se deben cumplir 3 inscripciones: 1) RENSPA como establecimiento ganadero 2) Nro de SENASA para el traslado y habilitación de productos alimenticios 3) Libreta sanitaria del operario, que tendrá una duración de un año calendario y requiere una serie de estudios médicos previos

En cuarto lugar, la obtención del RNE y RNPA, registros necesarios para cumplir con los requerimientos del código alimentario argentino, de modo de comercializar productos terminados en las diversas jurisdicciones del país. En simultáneo, se realizara el registro de la marca “Tekopora” y se asociaran ambos registros para los distintos productos, a la marca registrada.

El tipo societario elegido será una Sociedad Anónima Simplificada, recientemente consagrada por la legislación argentina bajo la denominada “Ley de emprendedores” (Ley 27.349, reglamentada por el Decreto 252/2017) permite un registro mas ágil, menores costos y beneficios fiscales.

Asimismo, se utilizara un plan de cuentas a medida del emprendimiento, y un software de gestión a medida, que permitirá la gestión online de los diversos aspectos de forma colaborativa, permitiendo un control integrado y la participación a distancia.



## 8. PLAN FISICO Y RIESGOS

REGISTROS	2018			2019						
	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
Alta SAS	■									
AFIP - IIBB	■									
Firma Contrato Arrendamiento	■									
RNE - RNPA		■								
SENASA		■								
Boleto Marca		■								
ART - Renatea		■								
Alta seguros			■							
<b>OPERACIONES</b>										
Promoción pastizales		■								
Medidor Electrico (Alta)	■									
Adquisición Bovinos		■								
Adquisición 1er caseta		■								
Incubadora y plantel	■									
Ingreso a pastoreo		■								
Diseño Marca y Packaging	■									
Inicio en Redes Sociales			■							
Primeras posturas huevos				■						
Adquisición Packaging			■							

En el caso de los registros, la posibilidad de contar con la Sociedad Anónima Simplificada, permite en un breve lapso y con certificación online, dar el alta, ahorrando costos y acelerando el resto de las inscripciones. Estimamos unos 2 meses de demora en todos los registros pertinentes, con un margen adicional de 30 días en caso de demoras.

En cuanto a la operatoria inicial, se espera iniciar 2019 con ambas producciones en marcha, de modo de lograr una inmediata producción con

los huevos, que permita contar con un flujo de fondos relativamente rápido, y para poder, hacia fines del año, contar con la primer operación de bovinos, teniendo 10 meses por delante para coordinar la logística y la faena.

Estandarización y mejora continua: Para poder lograr bajos costos operativos y poder llevar a cabo la producción con un solo operario, se han diseñado procesos de aprendizaje y mejora continua, de forma de lograr transformar las buenas practicas y los conocimientos adquiridos en un proceso estándar, de esta forma, se logra construir sobre cada mejora lograda, impactando positivamente sobre la productividad.

## 8.1 RIESGOS

Para mitigar los riesgos asociados al emprendimiento, se prevén contratar distintos tipos de primas de riesgo:

\_ Seguro climático Multiriesgo: La actividad ganadera se lleva a cabo a cielo abierto, y el clima es un jugador determinante. En años secos o excesivamente húmedos, la producción se ve severamente afectada, con lo cual, es necesario contratar este tipo de seguros a fin de mitigar los efectos adversos. Cabe decir que la producción Agroecologica, al trabajar sobre pastizales naturales, sufre muchos menos los efectos climáticos que las producciones tradicionales, lo cual es un aspecto de mitigación de riesgos vinculado al proceso productivo elegido.

\_ Seguro civil contra riesgos dentro del establecimiento: por cualquier evento que pueda ocurrir dentro de las instalaciones, se prevé contratar este seguro.

\_ Seguro de vida operario: obligatorio en la legislación vigente

\_ Seguro por las instalaciones: El establecimiento que se arrienda, cuenta con costosas instalaciones, y dentro de las obligaciones contractuales, esta entregarlas en el mismo estado que se reciben, por ello resulta importante reducir riesgo de daños en caso de siniestros.

En el caso de los procesos que se realicen a través de terceros (Faena, fletes, etc) se requerirá a cada uno de los involucrados, los respectivos seguros e inscripciones correspondientes, a modo de asegurarse no incurrir en riesgos solidarios por daños que pudieran ocurrir.

El riesgo empresario existe en todo emprendimiento, nada asegura el éxito, por lo cual, se han diseñado diversas estrategias ante posible fracaso empresario:

- \_ planes alternativos de comercialización
- \_ clausulas de rescisión contractual
- \_ planes de acción alternativa
- \_ Clientes y proveedores alternativos
- \_ Lineas de crédito disponibles por cualquier eventualidad

Enfocarse en hacer un producto con el debido proceso, cumpliendo rigurosas normativas, es una forma de reducir riesgos asociados, sobre todo en productos alimenticios, donde se expone la salud del consumidor final ante pérdidas en la cadena de frío u errores en los procesos sanitarios.

Es importante para ello tener claro un buen diseño de buenas practicas y manejo seguro.

## 9. CONCLUSIONES

El proyecto que se analiza en profundidad en este plan de negocios, es fruto de mas de 10 años de experiencia en el sector agropecuario. Donde la feliz experiencia de este grupo de 3 personas, ha sido tan exitoso en emprendimientos previos que hoy no son solo socios, sino también amigos.

La aparición de la Agroecología como paradigma productivo alternativo, fue el primer impulso para empezar a pensar en un emprendimiento bajo nuevas practicas agrícolas, amigables con el medio ambiente, orgánicas, justas para toda la cadena de valor involucrada, promoviendo el bienestar animal. Las investigaciones realizadas arrojaron que las nuevas generaciones de consumidores, tienen a todos esos atributos como definatorios a la hora de realizar el acto de consumo, lo que lleva a concluir que: EL MOMENTO ES AHORA.

La reglamentación del protocolo de “Area de exclusión” y “Area de amortiguamiento” por parte de diversos municipios en la provincia de Buenos Aires para la aplicación de agroquímicos, otorgo un Marco Legal favorable para poder establecer el emprendimiento en una zona de exclusión que permite un arrendamiento accesible al no competir con las producciones tradicionales, permitiendo además mayor facilidad a la hora de tramitar diversas certificaciones para los productos ofrecidos. El lugar elegido fue Trenque Lauquen, ciudad pionera en cuestiones ambientales y una de las primeras al adherir al protocolo.

Los productos elegidos fueron huevos pastoriles y carne producida a pasto. En el primer caso, por tratarse de un claro caso donde el mercado argentino se encuentra retrasado respecto a un claro y rotundo cambio que ya es una realidad en todo el mundo respecto a la forma de producir huevos. En el segundo, por detectar la falta de oferta en el mercado, de un producto con todos los atributos que otorga la producción agroecologica, valorado y representado por el fenómeno “farm to table” que varios chefs profesan y llevan a la practica.

Este plan de negocios traza una confluencia entre estos cuatro vértices, la oportunidad, el producto adecuado para el segmento, la ubicación geográfica con las ventajas que ofrece la legislación, y una gran experiencia en el rubro agropecuario.

En forma concreta, las rondas de negocios confirmaron lo que indicaban los estudios de mercado, y se logro rápidamente firmar acuerdos por la totalidad de la producción estimada, a un precio muy conveniente para ambas partes, al eliminar la intermediación.

Por ultimo, en términos económico-financieros, el plan de negocios presenta una propuesta atractiva, con un VAN francamente positivo, una TIR esperada que supera ampliamente el nivel de la industria, y un periodo de repago en el mediano plazo, por la naturaleza de una alta inversión inicial, que requiere especial atención a los aspectos analizados como críticos en este análisis, de modo de salir ileso en un contexto Macroeconómico difícil a nivel nacional.





## 10. BIBLIOGRAFIA

Bygrave, W. y Zacharakis, A. (2011). Entrepreneurship. 2da ed. Estados Unidos, pp.49-123.

Mullins, J. (2010). The New Business Road Test. Chapter 1 “My opportunity: why will or won't this work?”

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2010). Business Model generation.

De la Consolaci3n Otano M. (2005). Perfil Descriptivo de la cadena de carne vacuna. Secretaria de Agricultura Ganaderia y Pesca.

Garcia de la Torre, P. (2006). Costos de la Transacci3n en la cadena de la carne Argentina. (Trabajo presentado en cuarto seminario Hereford)

Ponti, D. (2011) Canales de Comercializaci3n de carne vacuna en el Mercado Interno. Ministerio de Agricultura, Ganaderia y Pesca. Paginas 8-17.

Allan Savory with Jody Butterfield (2016). Holistic Management: A commonsense Revolution to restore our environment. (3ra edici3n)

Fundaci3n Henrich B3ll (2017) Atlas de la carne: Hechos y cifras sobre los animales que comemos

Kotler, Philipp, (1988) “Marketing Management: Analisis, Planning and Control” Editorial Prentice- Hall

Porter, Michael, (1982) “Estrategia Competitiva, T3cnicas para el Anlisis de los Sectores Industriales y de la Competencia” M3xico : Editorial Compaa Editorial Continental 1982, reimpresi3n 2003

## FUENTES INTERNET:

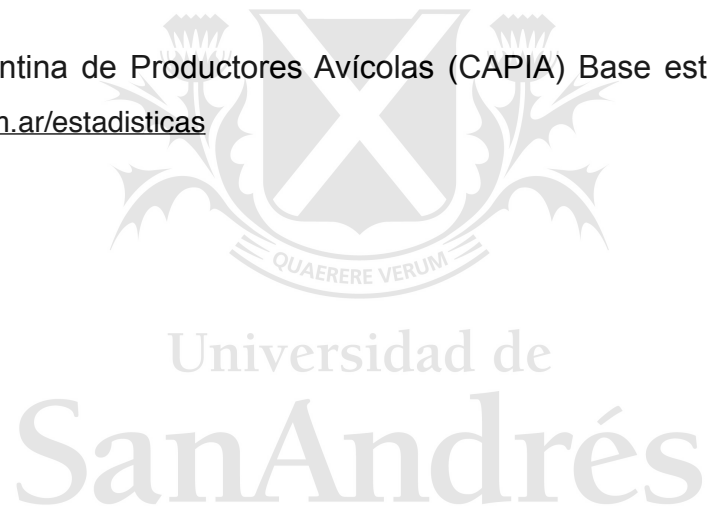
Cristine Jones (2016). Regenerative Land Management, Biological farming & Sequestering Atmospheric CO2. Interview by Tom Lynch. Disponible en [www.greenplanetfm.com](http://www.greenplanetfm.com)

Manada Chile. <https://carnesmanada.com>

La Industria Frigorifica Argentina, Pasado, Presente y Futuro. IPCVA. <http://www.ipcva.com.ar/files/ct13.pdf>

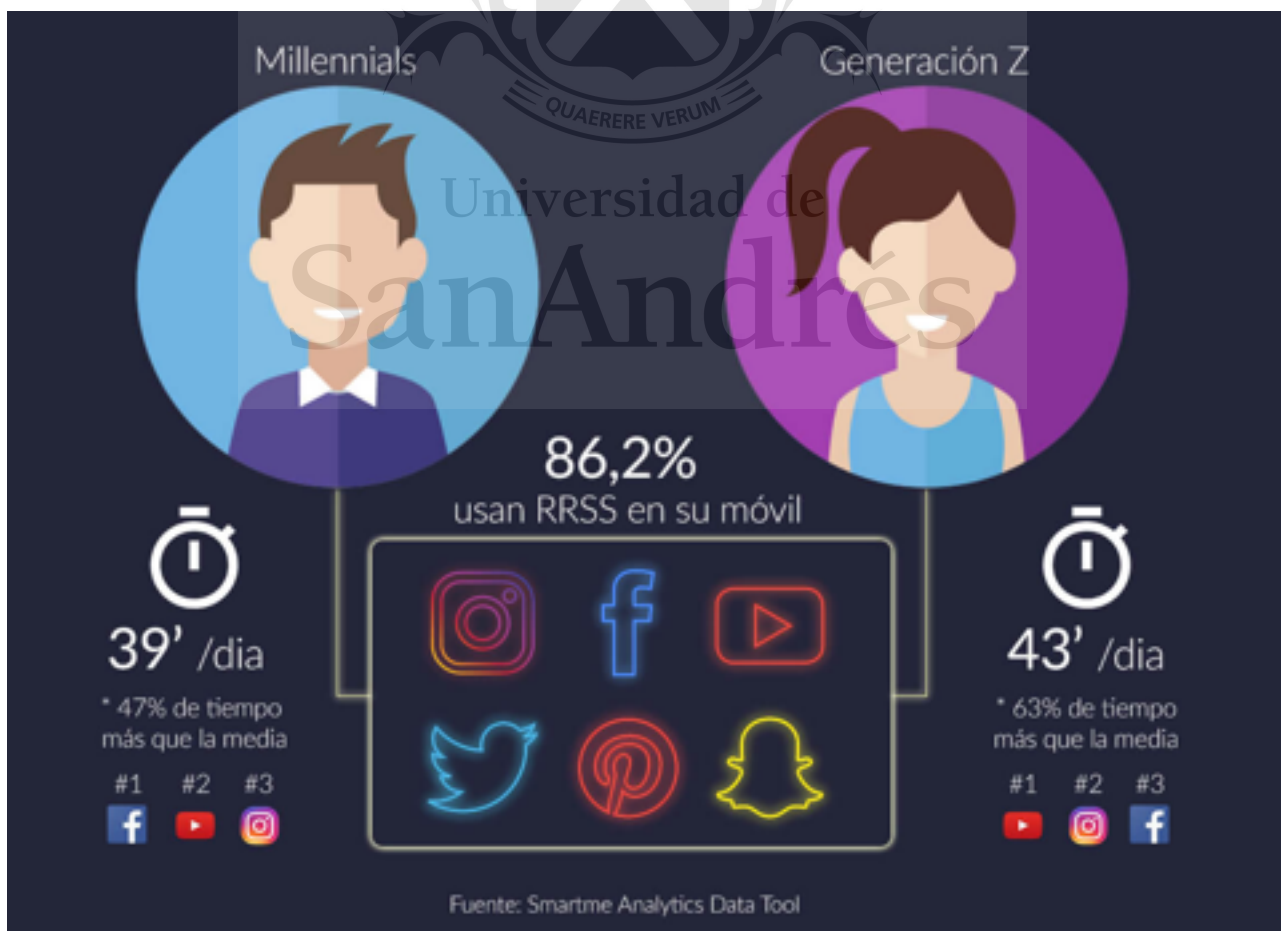
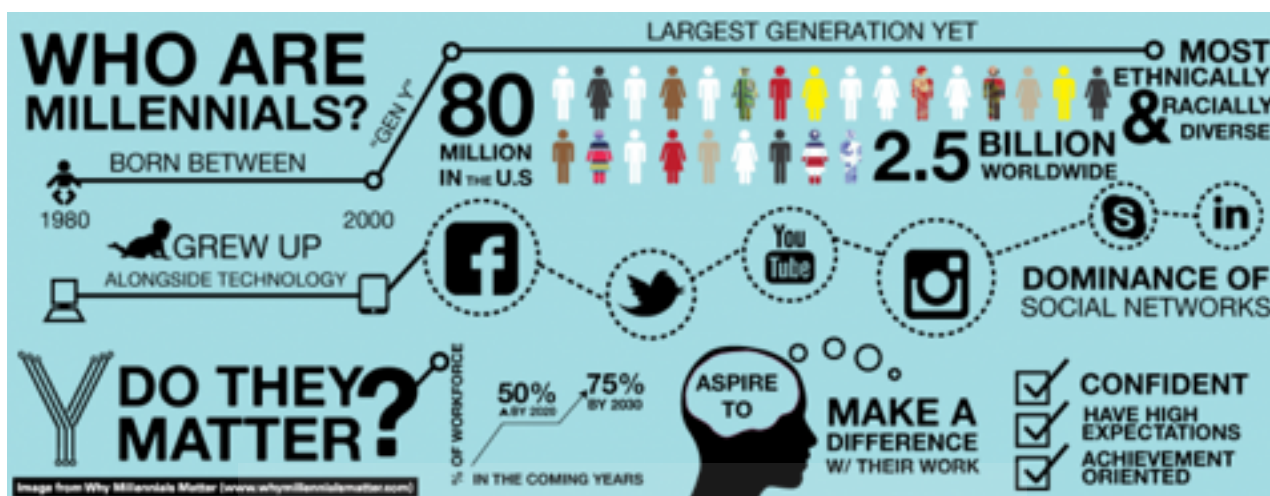
Instituto de Promocion de la carne Vacuna (IPCV). Base de datos: <http://biblio.ipcva.com.ar/bibipcva/ipcva.asp>

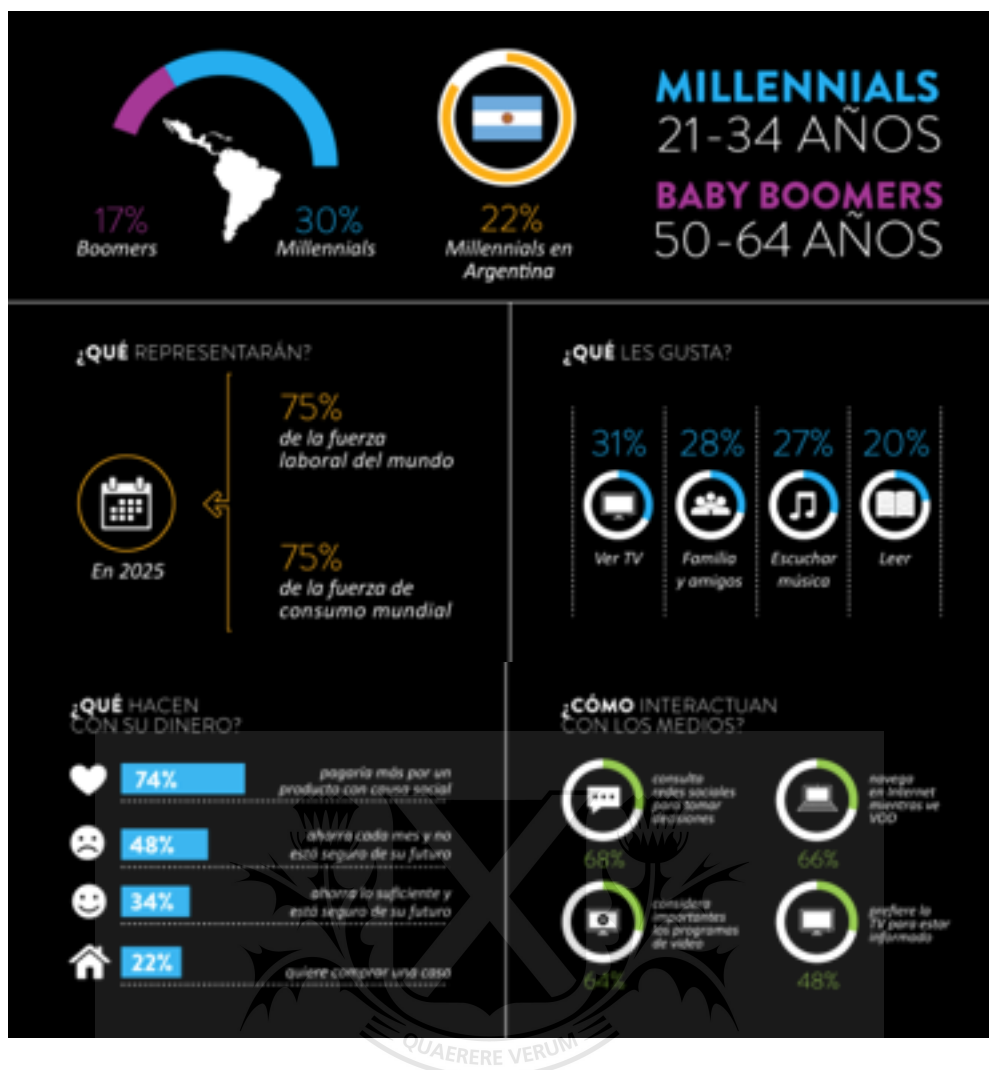
Camara Argentina de Productores Avícolas (CAPIA) Base estadística: <http://www.capia.com.ar/estadisticas>



## 11. ANEXO

### Anexo 1: Millennials, fundamentos de compra y hábitos de consumo.







## ANEXO 2: HUEVOS PASTORILES IMAGENES DEMOSTRATIVAS

### GALLINAS LIBRES DE JAULAS



Universidad de  
**GALLINAS EN JAULAS**  
San Andrés



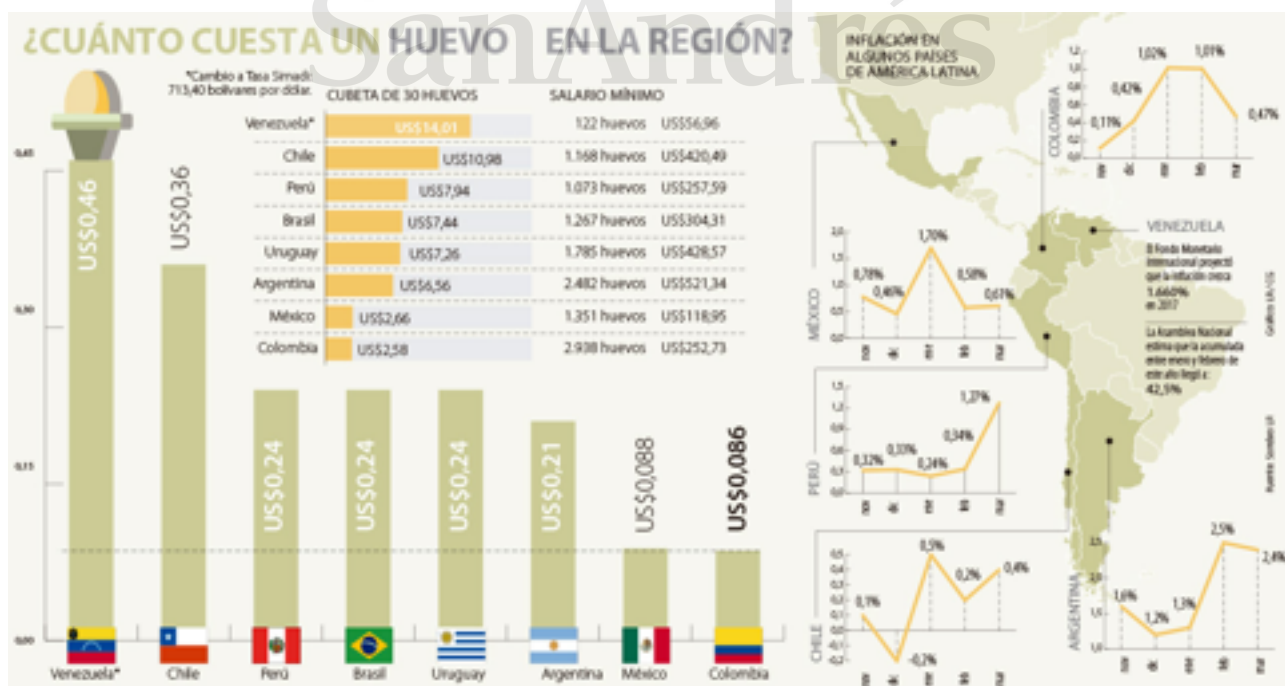
## ANEXO 4: HUEVOS PASTORILES, TENDENCIAS MUNDIALES



Fuente: [www.larepublica.co](http://www.larepublica.co)

Universidad de

San Andrés





# ANEXO 5: CORTES DE CARNE VACUNA



## Principales Cortes Vacunos

### RUEDA



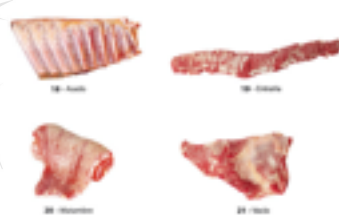
### R&L A DIEZ COSTILLAS



### PECHO A TRES COSTILLAS CON FALDA



### COSTILLAR



- 01 - Naiga de adentro
- 01a - Naiga
- 01b - Tapa de Naiga
- 02 - Naiga de afuera
- 02a - Cuadrada
- 02b - Piretro
- 03 - Cola de cuadril
- 04 - Bola de lomo
- 05 - Ganjo
- 06 - Torcueta
- 07 - Carne de paleta
- 07a - Paleta
- 07b - Palometa / Chingolo
- 08 - Capote
- 09 - Espinazo
- 10 - Rosal Beef
- 11 - Asadillo
- 12 - Bratido / Desbido
- 13 - Folle
- 13a - Faja de asado
- 13b - Asado de folle
- 14 - Manucha
- 15 - Bife con lomo
- 15a - Bife ancho
- 15b - Lomo
- 16 - Bife ancho
- 16a - Ojo de bife ancho
- 16b - Tapa de bife ancho
- 17 - Cuadril
- 17a - Faja de cuadril
- 17b - Churrasco de cuadril
- 18 - Asado
- 19 - Entraña
- 20 - Matambre
- 21 - Hacia

www.ipcva.com.ar

San Andrés



**ANEXO 6: 12 CORTES CARNE COMERCIALIZADOS**



**Hookipa**



**Tomahawk**



**T-BONE**



**Tapa ojo de Bife**

Universidad de

San Andrés



**Colita Cuadril**



**6 costillas**



**Osobuco Rey**



**Ojo de Bife**