



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA

Industria Avícola Orgánica

Autor: Federico Alberto Florio

DNI: 26200661

Director de Tesis: Marcelo Barrios

Victoria, Buenos Aires, 22 de Agosto de 2018



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Trabajo de Graduación del MBA

INDUSTRIA AVICOLA ORGANICA

Autor: Lic. Federico Alberto Florio

DNI: 26.200.661

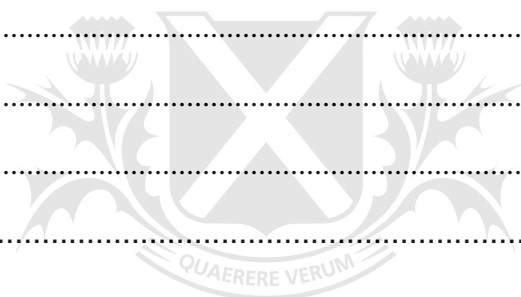
Director de Tesis: Dr. Marcelo Barrios

Victoria, Provincia de Buenos Aires, 22/08/2018

Índice.....	1
AGRADECIMIENTOS	4
1 Resumen Ejecutivo	5
2 Marcos Teóricos.....	6
3 Metodología de Análisis	7
4 Introducción del Negocio.....	8
4.1 Entorno Político, Económico, Social, Tecnológico, Legal y Ambiental (PESTLE) 8	
4.2 La Industria	11
4.3 Mercado, Cliente y Producto.....	12
4.4 Equipo y Fortalezas	15
4.5 Objetivo del Proyecto.....	15
5 Análisis de la Oportunidad de Negocio.....	15
5.1 El Mercado Orgánico	15
5.1.1 El Mercado Orgánico en el Mundo	17
5.1.2 El Mercado Avícola Orgánico en Argentina.....	19
5.1.3 Certificadoras, quienes son y cuáles son sus roles	22
5.1.4 Las cinco Fuerzas de Porter.....	24
5.2 Propuesta de Valor	27
5.3 Análisis de Mercado.....	28
5.3.1 Volumen de Mercado	28
5.3.2 Competencia	33
6 Plan de Negocio	35
6.1 Estructura	35
6.1.1 Equipo Fundador	35
6.1.2 Organigrama	36

6.1.3 Aspectos Legales e Impositivos	37
6.2.1 Análisis FODA	38
6.2.2 Modelo de negocios.....	39
6.3 Plan de Producción.....	42
6.3.1 Etapas de la producción.....	42
6.4 Plan de Marketing.....	44
6.4.1 Producto.....	44
6.4.2 Precio.....	45
6.4.3 Plaza.....	46
6.4.4 Promoción.....	47
7 Análisis Económico Financiero.....	49
7.1 Costos Fijos	49
7.2 Costos Variables.....	49
7.3 Costos Unitarios.....	50
7.4 Punto de equilibrio	51
7.5 Proyección de Ingresos	51
7.5.1 Año 1	51
7.5.2 Año 2	52
7.5.3 Año 3	52
7.5.4 Año 4	52
7.5.5 Año 5	53
7.6 Flujo de Fondos	54
7.7 Análisis Financiero.....	54
7.7.1 Tasa de Retorno y Valor Actual Neto	54
7.7.2 Período de recupero de la inversión	55

8. Inversión Necesaria.....	56
9 Conclusiones Finales	58
10 Bibliografía	60
11 Entrevistas y Colaboración.....	61
12 Anexos	62
12.1 Análisis de punto de equilibrio	62
12.2 Proyección de Ingresos	63
12.2.1 Año 1	63
12.2.2 Año 2	65
12.2.3 Año 3	67
12.2.4 Año 4	69
12.2.5 Año 5	71
12.3 Encuestas	73



Universidad de
San Andrés

AGRADECIMIENTOS

A Dios por sobre todas las cosas.

A mi hijo Dante y mi esposa Karina por haber sido el principal motor para completar esta etapa tan importante de mi vida.

A mi madre María y a mi padre Alberto por haber sido la mejor escuela que pude haber tenido, enseñándome a no rendirme ante la adversidad.

A los Dres. Daniel González Osolio y Marcelo Barrios por su calidez humana, respaldo, profesionalismo y sobre todo por haberme brindado la energía necesaria para continuar andando este camino aun en condiciones difíciles.

A Florencia Imposti, coordinadora del MBA, por su apoyo en todo momento.

A la Universidad de San Andrés.

A todos, gracias por su paciencia y compañía.

1 Resumen Ejecutivo

El negocio tiene como objetivo la producción avícola orgánica para satisfacer la necesidad de aquellas personas que buscan un producto diferenciado con un alto valor agregado en cuanto a calidad, generando confianza, seguridad y garantía al consumidor final y representando una llave de acceso hacia los mercados internacionales.

El mercado target o PTA (Primary Target Audience) para este producto será el segmento de personas con altos niveles de ingreso (aquellos con mayor disposición a pagar precios elevados por un producto Premium) y un alto nivel educativo., asimismo aquellos que dentro de este segmento se inclinen por el deporte, la vida sana y la ecología. No se aspira a que el producto sea un factor diferencial socioeconómico sino a la conciencia por la sanidad del mismo. Se pondrá principal foco en las certificaciones internacionales de los mercados objetivo (principalmente la Unión Europea cuya certificación es homologa a la de Argentina). En la actualidad existe un solo competidor en la Argentina, el cual, si bien está produciendo bajo reglas similares a la del pollo orgánico, aun no fue certificado, factor primordial para la transparencia del negocio (para que sea oficialmente orgánico su envase tiene que tener el rótulo "Orgánico Argentino", que es obligatorio desde el año 2013).

El principal factor de diferenciación al que se aspira es la certificación 100% orgánica, un packaging acorde a la calidad del producto, una perfecta relación con los clientes para conocer en profundidad que esperan ellos de nuestro producto y un equipo de profesionales heterogéneos que garantizaran la calidad total durante el proceso de producción y comercialización.

2 Marcos Teóricos

Debido a la nula competencia a nivel local, es posible desarrollar una estrategia de Océano Azul¹ que nos permita posicionarnos correcta y rápidamente en el mercado a fin de minimizar amenazas de futuros competidores y fidelizar a los clientes.

Al tratarse de un producto nuevo en el mercado local será trascendente lograr una precisa estrategia de marketing para estimar la demanda y definir Producto, Promoción, Precio y Plaza.

Asimismo, se evaluarán conceptos considerados vitales para la correcta evaluación y evolución del plan de negocio, como ser:

- Michael Porter y la cadena de valor²: A fin de definir claramente la estructura de la empresa y sus core competences³ frente a la competencia.
- Análisis de la Matriz FODA⁴: Saber identificar y aprovechar las oportunidades y amenazas del mercado.
- Michael Porter y las 5 fuerzas competitivas⁵: Evaluar y conocer a la competencia, los proveedores, la industria, los clientes y el poder de negociación con clientes y proveedores. Esto servirá como guía cardinal en la evolución del plan de negocios.

¹ W. Chan, Kim y Maugornee, Renée. Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Harvard Business School, 2005. Consultado el 12/07/2018

² Michael Porter. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Consultado el 12/07/2018

³ Competing for the future, Prahalad & Hamel, HBS Press 1996. Consultado el 12/07/2018

⁴ Michael Porter. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Consultado el 12/07/2018

⁵ Michael E. Poeter. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review America Latina. Consultado el 12/07/2018.

3 Metodología de Análisis

Las principales fuentes de información utilizada para la correcta validación de los datos necesarios para la implementación del plan de negocios fueron los organismos nacionales e internacionales por contar estos con un análisis muy detallado sobre la producción avícola y el mercado orgánico.

Se consultaron páginas web, productoras avícolas, organizaciones orgánicas internacionales e índices y encuestas de diferentes consultoras a fin de determinar cuál será la estrategia adecuada. Además, se evaluaron requisitos para la certificación orgánica y comercialización nacional, como también certificaciones internacionales para su correcta exportación y expansión hacia mercados internacionales (principal objetivo de la empresa en una primera etapa).

Se realizó una encuesta a público de diversos segmentos socioeconómicos y entrevistas personalizadas a ejecutivos de empresas avícolas, certificadoras nacionales y directivos de MAPO (Movimiento Argentino para la Producción Orgánica) y SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria), en virtud de conocer en profundidad el negocio y definir así los principales factores a considerar de acuerdo a los gustos y preferencias del potencial consumidor.

4 Introducción del Negocio

El objetivo de este trabajo es exponer a la industria avícola orgánica en Argentina, UE y USA como una alternativa al método que hoy conocemos como tradicional, adaptándonos a las tendencias del mercado local e internacional respecto a las preferencias por la cultura saludable.

En virtud de esto, se procederá a analizar dicho negocio, su escenario actual, así como también su proyección de crecimiento.

4.1 Entorno Político, Económico, Social, Tecnológico, Legal y Ambiental (PESTLE)

Se realizará un análisis macroeconómico usando una descripción de los entornos Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológico, Legales y Ambiental debido a lo particular del entorno de los negocios en la Argentina. Esto permitirá definir los riesgos macroeconómicos a los que se expone el proyecto y ser capaces de establecer planes de mitigación.

4.1.1 Entorno Político

Argentina se encuentra próxima a nuevas elecciones presidenciales en el año 2019⁶, luego de cuatro años de mandato del presidente Mauricio Macri donde la inflación ha crecido notoriamente respecto a años anteriores, no pudiendo lograr la estabilidad económica necesaria para garantizar el lanzamiento de nuevos proyectos. Se observa una sensación de falta de predictibilidad sobre posibles sucesores y careciendo de visibilidad sobre cuáles serán las medidas a tomar por

⁶ <https://www.argentina.gob.ar/elecciones-2019> Consultado el 05/10/2018

un nuevo gobierno. La asunción de un nuevo mandatario podría resultar en nuevas reglas de juego capaces de alterar el desarrollo del nuevo emprendimiento.

4.1.2 Entorno Económico

La situación económica Argentina es muy compleja, una inflación aproximada del 40% anual nos posiciona entre los 10 países del mundo con mayor inflación⁷. Asimismo, dificultades para conseguir financiamiento externo y crecimiento del empleo privado prácticamente estanco generan, un tipo de cambio con tendencia a la suba, etc. vislumbran un escenario no muy positivo.

Otro factor que afecta negativamente la economía de las diferentes clases (baja, media y alta de CABA y GBA) es el recorte en los subsidios de energía y transporte generando un empeoramiento del poder adquisitivo del consumidor.

4.1.3 Entorno Social

La nueva tendencia por la vida sana a nivel nacional y mundial afecta positivamente al negocio. El mercado orgánico vislumbra escenarios futuros interesantes según recientes estudios de Bloomberg⁸, Nielsen⁹, etc, donde los Millenials¹⁰ son los principales impulsores de esta tendencia.

4.1.4 Entorno Tecnológico

El mercado orgánico no está ligado a la tecnología como un principal factor de desarrollo, por el contrario, tiende más hacia lo artesanal, al cuidado exhaustivo del medio ambiente y de la calidad de vida de los animales. Considero que no sería de

⁷ <https://www.imf.org/external/datamapper/PCPIEPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD>
Consultado el 5/10/2018

⁸ <https://www.bloomberg.com/quicktake/organic-food> Consultado el 12/07/2018

⁹ <http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/53-por-ciento-de-los-argentinos-pagaria-mas-por-alimentos-o-bebidas-sin-ciertos-ingredientes.html>. Consultado el 26/07/2018

¹⁰ <https://www.ota.com/resources/consumer-attitudes-and-beliefs-study> Consultado el 26/07/2018

vital importancia para el negocio, las plantas de faena son muy mecanizadas y prácticamente no existen factores tecnológicos aplicados a estas.

4.1.5 Entorno Legal

Como se indicaba anteriormente (véase punto 4.1) La Argentina promulga en el año 1999, la Ley N° 25.127¹¹ la cual establece un marco al sector orgánico de nuestro país regulado por medio de la intervención de SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria).

La certificación orgánica es el proceso que permite comprobar la obediencia respecto de las Normas de Producción Orgánica correspondiente al producto en cuestión. Esto se lleva a cabo mediante revisiones y evaluaciones técnicas de la documentación en los establecimientos y de inspecciones esporádicas in situ, todo esto para garantizar la calidad orgánica de las producciones bajo certificación. El control es establecido por SENASA quien habilita a las entidades certificadoras (responsables del seguimiento y control directo de los productores orgánicos).

Las certificadoras que trabajen con productores orgánicos argentinos deberán estar correctamente habilitadas por SENASA e inscriptas en el Registro Nacional de Entidades Certificadoras de Productos Orgánicos. Dichas empresas certificadoras deberán establecer las zonas buffer (zonas de aislamiento) a fin de evitar potenciales contaminaciones con los campos limítrofes que practiquen la producción tradicional. Es por este motivo que resulta de total importancia notificar a los vecinos colindantes la realización de prácticas que cumplen con normas de producción orgánica en virtud de que estos queden debidamente notificados y tomen las precauciones necesarias para que los tratamientos que apliquen en sus tierras no afecten a la producción orgánica.

¹¹ <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/55000-59999/59885/norma.htm> Consultado el 26/07/2018

4.1.6 Entorno Ambiental

Esto es un punto totalmente ligado a los principios de la producción orgánica. Los consumidores no solo entienden que el consumo de estos productos ayuda a llevar una vida más saludable, sino que su producción también colabora con el cuidado del medio ambiente generando de este modo un mejor planeta para generaciones futuras. IFOAM (Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica) define a la agricultura orgánica como “...un sistema de producción que mantiene y mejora la salud de los suelos, los ecosistemas y las personas. Se basa fundamentalmente en los procesos ecológicos, la biodiversidad y los ciclos adaptados a las condiciones locales, sin usar insumos que tengan efectos adversos. La agricultura orgánica combina tradición, innovación y ciencia para favorecer el medio ambiente que compartimos y promover relaciones justas y una buena calidad de vida para todos los que participan en ella”¹²

4.2 La Industria

Desde 1857 en que llegan las primeras aves al país hasta el día de la fecha, la industria avícola en Argentina ha tenido un gran desarrollo. Existe hoy en la Argentina una población promedio de 139 millones de aves industriales, de las cuales un 71,3% corresponde a pollos de engorde. La producción avícola nacional se encuentra concentrada mayormente en las provincias de Entre Ríos 44,43% y Buenos Aires 42,43%. El resto de la producción se distribuye en Córdoba 5,10%, Santa Fe 4,20% y Río Negro 2,84%. El 1% restante se ubica en Neuquén, Mendoza y provincias del noroeste argentino¹³.

¹² https://www.ifoam.bio/sites/default/files/page/files/global_food_supply_es.pdf Consultado el 26/07/2018

¹³ <http://www.senasa.gob.ar/cadena-animal/aves/industria> Consultado el 12/07/2018

La industria avícola creció sostenidamente los últimos 15 años en cuanto a faena y producción, triplicando su producción. Hoy en día, en Argentina se producen dos de cada 100 toneladas de pollo que se crían en el mundo.

El último año, la faena a nivel nacional ascendió a 705 millones de animales, con una distribución geográfica que tiene a Entre Ríos (51%) como la provincia más relevante¹⁴.

El 8 de septiembre de 1999, se promulga en Argentina la Ley N° 25.127 la cual genera un marco al sector orgánico de nuestro país regulado por medio de la intervención de SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria). Más allá de este marco regulatorio nacional, dicha ley es homologa de la Comunidad Europea y por consiguiente de todos aquellos países que admitan las normas de la UE. No lo es con Estados Unidos ya que este país tiene su propia normativa regulada por USDA (US Department of Agriculture) con algunas diferencias.

4.3 Mercado, Cliente y Producto

El sector donde se enfoca competir es el orgánico, y dentro de este el avícola. El mercado orgánico en Argentina es joven y de escala pequeña dado que existe un solo competidor llamado Pollo Pastoril o COECO¹⁵ (Cooperativa Granjera Entrerriana de Chacras Orgánicas Ltda.) que si bien produce bajo reglas similares a la del pollo orgánico, estos no cuentan con ningún tipo de certificación, factor primordial para la transparencia del negocio (para que sea oficialmente orgánico su envase tiene que tener el rótulo "Orgánico Argentino", que es obligatorio desde el año 2013).

El cumplimiento de las normas orgánicas está controlado por certificadoras avaladas por SENASA (Vease 5.1.3 Certificadoras, quienes son y cuáles son sus

¹⁴ Roberto Domemeh, presidente del Centro de Empresas Procesadoras Avícolas (CEPA) <http://www.aviculturaargentina.com.ar/>

¹⁵ <http://www.coeco.com.ar/> Consultado el 12/07/2018

roles). Todo producto final orgánico deberá estar correctamente rotulado para su correcta identificación, debajo ejemplo de algunos de ellos:



El mercado objetivo a nivel Nacional será CABA (Ciudad Autónoma de Buenos Aires) y los partidos de Tigre y Pilar, colocando también foco sobre los mercados internacionales con fuerte crecimiento de productos orgánicos como UE y USA dado que estos se encuentran más desarrollados y con demanda de productos orgánicos sin satisfacer en su totalidad (por ejemplo avícola) y considerando la ventaja de la homologación de las certificaciones Argentinas y de la UE.

Para que un producto final logre la certificación orgánica de SENASA, los pollos deben ser alimentados exclusivamente con alimentos orgánicos (cereales, etc), tener libre acceso a la pastura, descansar no menos ocho horas diarias y permanecer aislados de cualquier contaminación externa, entre otros requisitos. Si bien COECO ya cumple con mucho de estos, aun no cuentan con la certificación orgánica, siendo esto último indispensable para darle un valor agregado en cuanto a calidad diferencial, generando confianza, seguridad y garantía al consumidor y representando una llave de acceso hacia los mercados internacionales demandantes de este tipo de productos. Se podría afirmar que los productos COECO están bajo condición “orgánico en transición”.

Cabe destacar que actualmente en Argentina no se cuenta con registros del mercado interno muy precisos. Mayormente toda información suministrada por entidades como SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria), MAPO (Movimiento Argentino para la Producción Orgánica), etc, se basan en la

información suministrada por las certificadoras en cuanto al seguimiento de ventas y producción de sus etiquetas.

El producto está orientado, preferentemente, a público con buen nivel educativo, aquellos que se inclinan por el deporte, la vida sana y la ecología, que prioricen su salud y la cultura por la buena alimentación. Cada vez son más los consumidores que modifican sus hábitos alimenticios motivados por el deseo de mantenerse saludable.

Estudios a nivel mundial, tales como los publicados por Nielsen¹⁶, IFOAM¹⁷ y Bloomberg¹⁸ han investigado el comportamiento del consumidor de alimentos orgánicos. Los factores más determinantes detrás del comportamiento de compras de alimentos orgánicos por parte de los consumidores fueron: salud, medio ambiente y calidad de los alimentos.

- Salud: Los problemas de salud fueron el principal motivo al momento de la elección de los alimentos orgánicos. El excesivo uso de pesticidas, por ejemplo, da lugar a numerosas enfermedades, afectando el sistema nervioso y reproductivo, como también al cáncer.
- Medio Ambiente: El medio ambiente es un factor determinante para muchos de los consumidores. Algunas encuestas arrojan que los consumidores creen que la producción orgánica es menos contaminante.
- Calidad: Este también es un factor crítico al momento de la elección de los consumidores. La gripe aviar como el Síndrome Respiratorio Agudo y Grave (SARS) han contribuido a que los consumidores estén más conscientes de los problemas de salud y nutrición.

Según una encuesta realizada por Nielsen¹⁹, el 64% de los argentinos tratan de incluir aves, pescados y mariscos en su dieta diaria, enfocándose en excluir de estos alimentos los antibióticos y hormonas (el 80% de los argentinos considera que estos

¹⁶ <http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/53-por-ciento-de-los-argentinos-pagaria-mas-por-alimentos-o-bebidas-sin-ciertos-ingredientes.html>. Consultado el 26/07/2018

¹⁷ FIBL & IFOAM Survey 2018. Consultado el 12/07/2018

¹⁸ <https://www.bloomberg.com/quicktake/organic-food> Consultado el 12/07/2018

¹⁹ <http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/53-por-ciento-de-los-argentinos-pagaria-mas-por-alimentos-o-bebidas-sin-ciertos-ingredientes.html>. Consultado el 26/07/2018

son dañinos para la salud). Asimismo, el 53% está dispuesto a pagar un extra costo por alimentos y bebidas saludables.

Los consumidores de hoy no solo basan sus preferencias en alimentos orgánicos, también están utilizando productos orgánicos en sus casas (algodones textiles, productos para baños, etc.).

Según un análisis de OTA (Organic Trade Association) sobre la actitud hacia lo orgánico de las familias americanas, son los Millenials²⁰ los principales clientes que empujan hacia esta tendencia, generando grandes horizontes a futuro.

4.4 Equipo y Fortalezas

El equipo está formado por un médico veterinario, un Ingeniero Agrónomo, un contador, un licenciado en Comercio Exterior y un especialista del sector avícola. Todas estas personas cuentan con más de 20 años de experiencias en frigoríficos avícolas de renombre lo que garantiza calidad en el producto final y en su comercialización.

4.5 Objetivo del Proyecto

El objetivo del proyecto del trabajo de graduación es demostrar la viabilidad del negocio avícola orgánico a nivel internacional y local, a fin de definir los lineamientos administrativos, ventas, marketing, etc., que mejor se adapten.

5 Análisis de la Oportunidad de Negocio

5.1 El Mercado Orgánico

La industria se analizará con el estudio de las cinco fuerzas de Porter a nivel microeconómico y el análisis de Entornos Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos (PEST) a nivel macroeconómico.

²⁰ <https://www.ota.com/resources/consumer-attitudes-and-beliefs-study> Consultado el 26/07/2018

La historia de la alimentación en las personas indica que hasta no hace mucho tiempo la gente se alimentaba simplemente por el placer de comer o a fin de satisfacer el hambre. Se comía sin casi ninguna conciencia de si realmente nuestros alimentos eran sanos o no. En lo personal opino que con el avance de la tecnología, los estudios médicos han permitido comenzar a demostrar que enfermedades tales como el colesterol, diabetes, hipertensión, etc, están sujetas no solo al sedentarismo de las personas sino a la mala alimentación. A su vez la OMS²¹ (Organización Mundial de la Salud) señala la mayor responsabilidad que deberán tener los productores de alimentos a nivel mundial a fin de cuidar la inocuidad de los alimentos y con esto minimizar enfermedades.

Hoy en día parte de la población ha comenzado a cambiar el paradigma de la alimentación hacia una vida más sana, la mejora en la salud ha comenzado a ser un factor predominante. Los consumidores no solo entienden que este tipo de productos ayudan a llevar una vida más saludable sino que con el cuidado del medioambiente también se ayuda a generaciones futuras. IFOAM (Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica) define a la agricultura orgánica como “...*un sistema de producción que mantiene y mejora la salud de los suelos, los ecosistemas y las personas. Se basa fundamentalmente en los procesos ecológicos, la biodiversidad y los ciclos adaptados a las condiciones locales, sin usar insumos que tengan efectos adversos. La agricultura orgánica combina tradición, innovación y ciencia para favorecer el medio ambiente que compartimos y promover relaciones justas y una buena calidad de vida para todos los que participan en ella*”²².

Podría indicarse que algunos de los factores claves que incrementan hoy el interés por la comida saludable y los nuevos hábitos de consumo enfocados a una vida más sana son: el envejecimiento de la población mundial y la hiperconectividad. Esta última brinda herramientas de información sobre las particularidades de los

²¹ <http://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/food-safety> Consultado el 12/07/2018

²² http://infohub.ifoam.bio/sites/default/files/page/files/doa_spanish.pdf . Consultado el 12/07/2018

alimentos, sus propiedades y enfermedades crónicas derivadas de nuestras malas prácticas.

5.1.1 El Mercado Orgánico en el Mundo

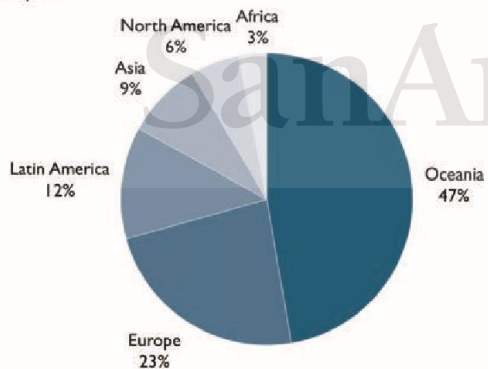
Ya desde el año 2012 se registraban unos 163 países con agricultura orgánica certificada tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

Continente	Países
África	38
Asia	37
Europa	46
Norteamérica	3
América Central, del Sur y Caribe	28
Oceanía	11
Total	163

Existen aproximadamente 40 millones de hectáreas destinadas mundialmente al manejo de estas prácticas agrícolas cuya principal región es Oceanía, América Latina, Asia, América del Norte y África.

**Distribution of organic agricultural land by region
2016**

Source: FIBL survey 2018



24

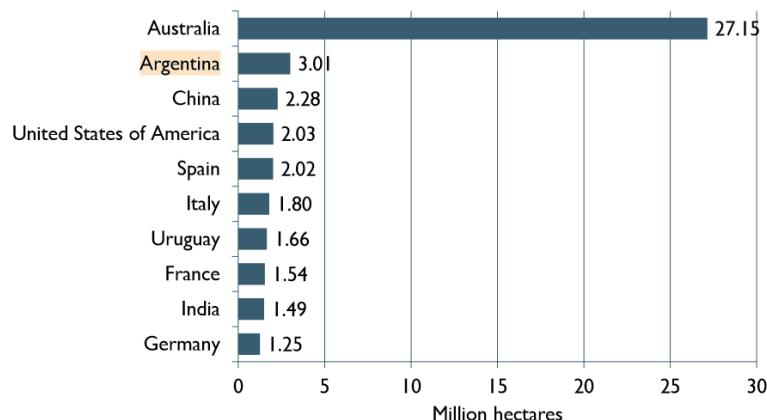
Dentro de los países con mayor cantidad de tierras cultivadas bajo esta modalidad se encuentran: Australia, Argentina y Estados Unidos.

²³ IFOAM Survey 2014. Consultado el 12/07/2018

²⁴ FIBL Survey 2018. Consultado el 12/07/2018

The ten countries with the largest areas of organic agricultural land 2016

Source: FIBL survey 2018

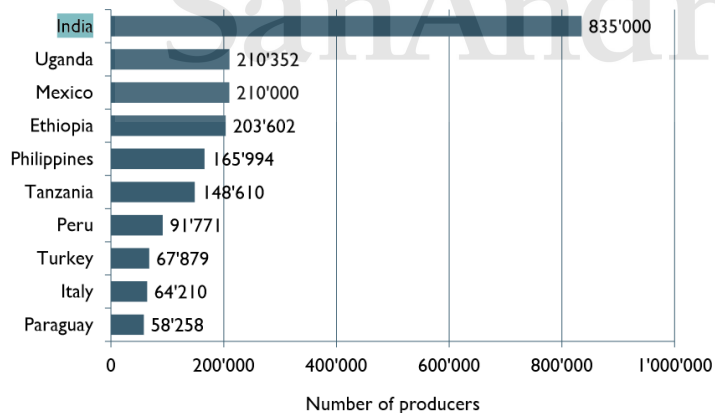


25

Según el Ing. Diego Fontenla, Socio Fundador de MAPO (Movimiento Argentino para la Producción Orgánica) desde hace aproximadamente 20 años el consumo de productos orgánicos viene creciendo en forma exponencial²⁶, demostrando que la sociedad se inclina cada vez más por lo natural y el cuidado del medio ambiente. Es un mercado insatisfecho a nivel mundial que está en pleno crecimiento. Los mercados orgánicos más desarrollados son la Unión Europea y Estados Unidos, destinos a los cuales se pondrá principal foco al momento de evaluar el negocio.

The ten countries with the largest numbers of organic producers 2016

Source: FIBL survey 2018



27

²⁵ FIBL & IFOAM Survey 2018. Consultado el 12/07/2018

²⁶ <https://news.agrofy.com.ar/noticia/173821/demanda-productos-organicos-crece-nivel-mundial>
Consultado el 12/07/2018

²⁷ FIBL & IFOAM Survey 2018. Consultado el 12/07/2018

Si bien los países con mayor superficie orgánica en el mundo son Australia, Argentina y los Estados Unidos de América, los países con mayor número de productores orgánicos son India (835,000), Uganda (210,352) y México (210,000).

5.1.2 El Mercado Avícola Orgánico en Argentina

La producción orgánica argentina en general posee una historia relativamente corta y se remonta al año 1985 con la creación de CANECOS (Centro de Estudios de Cultivos Orgánicos), la primera asociación argentina con fines orgánicos, para este entonces no existía ninguna entidad certificadora en el país.

Transcurridos algunos años, más precisamente por la década del 90, el sector orgánico argentino comenzó a crecer y a organizarse de manera más profesional de acuerdo a los requerimientos internacionales de ese momento. Fue este crecimiento el que generó la necesidad de la creación de una certificación orgánica argentina (Véase Certificadoras, quienes son y cuáles son sus roles).

En el año 1991, de la mano de la Sra. Pamela Schulzinger de Plat, se crea y certifica la primera empresa productora de aves orgánicas en Argentina. La empresa Avigreen (empresa que formaba parte del grupo La Recordación), se instala en el Partido de General Rodríguez (provincia de Buenos Aires) para comenzar sus actividades.

Infelizmente y debido, en esa época al desconocimiento de la gente respecto a la alimentación orgánica, dicha empresa dejó ya de comercializar.

En mi reunión personal con el Ing. Juan Carlos Ramírez (Dirección de Calidad Agroalimentaria, Coordinador de Producción Orgánica en SENASA), este me informó que al momento no hay ninguna empresa argentina certificada para la producción de pollos orgánicos y que solo cuentan con unas pocas que a pasos muy lentos están trabajando para poder aplicar a esta certificación.

Asimismo, en mi entrevista personal con el Ing. Ramirez, me manifestó que si bien el panorama mundial es positivo debido al crecimiento sostenido del consumo, Argentina aun crece a un ritmo lento pero continuo. Al día de hoy el mercado argentino cuenta con un grado mayor de información respecto de los alimentos orgánicos pero esto aún no es suficiente incentivo como para justificar a los productores su mayor costo de producción.

A fin de certificar orgánico en Argentina, se deberá cumplir con ciertos requisitos establecidos por SENASA²⁸, los cuales serán debidamente chequeados por las entidades certificadoras habilitadas por esta entidad.

Los puntos más importantes a considerar son:

1. Condiciones de alojamiento para las aves: deberán criarse en instalaciones con espacios abiertos y no mantenerse en jaulas o corrales. Deben tener acceso a espacios abiertos (aire libre), con vegetación e instalaciones de protección, permitiendo a los animales un fácil acceso a bebederos y comederos. Los corrales deberán vaciarse, desinfectarse y limpiarse entre cada camada de cría.

Al menos 1/3 de la superficie de los corrales deberá estar techada, su piso tendrá que ser sólido y estar cubierto con cama de paja, cáscaras de cereales, arena o viruta. Los 2/3 restantes de la superficie de los corrales deberán estar al aire libre para permitir el libre movimiento de los animales. Cada gallinero puede albergar no más de 4.800 pollos.

2. Alimentación: Queda estrictamente prohibida la alimentación forzada como también el suministro de sustancias para estimular el crecimiento. La alimentación deberá tener como objetivo satisfacer las necesidades nutricionales de los animales en sus distintas etapas de desarrollo. El agua deberá estar disponible en forma abundante y provenir de una fuente que garantice su buena calidad.

²⁸ http://www.senasa.gob.ar/sites/default/files/r_senasa_374-2016_con_anexos.pdf Consultado el 29/06/2018

El alimento consumido por los animales debe ser 100 % orgánico y haberse producido principalmente en el propio establecimiento. Solo se podrá suministrar alimento orgánico de procedencia externa en hasta un 80% de la ración.

3. Profilaxis: Está prohibido el uso de antibióticos, medicamentos veterinarios alopáticos, el empleo de sustancias para estimular el crecimiento y el uso de hormonas.
4. Tratamientos veterinarios: Se podrán aplicar tratamientos veterinarios para atender la salud de los animales, siempre considerando que un animal enfermo o herido, debe ser tratado inmediatamente evitando su sufrimiento y en caso necesario, se lo debe aislar y suministrar los medicamentos para su atención y Se deben llevar registros de la ocurrencia de los tratamientos veterinarios aplicados.

Está prohibido el suministro de tranquilizantes para sedar a los animales antes y durante los traslados, el uso de antiparasitarios a base de principios órgano fosforados y la incorporación de medicamentos en la alimentación.

5. Matanza: Los pollos deberán ser tratados respetando las reglas de bienestar y protección animal durante la carga, la descarga, el transporte y el encierre. La faena debe realizarse con técnicas que minimicen el sufrimiento del animal aplicando técnicas de insensibilización previa al sangrado y en establecimientos habilitados por la autoridad competente en la materia.

Los pollos deben estar claramente identificados, evitando que sus productos sean confundidos después de la faena con los provenientes de pollos convencionales o en transición. Los pollos orgánicos deberán faenarse en un turno separado del resto de los animales, previa sanitización de las instalaciones, y la carne de origen orgánica debe ser procesada e identificada por lotes separados y almacenada aparte de la carne convencional o en transición.

5.1.3 Certificadoras, quienes son y cuáles son sus roles

La certificación orgánica es el proceso que permite comprobar la obediencia respecto de las Normas de Producción Orgánica correspondiente al producto en cuestión. Esto se lleva a cabo mediante revisiones y evaluaciones técnicas de la documentación en los establecimientos y de inspecciones esporádicas in situ, todo esto para garantizar la calidad orgánica de las producciones bajo certificación. El control es establecido por SENASA quien habilita a las entidades certificadoras (responsables del seguimiento y control directo de los productores orgánicos).

Las certificadoras que trabajen con productores orgánicos argentinos deberán estar correctamente habilitadas por SENASA e inscriptas en el Registro Nacional de Entidades Certificadoras de Productos Orgánicos. Dichas empresas certificadoras deberán establecer las zonas buffer (zonas de aislamiento) a fin de evitar potenciales contaminaciones con los campos limítrofes que practiquen la producción tradicional. Es por este motivo que resulta de total importancia notificar a los vecinos colindantes la realización de prácticas que cumplen con normas de producción orgánica en virtud de que estos queden debidamente notificados y tomen las precauciones necesarias para que los tratamientos que apliquen en sus tierras no afecten a la producción orgánica.

A su vez deberán determinar la frecuencia de las inspecciones anunciadas y sorpresivas, realizar obligatoriamente al menos una visita al año a todos los operadores para realizar un control físico completo del establecimiento dejando constancia de los registros verificados, insumos utilizados, cantidades producidas, etc, y tomar muestras de todo aquello que sugiera estar fuera de la normativa orgánica.

Deberán elaborar un acta de inspección debidamente firmada por el inspector y el responsable del establecimiento y un informe de inspección. Dicho informe deberá contar con aspectos tales como:

- Origen de los animales y renovación de plantel.
- Especies, razas y edades.
- Identificación de los animales.
- Número de animales.

- Rotación de animales.
- Origen del alimento.
- Condiciones de Bienestar.
- Métodos de desinfección y limpieza de las instalaciones.
- Distribución de deyecciones.
- Características y estado de las instalaciones.

Las empresas certificadoras habilitadas por SENASA son²⁹:

1. ARGENCERT S.A.

Bernardo de Irigoyen 972 - Piso 4º Dto. "B" - CP 1072 - Capital Federal

Teléfono: 4363-0033

E-mail: argencert@argencert.com.ar

2. FOOD SAFETY S.A.

Av Pedro Goyena 1695 - CP 1406 - Capital Federal

Teléfono: 4632-4544 / 4632-4589

E-mail: foodsafety@foodsafety.com.ar

3. LETIS S.A.

San Lorenzo 2261 - 1º Piso A 2000 Rosario Santa Fe

Teléfono: (0341) 426-4244

E-mail: letis@letis.com.ar

4. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL AGROPECUARIA S.A.

Av. Santa Fé 830 1641 Acassuso Buenos Aires

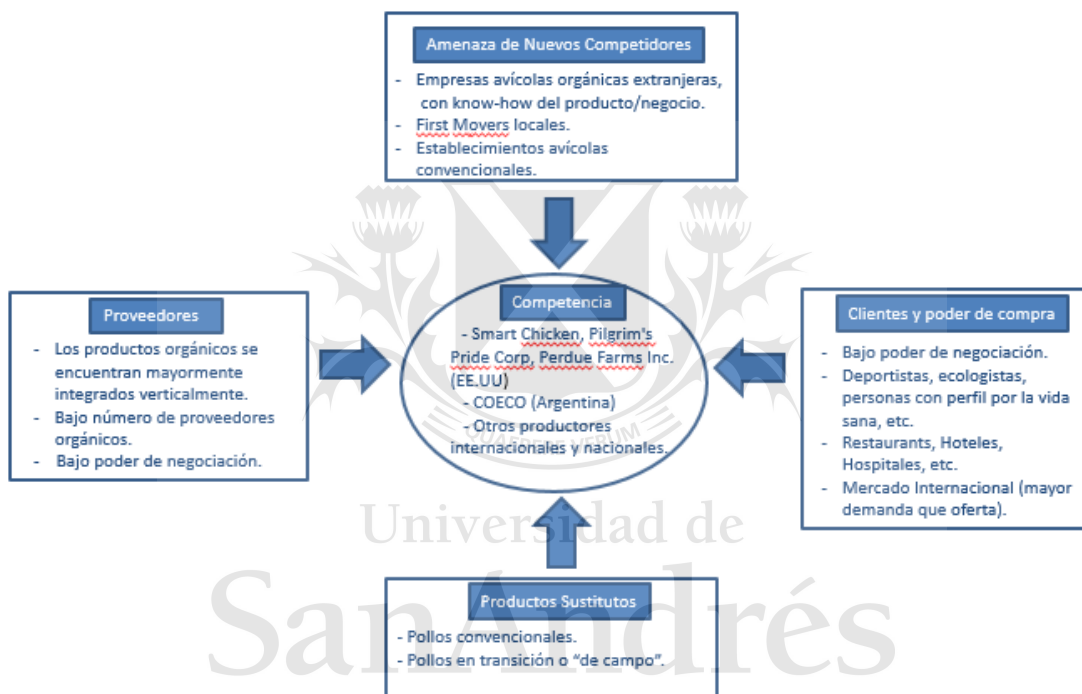
Teléfono: 4793-4340

E-mail: oia@oia.com.ar

²⁹ <http://www.senasa.gob.ar/cadena-vegetal/aromaticas/industria/calidad-diferenciada/organica-0>
Consultado el 12/06/2018

5.1.4 Las cinco Fuerzas de Porter

En virtud de analizar en profundidad el sector avícola orgánico y proyectar a futuro se estudiará el sector mediante las Cinco Fuerzas de Porter. El objetivo de este análisis es fundamentalmente conocer la industria, identificar sus posibles amenazas para luego convertirlas en oportunidades generando de este modo barreras de ingreso para definir la mejor estrategia posible.



- **Amenaza de nuevos competidores:** El sector avícola orgánico se encuentra en una etapa emergente en nuestro país y en el mundo, atractiva por su tasa de crecimiento. Esto genera la expectativa de ingreso de nuevos competidores al mercado, aunque de forma paulatina considerando las barreras (medianas-altas) con la que cuenta la industria actualmente (inversión, periodo de transición convencional-orgánico, certificaciones nacionales e internacionales, cambio de mentalidad del consumidor, información, etc.). A su vez existe la posibilidad de ingreso de proveedores extranjeros con conocimiento en la industria, actualmente más desarrollados.

- **Clientes y Poder de Compra:** Se trata de clientes atomizados con bajo poder de negociación. La estrategia de Marketing será importante para la empresa, considerando que deberá comunicar correctamente las virtudes del producto al mercado, teniendo la desventaja que muchos de los clientes potenciales lo desconocen. En principio, esta fuerza no representaría una amenaza. A su vez, a nivel mundial, hoy en día la demanda de pollos orgánicos se encuentra en pleno crecimiento, superando de esta forma a la oferta.
- **Productos Sustitutos:** Entre los productos sustitutos encontramos aquellos pollos con características “orgánico en transición” que se encuentren dentro del listado de establecimientos que SENASA, por medio de las empresas certificadoras habilitadas, están dando seguimiento a los requerimientos necesarios para transformarse en “full organics”. A nivel nacional existe un producto similar llamado Pollo Pastoril o COECO³⁰ (Cooperativa Granjera Entrerriana de Chacras Orgánicas Ltda.) que si bien el mismo esta criado bajos reglas similares a la del pollo orgánico, aún no cuenta con la certificación orgánica factor primordial para la transparencia del negocio (para que sea oficialmente orgánico su envase tiene que tener el rótulo "Orgánico Argentino", obligatorio desde el año 2013). Debido a la falta de información, el consumidor no puede fácilmente establecer los beneficios entre un producto orgánico y uno convencional, lo más fácil de percibir es su diferencia en precio, lo que será, en un principio y hasta que el concepto orgánico este instalado en el mercado, una amenaza. A medida que el mercado madure y conozca los beneficios del producto orgánico y se logren reducir los costos productivos, el pollo orgánico lograra una presencia más firme. Asimismo, también se encuentran los pollos convencionales que si

³⁰ <http://www.coeco.com.ar/> Consultado el 27/06/2018

bien tienen un gran posicionamiento a nivel nacional, no estaría cubriendo las necesidades del consumidor orgánico.

- **Proveedores:** Los proveedores orgánicos tienen un alto grado de poder, mayormente debido a la escasa oferta en el mercado local. La calidad de los productos de cualquiera de los proveedores del mercado estará certificada, garantizando una compra segura para la cadena de producción propia. Asimismo y como menciona el gráfico anterior, los productores orgánicos generalmente están integrados verticalmente para evitar de este un alto grado de dependencia considerando la baja oferta de materias primas. En el caso de nuestro proyecto, seremos nosotros mismo quienes elaboremos el alimento de las aves por contar ya con una planta de procesamiento y elaboración del mismo.
- **Competencia:** Al considerarse el mercado orgánico como emergente y de tamaño pequeño, el mismo no resulta muy competitivo. En referencia al pollo orgánico, este sector al momento no cuenta con ninguna empresa certificada como tal a nivel local, si las hay en transición. Según fuentes del SENASA, alrededor de solo un 1% de la producción orgánica argentina va al mercado local, el resto se destina todo a la exportación (mercado externo)³¹, lo que demuestra aún más el posible bajo nivel de competencia. Entre los posibles competidores se encuentran, a nivel nacional, COECO (Cooperativa Granjera Entrerriana de Chacras Orgánicas Ltda.)³² y a nivel internacional empresas

³¹[http://www.senasa.gov.ar/prensa/DNICA/Dir.Nac_calidad_agroalimentaria/Coordinacion_Productos_Ecologicos/Situacion_de_la-PO-en_la_Argentina_2014-\(Info.estadistico_2014\).pdf](http://www.senasa.gov.ar/prensa/DNICA/Dir.Nac_calidad_agroalimentaria/Coordinacion_Productos_Ecologicos/Situacion_de_la-PO-en_la_Argentina_2014-(Info.estadistico_2014).pdf) . Consultado el 27/06/2018

³² <http://www.coeco.com.ar/> Consultado el 27/06/2018

tales como Smart Chicken³³, Perdue Farms³⁴ y Pilgrim's Pride Corp³⁵, estas últimas son líderes en el mercado norteamericano³⁶.

Como conclusión podríamos indicar que nos encontramos frente a una industria emergente y atractiva. Para poder competir en este mercado nos enfocaremos en la diferenciación de producto por calidad y sanidad, integrándonos verticalmente para garantizar el cumplimiento de las normas de certificación y evitar incurrir en costos excesivos de comercialización.

Los activos estratégicos a desarrollar van a ser la ubicación geográfica, posicionamiento de la marca en el mercado y el desarrollo de los canales de distribución junto a alianzas estratégicas.

5.2 Propuesta de Valor

Para ser elegidos por nuestros potenciales clientes nuestra propuesta de valor ofrece pollos 100% orgánicos (certificados por alguna de las entidades habilitadas por SENASA mencionadas en el apartado 5.1.3), pensados para un público exigente de mediano/alto poder adquisitivo, con cultura por la vida sana y la alimentación saludable. Con fácil acceso al producto final (tiendas gourmet, ferias especializadas, etc.).

El factor de diferenciación del proyecto se basa en lo previamente mencionado, la certificación avícola orgánica nacional e internacional (las certificaciones de Argentina y la Unión Europea son homologas, por lo tanto al certificar a nivel nacional ya estaríamos en condiciones de comenzar a exportar hacia un mercado con demanda insatisfecha de este tipo de productos).

³³ <https://www.smartchicken.com/> Consultado el 27/06/2018

³⁴ <https://www.perduedefarms.com/> Consultado el 27/06/2018

³⁵ <http://www.pilgrims.com/> Consultado el 27/06/2018

³⁶ <https://www.marketwatch.com/story/tyson-foods-to-buy-organic-chicken-brand-2018-06-04> Consultado el 27/06/2018

Otros factores de diferenciación son principalmente el no perder de foco al cliente y cumplir/exceder siempre con sus expectativas de calidad en un todo (packaging/presentación, calidad del pollo, atención al cliente, etc.).

Posicionar el negocio sólidamente desde un primer momento lograra, en aquel que lo haga, las ventajas de ser el primero en entrar (FMA - First Mover Advantages) generando ventajas competitivas contra futuros posibles competidores.

Estas ventajas, de no ser bien capitalizadas por el “First Mover”, generaran oportunidades en el mercado para los nuevos competidores quienes tomaran las ineficiencias de aquel primer oferente como ventajas para lograr posicionarse de mejor manera y así desplazarlo.

5.3 Análisis de Mercado

Se analizará el mercado objetivo a fin de determinar su tamaño, la principal competencia que deberemos enfrentar y cuál será la estrategia de diferenciación.

5.3.1 Volumen de Mercado

El análisis del mercado objetivo se encuentra sustentado principalmente por datos de FiBL & IFOAM³⁷, SENASA³⁸ y MAPO³⁹ entre otros.

Argentina:

La distribución a nivel provincia de la faena avícola resulta de acuerdo al siguiente gráfico, siendo Entre Ríos la provincia con mayor número de fasones⁴⁰:

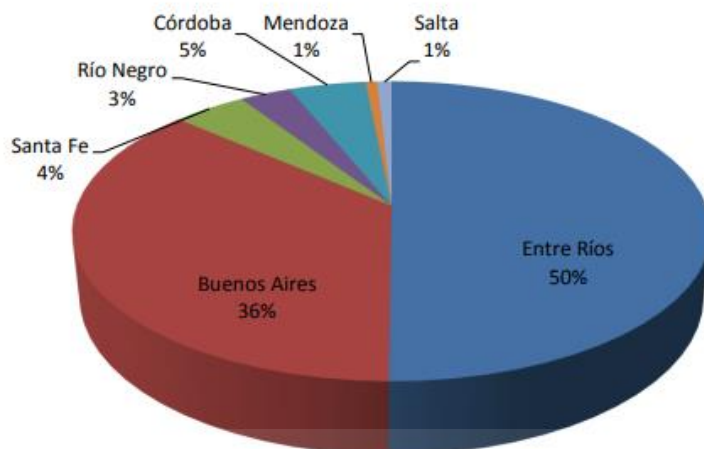
³⁷ FiBL & IFOAM – Organics International (2018). Consultado el 30.07.2018

³⁸ SENASA - Situación de la Producción Orgánica en la Argentina durante el año 2017. Consultado el 30.07.2018

³⁹ MAPO – Entrevista Sra. Alicia Santaya, miembro del Comité Directivo. Consultada el 30.07.2018

⁴⁰ Anuario Avícola Año 2017 – Ministerio de Agroindustria. [https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/aves/informes/boletines/archivos/000080_Nro%2080%20Abril%202018%20\(Anuario%202017\).pdf](https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/aves/informes/boletines/archivos/000080_Nro%2080%20Abril%202018%20(Anuario%202017).pdf) . Consultado: 26.07.2018

Distribución de la faena por provincia en % (2017)



Fuente: Área Avícola-Minagro con datos de SENASA

El consumo de pollos durante el año 2017 creció un 2 % en relación con el mismo período del año 2016, resultando en un consumo per cápita de aproximadamente 44.08 kg/persona/año, lo que representa un aumento del 1.2%.⁴¹ respecto al año anterior.

La población estimada en 2018 para CABA (Ciudad Autónoma de Buenos Aires), según datos oficiales del Indec, asciende a un total de 3.068.043.⁴²

Asimismo la población estimada en 2018 para el municipio de Tigre asciende aproximadamente a 447.040 mientras que para el municipio de Pilar será de 363.309.⁴³

El porcentaje del mercado orgánico por sobre el convencional es aproximadamente el 1%, por lo cual para el final del quinto periodo se aspira a un market share total del 1.37%.

⁴¹ Anuario Avícola 2017- Ministerio de Agroindustria - [https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/aves/informes/boletines/archivos//000080_Nro%2080%20Abril%202018%20\(Anuario%202017\).pdf](https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/aves/informes/boletines/archivos//000080_Nro%2080%20Abril%202018%20(Anuario%202017).pdf) . Consultado: 26.07.2018

⁴² INDEC - https://www.indec.gob.ar/nivel3_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=24 . Consultado el 13.08.2018

⁴³ Proyección de población – Ministerio de Economía. http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/images/Proyecciones_x_municipio_2010-2025.pdf . Consultado el 13.08.2018

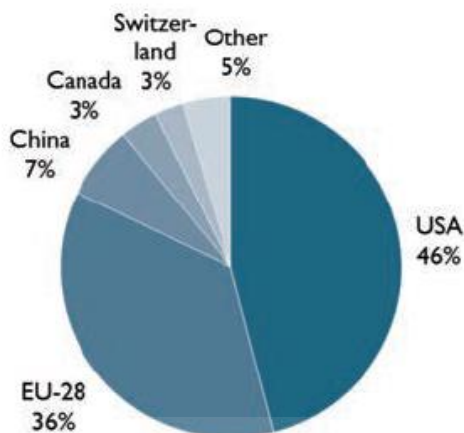
Población CABA	3.068.043	habitantes	
Partido de Tigre	447.040	habitantes	
Partido de Pilar	363.309	habitantes	
Total habitantes	3.878.392	habitantes	
Consumo de pollo kg x año	170.959.519	kgs/año	
Market share primer año 18% mercado orgánico	300.000	kgs	18%
Market share segundo año 26% mercado orgánico	450.000	kgs	26%
Market share tercer año 33% mercado orgánico	570.000	kgs	33%
Market share cuarto y quinto año 40% mercado orgánico	690.000	kgs	40%

Se pretende captar alrededor del 18% al 40% durante el período a analizar en el plan de negocios. Por lo cual venderíamos cerca de 60.000.- kgs de pollo por mes (equivalente aproximado a 24.000 pollos por mes) a final del quinto año de operaciones.

El mercado global de alimentos orgánicos aumentó aproximadamente un 10 por ciento (89.7 billones de dólares U\$D en 2016) siendo América del Norte y Europa los principales motores de crecimiento; ambas regiones generan alrededor del 82% de las ventas internacionales.

World: distribution of retail sales by single market 2016

Source: FiBL-AMI survey 2018



USA

Estados Unidos cuenta con el mercado de productos orgánicos más grande del mundo. Con una cuota de mercado del 46,3%.

El sector orgánico en los EE. UU. continúa su trayectoria ascendente, ganando cuota de mercado y rompiendo récords. Las ventas orgánicas en los EE. UU. totalizaron aproximadamente 47 billones de dólares en 2016 (3.3 billones más que el año anterior), resultando esto en un 8,4% de incremento.⁴⁴

Asimismo, y si bien desde el año 2004 a esta parte los productores orgánicos han aumentado en un 60%, la demanda de alimentos orgánicos en los Estados Unidos sigue superando la oferta, generando de este modo la continua importación de productos provenientes de todo el mundo.

Cabe destacar que en los Estados Unidos los consumidores invierten alrededor de USD 140.- per cápita en productos orgánicos.

Las ventas de pollos orgánicos en USA fueron aproximadamente 750 millones de dólares en 2016 lo que representa un aumento del 78% respecto al 2015 (datos

⁴⁴ FiBL & IFOAM – Organics International (2018). Consultado el 06/07/2018

divulgados, según Bloomberg, por el Departamento de Agricultura de los EE. UU).⁴⁵ El sector avícola orgánico fue uno de los de mayor crecimiento durante el año 2016

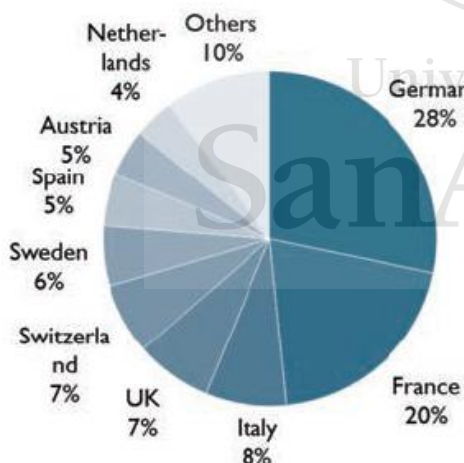
Europa

Las ventas orgánicas en europea han totalizado aproximadamente 35 billones de dólares en 2016. Países tales como Francia y Suecia porcentajes de crecimiento de dos dígitos.

Entre 2007 y 2016 fue el sector avícola orgánico quien tuvo un aumento mayor de cuota de mercado (131%), totalizando una cuota de mercado orgánico en Europa del 1.8% y del 3.1% en la Unión Europea.⁴⁶

Alemania continua siendo el mercado más grande de Europa (9.5 billones de euros) seguido por Francia (6.7 billones de euros). Asimismo, Alemania, es considerada el segundo mercado orgánico mundial, precedido por Estados Unidos.

Europe: Distribution of retail sales by country 2016
Source: FiBL-AMI survey 2018



El consumo per cápita más alto de alimentos orgánicos es para Suiza con 247 euros, seguido por Dinamarca (227 euros), Suecia (197 euros) y Luxemburgo (188 euros).

⁴⁵ Bloomberg - <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-09-21/americans-are-devouring-organic-chickens-as-farm-sales-surge>. Consultado el 06/07/2018

⁴⁶ FiBL & IFOAM – Organics International (2018). Consultado el 06/07/2018

A nivel macro el consumo per cápita en Europa ha crecido a 40 euros por ciudadano, mientras que en la Unión Europea creció a 60 euros.

Si bien no se trata de cifras oficiales, se estima un crecimiento del mercado orgánico aviar de un 15% anual para los próximos años, lo que resultaría en un horizonte interesante al momento de evaluar nuestro negocio.

Cabe destacar que no se observa estacionalidad en la venta de pollo ya que no cambia su demanda o necesidad durante ningún periodo en especial.

5.3.2 Competencia

Se analizarán las características de los referentes más importantes.

5.3.2.1 COECO (*Cooperativa Granjera Entrerriana de Chacras Orgánicas*)

Se trata de un grupo de granjeros entrerrianos agrupados con el compromiso de estandarizar su producción con los métodos naturales establecidos en su propio protocolo COECO. El pollo producido por ellos lo denominan "Pastoril" y posee características de sanidad, sabor, color, firmeza, etc., similares a la del pollo orgánico pero creciendo de cualquier certificación que los avale como tal.⁴⁷

5.3.2.2 *Proveedores Internacionales*

A nivel internacional existe un mayor número de proveedores avícolas orgánicos que si bien podrán considerarse competencia, no resultan una amenaza debido, en primer lugar, a nuestro tipo de cambio (no resulta favorable para ellos debido a que el producto final importado tendría un elevado valor), segundo a nuestra propia certificación a la cual deberán alinearse, y tercero a el tamaño de nuestro mercado (quizás no considerado atractivo).

Como conclusión podría indicarse que las características de los competidores actuales son principalmente sus bajos niveles de producción (pollos en transición

⁴⁷ COECO <http://www.coeco.com.ar/quienes-somos.php> . Consultado el 06/07/2018

o de campo), marcas no reconocidas por el consumidor final, canales de venta poco desarrollados, productos no certificados orgánicos.



Universidad de
San Andrés

6 Plan de Negocio

Se describirá el equipo de trabajo, el modelo de negocios que seguirá la empresa, planes de producción, marketing y el análisis económico financiero.

6.1 Estructura

Se debe definir quiénes serán los integrantes del proyecto, que cualidades poseen para aportar valor, cómo será el organigrama y los aspectos legales e impositivos.

6.1.1 Equipo Fundador

El equipo estará formado en su etapa inicial por cuatro socios. A continuación se describirá la experiencia y el rol que cumplirá cada uno de nuestros socios que son claves en la creación de valor de la empresa:

- **Agustín:** Ingeniero Industrial y MBA de la Universidad Torcuato Di Tella. Se desempeña desde el 2004 en diversas posiciones comerciales en empresas de renombre tales como Coca Cola, Ecolab y Avery.

Agustín aportara su experiencia en las áreas de Ventas y Marketing además de llevar a cabo la política comercial.

- **Domingo:** Empresario del sector avícola. Actualmente se encuentra trabajando como director de una planta avícola en Entre Ríos, cuenta con más de 50 años de experiencia gerenciando empresas del rubro.

Para el proyecto será un actor fundamental por contar con habilidades y experiencia necesarias para implementar la cría avícola orgánica en nuestro país.

- **Cristian:** Licenciado en Administración de Empresas y Contador de la Universidad de Belgrano. Actualmente se encuentra trabajando como director de su propio estudio contable, brindando servicio a empresas avícolas. Cuenta con 15 años de experiencia asesorando sobre temas contables, impositivos y financieros.

Al momento que se le presento el desafío, no dudo en unirse al equipo de trabajo considerando al negocio como de gran potencial.

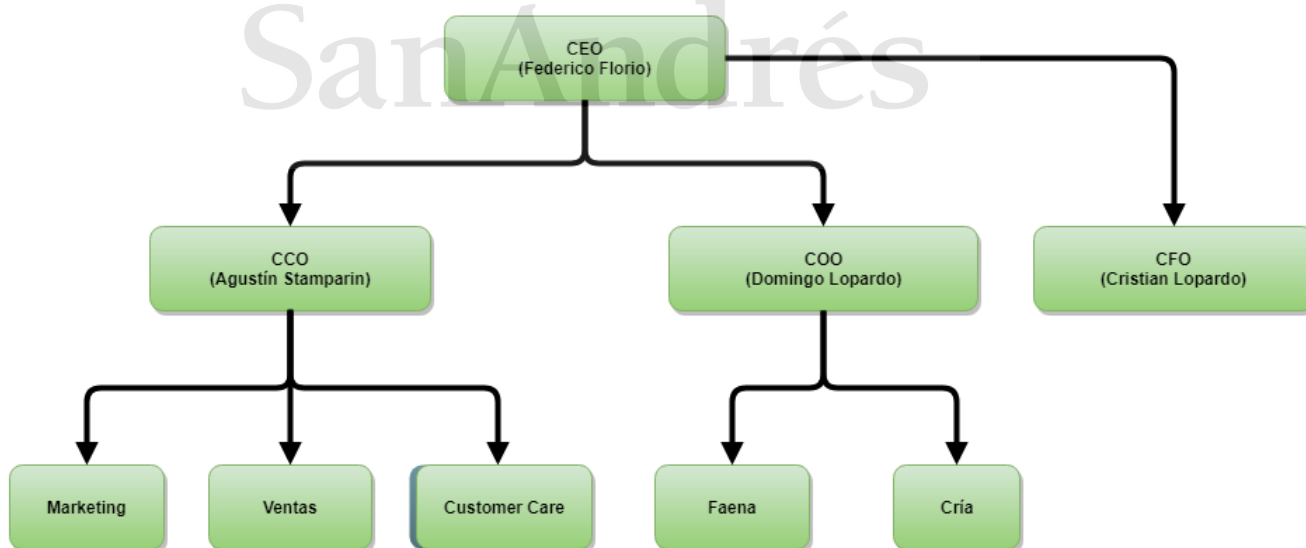
- **Federico:** Soy Licenciado en Comercio Exterior de la Universidad de la Marina Mercante. Actualmente me encuentro trabajando en la gerencia de Administración del Banco de la Provincia de Buenos Aires, cuento con más de 18 años de experiencia liderando equipos de administración, compras, logística y comercio exterior.

Entiendo contar con la experiencia necesaria para encarar este negocio y las habilidades blandas adquiridas en mi profesión y durante el desarrollo del MBA para liderar el emprendimiento.

Esta conjunción de integrantes le dará al emprendimiento la diversidad necesaria para llevar a cabo las etapas iniciales del proyecto y dejar las bases para las futuras incorporaciones.

6.1.2 Organigrama

El organigrama del emprendimiento se conformará de la siguiente manera:



Agustín cumplirá la función de Chief Commercial Officer (CCO) y tendrá a cargo las áreas de Marketing, Ventas y Atención al Cliente.

Domingo se desempeñara como Chief Operations Officer (COO) y tendrá a cargo el área de cría, faena y embalaje de los pollos.

Cristian cumplirá el rol de Chief Financial Officer (CFO) y tendrá a cargo el área contable y financiera de la compañía.

Federico estará a cargo de coordinar el equipo de trabajo (Juan, Domingo y Cristian), además del desarrollo de nuevos mercados, una vez llegada la etapa de maduración necesaria y contando con la certificación de aquellos mercados objetivo.

6.1.3 Aspectos Legales e Impositivos

Al momento de definir qué tipo de empresa era el más conveniente, se definió por una Sociedad Anónima (SA). Esta presenta como ventaja frente a una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) que es posible incorporar con mayor facilidad capitales externos a la sociedad en caso de necesitarlos. Se deberá abonar 35% de impuesto a las ganancias y un 3% de Ingresos Brutos sobre facturación.



6.2 La Empresa

Se demostrará la situación que se encontrará inicialmente la empresa mediante el análisis FODA y se describirá el Modelo de Negocios.

6.2.1 Análisis FODA

Mediante este análisis se intentara dar un visión de los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) de la organización.

	Fortalezas	Debilidades
Factores Internos	<ul style="list-style-type: none">• Alto nivel de conocimiento y reputación en la industria.• Integrados verticalmente.• Organizaciones sectoriales representativas (MAPO).• Existencia de productores orgánicos confiables y comprometidos con el sistema.	<ul style="list-style-type: none">• Falta de información de los consumidores respecto de las ventajas de los productos orgánicos.• Ausencia de políticas de mediano y largo plazo.• Mercado interno con crecimiento lento.• Altas barreras de entrada (certificaciones, regulaciones ambientales, etc.).
Factores Externos	<ul style="list-style-type: none">• Demanda creciente en los mercados internacionales• Oferta insuficiente de una gran cantidad de pollo orgánico en los principales mercados internacionales.• Potencial crecimiento del consumo orgánico en el mercado local.• Acuerdos comerciales con restaurants y grandes cadenas.	<ul style="list-style-type: none">• Eventuales fraudes y pérdida de credibilidad del sistema.• Aumento de la competencia.• Rectificaciones de reglamentaciones específicas a nivel mundial.• Competencia de empresas extranjeras.

6.2.1.1 Análisis de los factores internos

El análisis Interno arroja como principal emergente el alto nivel de conocimiento sobre la industria avícola de la mayoría de los socios fundadores. Asimismo y no menos importante será la integración vertical de a organización, minimizando de esta forma la dependencia de terceros productores orgánicos, por ejemplo de

alimentos, cuya oferta a nivel mundial es escasa. Si bien, el equipo cuenta con la suficiente experiencia para llevar el proyecto adelante, una debilidad importante es la poca información con la que hoy cuenta el mercado respecto a la producción orgánica y sus beneficios, factor importante al momento de la decisión de compra. A nivel gobierno no se ven políticas de mediano/largo plazo que ayuden al desarrollo del negocio.

6.2.1.2 Análisis de los factores externos

En cuanto a las principales oportunidades se da demanda creciente en los mercados internacionales, cuya demanda no se encuentra cubierta por la oferta.

Entre las principales amenazas se encuentran el aumento de la competencia a nivel nacional, las rectificaciones de reglamentaciones internacionales para la exportación y al tratarse el 2019 de un año electoral en la Argentina, un cambio de gobierno representaría muchas incertidumbres de cambio de reglas de juego que afecten al negocio negativamente.

6.2.2 Modelo de negocios

Se diagramará el modelo de negocios siguiendo lo propuesto Business Model Canvas (BMC)⁴⁸ y luego se definirán cuáles serán las políticas de expansión de la empresa.

6.2.2.1 Business Model Canvas

Cientes: El consumidor del emprendimiento serán aquellas personas que priorizan la salud, el deporte, la ecología y la vida sana, cualquiera fuera su edad, con alto nivel de conocimiento del mercado orgánico y de sus beneficios. En principio, por una cuestión de precio, se orientara a personas de clase media/alta, que vivan en

⁴⁸ <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc> Consultado: 10/07/2018

la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y los partidos de Tigre y Pilar, con la intención de que con el transcurso del tiempo se logre un equilibrio en los costos para de esta forma ampliar el rango de consumidores.

Relación con los clientes: Se debe contemplar tanto la adquisición del mismo como mantenerlo en la cartera de clientes luego de ello.

Para la **adquisición** del cliente se pondrá a disposición en la página web de la empresa todos los atributos que el producto brinda a fin de establecer claramente cuáles son sus beneficios y de esta forma ir educando al mercado sobre los beneficios del producto. Se contará con una línea de contacto donde será posible evacuar dudas acerca de las características del producto y sus canales de venta. Para la etapa de **retención** será fundamental ofrecer un buen producto, que los clientes perciban claramente las diferencias con el pollo convencional y que el mismo satisfaga sus necesidades para prorrogarlo en el tiempo. A fin de garantizar esto se efectuarán, entre otras cosas, encuestas de calidad periódicamente que nos permitirán evaluar su evolución en el tiempo.

Canales: La estrategia se encuentra explicitada en la sección 6.4.3 Plaza

Propuesta de valor: La propuesta de valor se encuentra explicitada en la sección 5.2, y se trata básicamente de la comercialización de pollos 100% orgánicos pensados para un público exigente de mediano/alto poder adquisitivo, con cultura por la vida sana y la alimentación saludable. La marca deberá ser percibida como Premium.

Ingresos y Costos: Serán tratados posteriormente y en forma detallada en el Análisis Económico Financiero.

Recursos clave: Los recursos humanos claves se encuentran analizados en la sección 6.1, y se trata básicamente de los cuatro socios fundadores. El esquema de recursos humanos claves que acompañara el crecimiento de la compañía se

evaluara a medida que evolucione el negocio, siempre involucrando profesionales de primer nivel, con alto conocimiento del mercado y de su comercialización.

Un recurso clave en cuanto a infraestructura es contar con nuestra propia granja, planta de elaboración de alimentos y de faena. Todos nuestros recursos contarán con Notebooks para que en caso de cortes de energía o imprevistos sea factible efectuar el trabajo desde cualquier otro lugar como también de grupos electrógenos en las plantas que garanticen la continuidad de la producción y el adecuado cuidado de los animales.

Actividades clave: Las actividades claves o core competences para que el proyecto sea exitoso serán:

- Marketing: El emprendimiento debe ser conocido por los potenciales clientes.
- Desarrollo Web: La plataforma tecnológica de la empresa debe brindar información clara y fidedigna sobre la compañía, el producto y el mercado.

Alianzas: A futuro se intentara generar alianzas con entidades de renombre en el mercado de la salud (Favaloro), el deporte y la ecología, como también con restaurants.

6.2.2.2 Políticas de Expansión

En cuanto a estrategias de RR.HH. se apuntará a que una vez avanzado el negocio, se proceda a reclutar personal altamente calificado en las siguientes áreas consideradas de vital importancia:

- Marketing: Especialista del sector orgánico que nos permita ayude llegar a nuestro segmento target con políticas de retención.
- Vendedores: Encargados del seguimiento de las ventas y de la generación de nuevos clientes. Es fundamental para nuestro negocio que esta área este en constante desarrollo.

- Community Manager: Para lograr una mejor comunicación y manejo de las redes sociales, las cuales hoy constituyen uno de los principales canales de publicidad. Esta persona deberá prestar principal atención al feedback de los clientes y responder rápidamente a cualquier inquietud o mal comentario que pudiera presentarse.

Se buscará transmitir desde un primer momento una cultura organizacional moderna donde pregone la libertad en el trabajo y se recompense correctamente el esfuerzo.

La estrategia de crecimiento será vertical debido a que de este modo no dependeríamos de la escasa oferta de proveedores de materias primas del sector. Esto nos permitirá, entre otras cosas, asegurarnos la continuidad del suministro y calidad de los productos, mejor capacidad de negociación (escala),

La empresa actualmente se encuentra en la etapa previa a formarse, por lo cual no se plantea una diversificación a un nuevo producto. A medida que evolucione el negocio se deberá evaluar la diversificación del mismo, estudiando otras alternativas que nos permitan aprovechar nuestra infraestructura y know-how, por ejemplo, con la producción de huevos.

6.3 Plan de Producción

La producción se llevara a cabo en la provincia de Entre ríos, más precisamente en la localidad de Villa San Justo, donde contamos con granjas de cría y plantas de faena y elaboración de alimentos con capacidad ociosa.

6.3.1 Etapas de la producción

- Puesta a punto de las instalaciones: Previo a comenzar con la crianza y faena de las aves se deberá revisar que la infraestructura de las granjas, plantas,

alambradas y tierra en virtud de asegurarnos que se encuentren de acuerdo a los estándares establecidos por SENASA (punto 5.1.2).

El cercado de nuestra granja deberá ser realizado con material que no permita dañar a las aves, mientras que las granjas deben tener los equipos de calefacción, luz, comedero y bebedero acordes a la cantidad de aves.

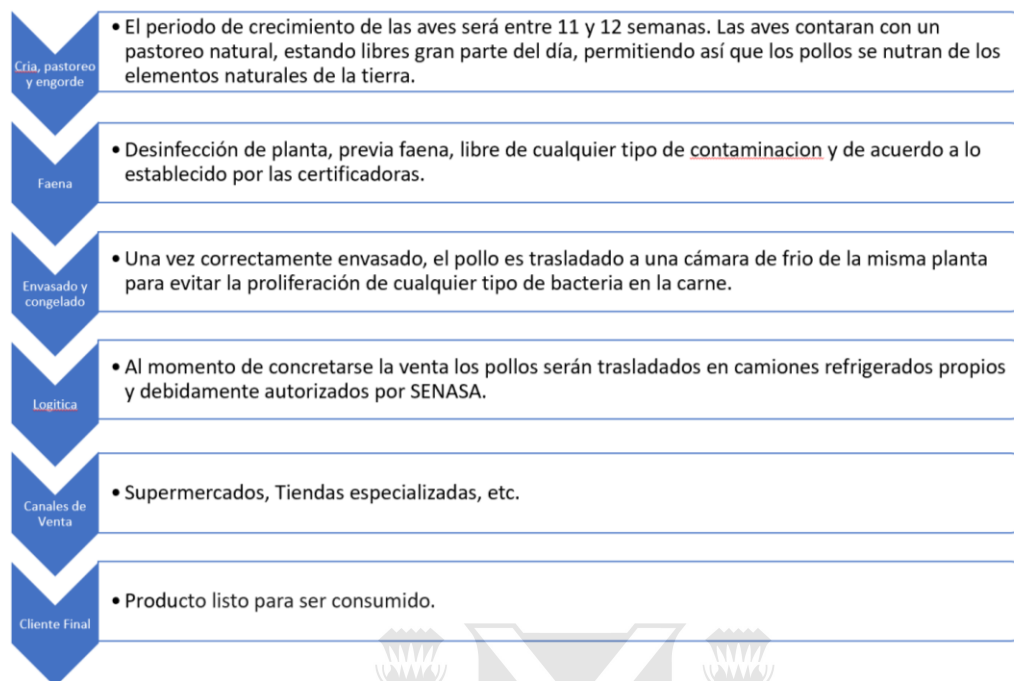
- Crianza: Considerando que las primeras semanas son importantes para el engorde de los animales y tomando en cuenta los requisitos para la certificación orgánica, las aves contarán con un pastoreo natural, estando libres gran parte del día, permitiendo así que los pollos se nutran de los elementos naturales de la tierra.

Será importante la participación de un veterinario a modo tal de supervisar el crecimiento de las aves, evitando el brote de posibles enfermedades. El periodo de crecimiento de las aves será entre 11 y 12 semanas, en concordancia con la norma europea de alimentos orgánicos que habla de un mínimo de 81 días⁴⁹.

Durante este periodo es importante que las aves cuenten con los requisitos necesarios de alimentación, calefacción, comederos, bebederos e higiene según normas de certificación.

- Faena: Una de las más importantes etapas dentro del proceso de producción debido a que es en este momento cuando el ave puede sufrir el mayor estrés y esto afectar la calidad de la carne. La faena se debe realizar en un lugar limpio y cerrado, libre de cualquier tipo de contaminación. Según normas certificadoras, no es necesario que la planta faenadora solo faene pollo orgánico, puede también trabajar con la producción convencional siempre y cuando cumpla con las tareas de desinfección necesarias para esto. Una vez faenado y envasado, el pollo es trasladado a una cámara de frío para evitar la proliferación de cualquier tipo de bacteria en la carne.

⁴⁹ Ecocert http://www.ecocert.com/sites/default/files/u3/TS23-EC-v02en_Poultry%20breeding.pdf . Consultado el 07.08.2018



6.4 Plan de Marketing

6.4.1 Producto

Se trata de un producto comestible (carne aviar orgánica) cuyos principales atributos son: sabor natural, nutricional (Omega 3) y saludable (libre de antibióticos, hormonas, colorantes, etc).

Se garantiza mediante la certificación que los animales han sido criados de manera diferente al pollo convencional, habiendo crecido a libre pastoreo, fuera de jaulas, ejercitando su musculatura de forma natural, alimentándose con una dieta nutritiva y orgánica, libres de cualquier tipo de antibiótico, colorante o demás químicos que puedan resultar potencial para la salud humana.

Las características básicas del producto son: pollo entero cuyo peso promedio ronda 1.5/2 Kilogramos (son generalmente de menor tamaño por estar libre de hormonas de crecimiento y en constante actividad), envasado al vacío bajo las normas sanitarias estipuladas por SENASA.

Su calidad será de la de un producto alimenticio Premium, avalado por su respectiva certificación orgánica.

Mediante su imagen se intentara transmitir un estilo de vida sana, ecológica que genere en el cliente la garantía necesaria de saber que su alimento está respaldado por entidades prestigiosas mundialmente reconocidas.

La empresa intentará establecerse como la marca número uno en pollo orgánico en Argentina y buscará ser fuertemente asociada a la calidad de vida. Se trata de un producto novedoso en el mercado local ya que al momento existe solo un competidor que ofrece una alternativa similar pero que carece de lo más importante para este negocio que es la certificación local e internacional.

6.4.2 Precio

En un principio, y por tratarse de un producto de calidad Premium, el precio naturalmente actuará como un factor diferenciador, percibido fácilmente por el consumidor final. Se tenderá trabajar sobre un equilibrio en el precio una vez establecido el producto en el mercado, a modo tal de expandir el cliente target.

Para fijar un precio adecuado es necesario tener en cuenta los costos de producción (que representaría el piso mínimo) y el precio de la competencia, en este caso \$165 por kg al igual que COECO (quienes no son orgánicos).

Según una investigación realizada por Nielsen⁵⁰, el 53% de los argentinos están dispuestos a pagar más por alimentos y bebidas saludables y un 44% estaría dispuesto a sacrificar el sabor si el producto final es realmente más sano.

Como base de comparación se pueden tomar tres diferentes tipos de pollos:

- **Convencionales:** Altos volúmenes de venta, alta rotación, y bajo costo de insumos (alimentos, instalaciones, etc.), permiten llegar al consumidor final con un precio de mercado bajo.
- **De Campo:** Producción más limitada que el convencional (no permite trabajar fácilmente sobre economía de escala como el anterior caso), mayor cuidado del animal y alimentado más sana (no orgánica), con un ciclo de vida del animal más prolongado. Esto genera un producto final hasta un 60% más caro que el pollo convencional.

⁵⁰ Nielsen <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/53-por-ciento-de-los-argentinos-pagaria-mas-por-alimentos-o-bebidas-sin-ciertos-ingredientes.html> Consultado el 26/07/2018

- Orgánico: Este producto llega al consumidor final con un precio hasta de un 100% superior al pollo convencional. Esto se debe a la diferencia en los procesos productivos (un pollo convencional tiene un ciclo de vida previo faena de 35/40 días aproximadamente, mientras que un pollo orgánico lleva aproximadamente 90 días), Como se puede ver, los ciclos resultan más lentos y además costosos debido principalmente al incremento en el precio de los insumos (los mismos deben ser orgánicos certificados tal como lo establecen las certificadoras).

La única alternativa “confiable” contra la que competimos en el mercado local es COECO, destacando una vez más que los mismos no son certificados orgánicos pero se diferencian del convencional por ser criados de la manera mencionada anteriormente “De Campo”. Hoy en día el kilo de pollo COECO se comercializa a un precio final de \$165 por kg⁵¹. Nuestro precio de mercado será en principio igual a este, procurando ir con el tiempo equilibrándolo al máximo posible con el valor del pollo convencional. Esto último dependerá de la educación y evolución del mercado.

Habiendo analizado la competencia y el mercado en el cual nos moveremos, teniendo en cuenta que nuestro posicionamiento será de **diferenciación por calidad**, y que los costos de producción serán mayores que la competencia se establecerá un precio de **venta** similar o menor al de COECO.

6.4.3 Plaza

El principal **canal de captación** será mediante la página de Internet que explicará claramente los beneficios del producto, con datos de la producción propia como mundiales y con videos explicativos donde será posible ver la cría, cuidado y alimentación de los animales.

⁵¹ COECO <http://www.coeco.com.ar/productos.php> . Consultado el 15.08.2018

En la etapa inicial del emprendimiento se prevé como principal punto de venta a las grandes cadenas de supermercados (Jumbo, Disco, etc.) y tiendas orgánicas (Fresco y BioMarket) que cumplirán la función de educar al cliente, que el mismo conozca acerca del producto y de sus beneficios, y comience su experiencia hacia lo orgánico. A su vez se desarrollara el canal de venta electrónico, contando hoy con muchas opciones de páginas que ofrecen productos orgánicos certificados (ejemplo: tallo verde⁵²).

Asimismo, y habiéndose desarrollado fuertemente el negocio de las tiendas dietéticas o naturales, intentaremos ofrecer nuestro producto también por este canal.

Por último otros canales de venta serán los Restaurantes y Hoteles de primera línea donde se ofrezcan en sus menús platos elaborados con productos orgánicos.

6.4.4 Promoción

La publicidad será en su mayor parte online utilizando las redes sociales y sitios Web más importantes del momento como Facebook, Instagram, Twitter y Google. En cuanto a la estrategia de posicionamiento en Google se trabajará mediante palabras claves Adwords⁵³ como también mediante una estrategia de SEO (Search Engine Optimization) a fin de posicionarnos durante el comienzo en la primera página de Google de nuestro sector, atrayendo a aquel público interesado por nuestro producto.

En la implementación para la plataforma AdWords se buscará articular las búsquedas que contengan palabras claves como pueden ser “pollo orgánico”, “orgánico” “alimentación sana” y que se encuentre segmentado para accesos desde Buenos Aires.

Se buscará generar notas en revistas o medios online relacionados con el área de la salud para favorecer el conocimiento del producto en el mercado.

⁵² Tallo Verde <http://www.talloverde.com/> . Consultado el 15.08.2018

⁵³ <http://www.google.com/intl/es-419/adwords/?channel=ha&subid=us-es-ha-aw-brhte3-80288000525> . Consultado: 16/08/2018

Para desarrollarnos en **redes sociales** y considerando que ninguno de los socios fundadores es experto en la materia, entendemos necesario la contratación de una empresa con los conocimientos suficientes en Community Management que nos garantice un resultado positivo.

Para posicionarnos en Facebook se utilizara la plataforma Facebook Ads⁵⁴ que nos permitirá vincularnos con potenciales clientes que, por ejemplo, tengan el perfil del cliente mencionado previamente en el punto 4.2, interesados por la salud, el deporte, la ecología.

Asimismo y como parte de dar a conocer nuestro producto, se programaran participaciones en ferias, charlas e instituciones que pregonen la alimentación saludable.



Universidad de
San Andrés

⁵⁴ <https://www.facebook.com/business/products/ads> Consultado: 16/08/2018

7 Análisis Económico Financiero

7.1 Costos Fijos

Los costos fijos mensuales para el primer año se encuentran representados en el siguiente cuadro:

COSTOS FIJOS		
Servicios Contables	\$	5.000,00
Alquiler Oficina	\$	15.000,00
Telefonía e Internet	\$	6.000,00
Servicios (ABL, Luz, Gas, etc.)	\$	250.000,00
Inversión en publicidad	\$	20.000,00
Costo Amoniaco + Cloro	\$	9.000,00
Sueldos Empleados Buenos Aires	\$	132.300,00
Sueldos Empleados Villa San Justo	\$	756.000,00
Sueldos Fundadores	\$	126.000,00
Mantenimiento sitio web	\$	100,00
Mantenimiento planta	\$	50.000,00
Gastos Bancarios	\$	5.000,00
TOTAL COSTOS FIJOS	\$	1.374.400,00

Los sueldos de los empleados de la planta de Villa San Justo y de CABA se fijan según salarios de mercado e incluyen cargas patronales (jubilación, obra social, asignaciones familiares, ART, INSSJP, Anssal, etc.) y para los tres fundadores sueldos brutos por un total de \$100.000 (\$30.000 Cristian y Federico / \$40.000 Domingo) para el primer año.

7.2 Costos Variables

Los costos variables se representan en el siguiente cuadro y comprenden aquellos gastos que se relacionan con la operatoria del negocio.

COSTOS VARIABLES		
Costo de Pollos	\$	960.000,00
Ingresos Brutos	\$	63.000,00
Impuesto al cheque	\$	12.600,00

El costo final de los pollos incluye alimento, material para cama, servicio de granjero, servicios veterinarios, mano de obra, faena, desinfección de corrales y planta, etc.

7.3 Costos Unitarios

Los costos unitarios dependen de la combinación entre costos fijos y variables, donde este último dependerá de la cantidad de kgs de pollo que se logre vender. Se realizará este estudio utilizando los valores a finales del segundo año, para el cual se cuenta con 40.000 kgs de pollo vendidos al mes (aproximadamente 16.000 pollos o 2.000 cajones).

COSTO UNITARIO Año 2	
Cantidad de Kilos de pollo	40000
Precio de Kg. de Pollo	\$ 137
Costos Fijos	\$ 1.741.070
Costos Variables	\$ 3.576.560
Total Costos	\$ 5.317.630
Costo Unitario	\$132,94
Margen Rentabilidad	2,68%

Los cálculos arrojan que el costo unitario a finales del segundo año es de \$132,94 lo que generará un margen de rentabilidad del 2.68%.

Si bien se observa que el margen de rentabilidad para este segundo periodo es bajo, se debe considerar que a medida que transcurran los periodos los costos fijos incidirán menos en el resultado debido un incremento en la producción. A continuación, vemos el mismo ejercicio para el periodo N° 3 donde el margen de rentabilidad crece notoriamente a un 10,02%.

COSTO UNITARIO Año 3	
Cantidad de Kilos de pollo	50000
Precio de Kg. de Pollo	\$ 171
Costos Fijos	\$ 2.165.860
Costos Variables	\$ 5.588.375
Total Costos	\$ 7.754.235
Costo Unitario	\$155,08
Margen Rentabilidad	10,02%

7.4 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio ocurre cuando se logra captar una cantidad de clientes que para una dada combinación de costos fijos y variables hacen que el emprendimiento comience a ser redituable.

En cálculo detallado del mismo se encuentra en el Anexo 12.1 Análisis del punto de equilibrio, pero podemos ver en el mismo que con los supuestos establecidos para las proyecciones futuras el proyecto deja de perder dinero al mes 7 del segundo periodo con una base de 37.000 kgs de pollos al mes.

7.5 Proyección de Ingresos

Se trabajó sobre una proyección de ingresos a cinco años, el detalle de la misma se encuentra en el Anexo 12.2 Detalle de Proyección de Ingresos, aquí se expondrá brevemente cuales fueron los supuestos utilizados para estos cálculos y los resultados de cada periodo. Asimismo, se toma por válido lo informado oficialmente respecto a que las metas inflacionarias serán decrecientes en los años siguientes. Los salarios de los socios fundadores se irán ajustando a valores de mercado a medida que el emprendimiento comience a generar réditos.

7.5.1 Año 1

Según lo analizado se proyecta un promedio de venta de 25.000 kgs de pollos por mes para el primer periodo, equivalente a unos 10.000 pollos.

Los resultados que arroja este período son:

RESULTADOS PERIODO 1	
TOTAL DE INGRESOS	\$31.500.000
TOTAL DE COSTOS	\$37.071.800
UTILIDAD	-\$5.571.800

Se observa que la utilidad para este periodo es negativa, la cual se ira mitigando con el crecimiento del negocio en los periodos siguientes. Esta utilidad negativa será

financiada por capitales propios de la empresa asociados a la prestación de servicio de fason a terceras empresas (Ver punto N°8 – Inversión Necesaria).

7.5.2 Año 2

Se proyecta un promedio de venta de 37.500 kgs de pollo por mes equivalentes a unos 15.000 pollos. Todos los montos y salarios se ajustan con una inflación del 30%.

Los resultados que arroja este período son:

RESULTADOS PERIODO 2	
TOTAL DE INGRESOS	\$61.425.000
TOTAL DE COSTOS	\$61.129.140
UTILIDAD	\$295.860

Se observa que a partir del séptimo mes del segundo periodo, la utilidad comienza a ser positiva.

7.5.3 Año 3

Se proyecta un promedio de venta de 47.500 kgs de pollo por mes equivalentes a un total de 19.000 pollos. Todos los montos y salarios se ajustan con una inflación del 25%.

Los resultados que arroja este período son:

RESULTADOS PERIODO 3	
TOTAL DE INGRESOS	\$97.256.250
TOTAL DE COSTOS	\$89.697.795
UTILIDAD	\$7.558.455

7.5.4 Año 4

Se proyecta un promedio de venta de 52.500 kgs de pollo por mes equivalentes a un total de 21.000 pollos. Todos los montos y salarios se ajustan con una inflación del 20%.

Los resultados que arroja este período son:

RESULTADOS PERIODO 4	
TOTAL DE INGRESOS	\$128.992.500
TOTAL DE COSTOS	\$115.675.350
UTILIDAD	\$13.317.150

7.5.5 Año 5

Se proyecta un promedio de venta de 57.500 kgs de pollo por mes equivalentes a un total de 23.000 pollos. Todos los montos y salarios se ajustan con una inflación del 15%.

Los resultados que arroja este período son:

RESULTADOS PERIODO 5	
TOTAL DE INGRESOS	\$162.469.125
TOTAL DE COSTOS	\$142.273.622
UTILIDAD	\$20.195.504



7.6 Flujo de Fondos

Para realizar el flujo de fondos a cinco años se considerará la inversión inicial según lo analizado en la sección 8. Inversión necesaria. Se consideran inversiones en compra de nuevas computadoras y reemplazo de luminarias y bebederos, mejora de infraestructura de la granja, renovación de mobiliarios, etc.

Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE OPERACIONES						
Utilidad	\$ 0,00	-\$ 5.571.800,00	\$ 295.860,00	\$ 7.558.455,00	\$ 13.317.150,00	\$ 20.195.503,50
Impuesto a las ganancias	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 103.551,00	-\$ 2.645.459,25	-\$ 4.661.002,50	-\$ 7.068.426,22
TOTAL FLUJO DE OPERACIONES	\$ 0,00	-\$ 5.571.800,00	\$ 192.309,00	\$ 4.912.995,75	\$ 8.656.147,50	\$ 13.127.077,28
FLUJO DE INVERSIONES						
Inversión Inicial	-\$ 584.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Compra de computadoras	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 40.000,00	-\$ 80.000,00	\$ 0,00	-\$ 25.000,00
Renovación de flota de computadoras	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 300.000,00	\$ 0,00
TOTAL FLUJO DE INVERSIONES	-\$ 584.000,00	\$ 0,00	-\$ 40.000,00	-\$ 80.000,00	-\$ 300.000,00	-\$ 25.000,00
FLUJO FINANCIERO						
Prestamo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Intereses	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL FLUJO FINANCIERO	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
FLUJO DE FONDOS	-\$ 584.000,00	-\$ 5.571.800,00	\$ 152.309,00	\$ 4.832.995,75	\$ 8.356.147,50	\$ 13.102.077,28
FLUJO DE FONDOS ACUMULADO	-\$ 584.000,00	-\$ 6.155.800,00	-\$ 6.003.491,00	-\$ 1.170.495,25	\$ 7.185.652,25	\$ 20.287.729,53

En el mismo se puede ver claramente que en el tercer año se recuperará la inversión y al final del quinto año el flujo de fondos acumulado será de \$ 20.287.729,53.-.

7.7 Análisis Financiero

7.7.1 Tasa de Retorno y Valor Actual Neto

A partir del flujo de fondos anterior a 5 años se han obtenido los siguientes resultados para los principales indicadores:

INDICADORES	
Tasa de Descuento	40%
VAN	\$ 1.886.448
TIR	56,11%

Se ha utilizado una tasa de descuento del 40% la cual, según lo informado por profesor de finanzas del MBA de UDESA, sería considerada normal para un startup en Argentina.

7.7.2 Período de recupero de la inversión

Vemos que la inversión inicial es de \$ 584.000 y en el primer período se pierden \$ 5.571.800.

La recuperación de estos estos \$ 6.155.800 de acuerdo a la proyección realizada será a partir del segundo mes de operación del cuarto período.



8. Inversión Necesaria

Según el plan de implementación se considera un período de 4 meses previo a que la compañía pueda operar.

Este cuadro detalla cual será la inversión inicial requerida para que la empresa comience a operar:

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Servicios Contables, Jurídicos y Legales	\$ 60.000,00			
Alquiler Oficina			\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Telefonía e Internet	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Renovación Infraestructura y Mobiliarios			\$ 80.000,00	
Adquisición de 3 computadoras				\$ 90.000,00
Mejora de infraestructura	\$ 120.000,00			
Adquisición de luminara y bebederos nuevos	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
Diseño web/mobile tercerizado	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Total				\$ 584.000,00

Tal como se indicaba en el punto 6.3 (Plan de Producción), la empresa cuenta con granjas de cría y plantas de faena y elaboración de alimentos, permitiéndonos de este modo integrarnos verticalmente.

Dada esta capacidad ociosa en infraestructura que hoy por hoy no está en uso, vemos la ventaja de evitar altos costos de entrada al negocio como el alquiler de granjas, servicios de fason, alimentos, etc.

El monto requerido en concepto de inversión será aportado en principio por proveer el servicio de fason a terceras empresas aprovechando, además de la capacidad ociosa en infraestructura, también a nuestro propio personal, por el cual se pretende obtener un ingreso mensual de aproximadamente \$877.500 al mes.

Un fason chico equivale a aproximadamente 9.000 pollos, lo que representan 1.125 cajones. Cada cajón se cobra aproximadamente \$130, por lo que nos da un ingreso diario por fason chico de \$146.250. Si hacemos 6 fasones chicos al mes nos daría el total mencionado previamente (\$877.500), cuya proyección a 12 meses sería un total de \$10, 530,000.-, suficiente para financiar los \$5.5M de utilidad negativa resultados del primer año (Ver punto 7.5.1).

Solo en caso de que el proyecto no logre el volumen necesario para cubrir su funcionamiento en los plazos establecidos debido a factores no previstos, se evaluará la posibilidad de incorporar capital externo en alguna de las siguientes formas: aportes de los socios fundadores o fondos del negocio de la venta de pollo convencional, evitando así el financiamiento de entidades bancarias cuyas tasas de interés son muy altas por estos tiempos.



Universidad de
San Andrés

9 Conclusiones Finales

Del análisis previamente descrito se puede inferir que el proyecto Avícola Orgánico es viable en Argentina y debería ser incentivado por entidades gubernamentales locales a fin de desarrollar y promover este negocio con tanto potencial a nivel local y mundial.

Las encuestas realizadas muestran la tendencia de los consumidores por acceder a productos saludables y amigables con el medio ambiente, así como su decisión por pagar un precio diferencial por este tipo de productos.

Argentina cuenta hoy con las condiciones naturales necesarias para el desarrollo de este negocio, siendo el segundo país del mundo en cantidad de hectáreas destinadas al mercado orgánico. Asimismo, ya cuenta con un marco legal y know how para desarrollar este sector.

Debido al escaso conocimiento del mercado en nuestra población, será fundamental la implementación de un plan de promoción para generar mayor demanda. El consumidor final mayormente no cuenta con la educación necesaria para distinguir entre un producto con certificación orgánica oficial y uno “artesanal”.

El hecho de que exista un marco legal o normatividad que rija este tipo de producción y sellos de certificación nacional e internacionales que certifiquen estos procesos, favorecen a dar mayor seriedad al negocio.

Desde el análisis económico financiero se observa que el plan de negocios es técnicamente viable para un periodo de cinco años. Es importante destacar que la principal variable a contemplar mes a mes es la venta de pollos en forma conservadora ya que será el factor fundamental para asegurar el éxito del negocio. Se deberá acompañar el crecimiento del mercado con la producción y no asfixiarse con metas ambiciosas en el corto plazo.

Finalmente, es importante destacar que las tendencias del crecimiento de la población mundial muestran a la población más joven (principalmente Millenials) como los más ligados a este tipo de producto, generando de este modo una tendencia futura favorable.



Universidad de
San Andrés

10 Bibliografía

- Bertagnini, Armando E. Management. Como entenderlo, aplicarlo y aprenderlo. Prentice Hall- Pearson Education, 2009.
- Bygrave, William D. y Zacharakis, Andrew. Understanding your Business Model and Developing Strategy. John Wiley & Sons, Inc, 2008.
- Damodaran, Aswath. “Applied Corporate Finance: A User’s Manual”. Wiley Series in Finance, 2010.
- Dvoskin, Roberto. Fundamentos de marketing: teoría y experiencia. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A., 2004.
- Kotler, Philip. Dirección de Marketing. Pearson Education, 2001.
- Prahalad, C.K. & Hamel, Gary. Competing for the future. Harvard Business School Press, 1996.
- Porter, Michael. Competitive Advantage: Creating and sustaining Superior Performance, 1985
- Porter, Michael. Estrategia y ventaja competitiva, Ediciones Deusto, 2005
- W. Chan, Kim y Maugornee, Renée. Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Harvard Business School, 2005

Universidad de
San Andrés

11 Entrevistas y Colaboración

- Ing. Giordani, Carlos – Productor de la provincia de Sta. Fe
- Sr. Lopardo, Antonio – Productor y comercializador avícola convencional de la provincia de Entre Ríos.
- Lic. Passo, Mario – Director Argencert
- Ing. Ramírez, Juan Carlos - Dirección de Calidad Agroalimentaria, Coordinador de Producción Orgánica en SENASA



Universidad de
San Andrés

12 Anexos

12.1 Análisis de punto de equilibrio

Periodo	Pto Equilibrio
<u>INGRESOS</u>	
Kilos de Pollo	37000
Precio de Kg. De pollo	\$136,50
TOTAL INGRESOS	\$ 5.050.500,00
<u>EGRESOS</u>	
COSTOS FIJOS	
Servicios Contables	\$ 6.500,00
Alquiler Oficina	\$ 19.500,00
Telefonía e Internet	\$ 7.800,00
Servicios (ABL, Luz, Gas, etc.)	\$ 325.000,00
Inversión en publicidad	\$ 26.000,00
Costo Amoniaco + Cloro	\$ 11.700,00
Sueldos Empleados Buenos Aires	\$ 147.420,00
Sueldos Empleados Villa San Justo	\$ 982.800,00
Sueldos Fundadores	\$ 143.520,00
Mantenimiento sitio web	\$ 130,00
Mantenimiento planta	\$ 65.000,00
Gastos Bancarios	\$ 5.700,00
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 1.741.070,00
COSTOS VARIABLES	
Costo de Pollos	\$ 3.126.500,00
Ingresos Brutos	\$ 151.515,00
Impuesto al cheque	\$ 30.303,00
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 3.308.318,00
TOTAL COSTOS	\$ 5.049.388,00
UTILIDAD	\$ 1.112,00

12.2 Proyección de Ingresos

12.2.1 Año 1

Periodo	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
INGRESOS													
Kilos de Pollo		20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00
Precio de Kg. De pollo		\$105,00	\$105,00	\$105,00	\$105,00	\$105,00	\$105,00	\$105,00	\$105,00	\$105,00	\$105,00	\$105,00	\$105,00
TOTAL INGRESOS		\$ 2.100.000,00	\$ 2.100.000,00	\$ 2.100.000,00	\$ 2.100.000,00	\$ 2.100.000,00	\$ 2.100.000,00	\$ 3.150.000,00	\$ 3.150.000,00	\$ 3.150.000,00	\$ 3.150.000,00	\$ 3.150.000,00	\$ 3.150.000,00
EGRESOS													
COSTOS FIJOS													
Servicios Contables		\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Alquiler Oficina		\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Telefonía e Internet		\$ 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	\$ 6.000,00
Servicios (ABL, Luz, Gas, etc.)		\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00
Inversión en publicidad		\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
Costo Amoniaco + Cloro		\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00
Sueldos Empleados Buenos Aires		\$ 132.300,00	\$ 132.300,00	\$ 132.300,00	\$ 132.300,00	\$ 132.300,00	\$ 132.300,00	\$ 132.300,00	\$ 132.300,00	\$ 132.300,00	\$ 132.300,00	\$ 132.300,00	\$ 132.300,00
Sueldos Empleados Villa San Justo		\$ 756.000,00	\$ 756.000,00	\$ 756.000,00	\$ 756.000,00	\$ 756.000,00	\$ 756.000,00	\$ 756.000,00	\$ 756.000,00	\$ 756.000,00	\$ 756.000,00	\$ 756.000,00	\$ 756.000,00
Sueldos Fundadores		\$ 126.000,00	\$ 126.000,00	\$ 126.000,00	\$ 126.000,00	\$ 126.000,00	\$ 126.000,00	\$ 126.000,00	\$ 126.000,00	\$ 126.000,00	\$ 126.000,00	\$ 126.000,00	\$ 126.000,00
Mantenimiento sitio web		\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Mantenimiento planta		\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
Gastos Bancarios		\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
TOTAL COSTOS FIJOS		\$ 1.374.400,00	\$ 1.369.400,00	\$ 1.369.400,00	\$ 1.369.400,00	\$ 1.369.400,00	\$ 1.369.400,00	\$ 1.369.400,00	\$ 1.369.400,00	\$ 1.369.400,00	\$ 1.369.400,00	\$ 1.369.400,00	\$ 1.369.400,00
COSTOS VARIABLES													
Costo de Pollos		\$ 1.300.000,00	\$ 1.300.000,00	\$ 1.300.000,00	\$ 1.300.000,00	\$ 1.300.000,00	\$ 1.300.000,00	\$ 1.950.000,00	\$ 1.950.000,00	\$ 1.950.000,00	\$ 1.950.000,00	\$ 1.950.000,00	\$ 1.950.000,00
Ingresos Brutos		\$ 63.000,00	\$ 63.000,00	\$ 63.000,00	\$ 63.000,00	\$ 63.000,00	\$ 63.000,00	\$ 94.500,00	\$ 94.500,00	\$ 94.500,00	\$ 94.500,00	\$ 94.500,00	\$ 94.500,00
Impuesto al cheque		\$ 12.600,00	\$ 12.600,00	\$ 12.600,00	\$ 12.600,00	\$ 12.600,00	\$ 12.600,00	\$ 18.900,00	\$ 18.900,00	\$ 18.900,00	\$ 18.900,00	\$ 18.900,00	\$ 18.900,00
TOTAL COSTOS VARIABLES		\$ 1.375.600,00	\$ 1.375.600,00	\$ 1.375.600,00	\$ 1.375.600,00	\$ 1.375.600,00	\$ 1.375.600,00	\$ 2.063.400,00	\$ 2.063.400,00	\$ 2.063.400,00	\$ 2.063.400,00	\$ 2.063.400,00	\$ 2.063.400,00
TOTAL COSTOS		\$ 2.750.000,00	\$ 2.745.000,00	\$ 2.745.000,00	\$ 2.745.000,00	\$ 2.745.000,00	\$ 2.745.000,00	\$ 3.432.800,00	\$ 3.432.800,00	\$ 3.432.800,00	\$ 3.432.800,00	\$ 3.432.800,00	\$ 3.432.800,00
UTILIDAD		-\$ 650.000,00	-\$ 645.000,00	-\$ 645.000,00	-\$ 645.000,00	-\$ 645.000,00	-\$ 645.000,00	-\$ 282.800,00	-\$ 282.800,00	-\$ 282.800,00	-\$ 282.800,00	-\$ 282.800,00	-\$ 282.800,00

Trabajo de Graduación – Industria Avícola Orgánica

VARIABLES DE CALCULO PERIODO 1				
Venta x mes primeros 6 meses (cantidad de kilos pollos)		20000	Venta x mes segundos 6 meses (cantidad de kilos pollos)	30000
Precio X Kg		\$ 105,00		
Costo X Kg		\$ 65,00		
Alquiler de Oficina BA		\$ 15.000,00	Gastos Bancarios	\$ 5.000,00
Servicios Contables		\$ 5.000,00		
Telefonia e Internet		\$ 6.000,00		
Inversion en publicidad (mensual)		\$ 20.000,00		
Cantidad de empleados Oficina Buenos Aires		3	Sueldo Bruto Empleado Bs As	\$ 35.000,00
Cantidad de empleados Oficina Villa San Justo		30	Sueldo Bruto Empleado VSJ	\$ 20.000,00
Sueldo Bruto Federico		\$ 30.000,00	Cargas Patronales	26%
Sueldo Bruto Cristian		\$ 30.000,00	Impuesto al cheque	0,60%
Sueldo Bruto Domingo		\$ 40.000,00		
Mantenimiento sitio web		\$ 100,00		
Costo Amoniaco + Cloro		\$ 9.000,00		
Tipo de cambio Dólar		0		
Mantenimiento planta		\$ 50.000,00		
Servicios (ABL, Luz, Gas, etc.)		\$ 250.000,00		

RESULTADOS PERIODO 1	
TOTAL DE INGRESOS	\$31.500.000
TOTAL DE COSTOS	\$37.071.800
UTILIDAD	-\$5.571.800


 Universidad de
SanAndrés

Trabajo de Graduación – Industria Avícola Orgánica

12.2.2 Año 2

Periodo	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
INGRESOS													
Kilos de Pollo		35000,00	35000,00	35000,00	35000,00	35000,00	35000,00	40000,00	40000,00	40000,00	40000,00	40000,00	40000,00
Precio de Kg. De pollo		\$136,50	\$136,50	\$136,50	\$136,50	\$136,50	\$136,50	\$136,50	\$136,50	\$136,50	\$136,50	\$136,50	\$136,50
TOTAL INGRESOS		\$ 4.777.500,00	\$ 4.777.500,00	\$ 4.777.500,00	\$ 4.777.500,00	\$ 4.777.500,00	\$ 4.777.500,00	\$ 5.460.000,00	\$ 5.460.000,00	\$ 5.460.000,00	\$ 5.460.000,00	\$ 5.460.000,00	\$ 5.460.000,00
EGRESOS													
COSTOS FIJOS													
Servicios Contables		\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00
Alquiler Oficina		\$ 19.500,00	\$ 19.500,00	\$ 19.500,00	\$ 19.500,00	\$ 19.500,00	\$ 19.500,00	\$ 19.500,00	\$ 19.500,00	\$ 19.500,00	\$ 19.500,00	\$ 19.500,00	\$ 19.500,00
Telefonía e Internet		\$ 7.800,00	\$ 7.800,00	\$ 7.800,00	\$ 7.800,00	\$ 7.800,00	\$ 7.800,00	\$ 7.800,00	\$ 7.800,00	\$ 7.800,00	\$ 7.800,00	\$ 7.800,00	\$ 7.800,00
Servicios (ABL, Luz, Gas, etc.)		\$ 325.000,00	\$ 325.000,00	\$ 325.000,00	\$ 325.000,00	\$ 325.000,00	\$ 325.000,00	\$ 325.000,00	\$ 325.000,00	\$ 325.000,00	\$ 325.000,00	\$ 325.000,00	\$ 325.000,00
Inversión en publicidad		\$ 26.000,00	\$ 26.000,00	\$ 26.000,00	\$ 26.000,00	\$ 26.000,00	\$ 26.000,00	\$ 26.000,00	\$ 26.000,00	\$ 26.000,00	\$ 26.000,00	\$ 26.000,00	\$ 26.000,00
Costo Amoniaco + Cloro		\$ 11.700,00	\$ 11.700,00	\$ 11.700,00	\$ 11.700,00	\$ 11.700,00	\$ 11.700,00	\$ 11.700,00	\$ 11.700,00	\$ 11.700,00	\$ 11.700,00	\$ 11.700,00	\$ 11.700,00
Sueldos Empleados Buenos Aires		\$ 147.420,00	\$ 147.420,00	\$ 147.420,00	\$ 147.420,00	\$ 147.420,00	\$ 147.420,00	\$ 147.420,00	\$ 147.420,00	\$ 147.420,00	\$ 147.420,00	\$ 147.420,00	\$ 147.420,00
Sueldos Empleados Villa San Justo		\$ 982.800,00	\$ 982.800,00	\$ 982.800,00	\$ 982.800,00	\$ 982.800,00	\$ 982.800,00	\$ 982.800,00	\$ 982.800,00	\$ 982.800,00	\$ 982.800,00	\$ 982.800,00	\$ 982.800,00
Sueldos Fundadores		\$ 143.520,00	\$ 143.520,00	\$ 143.520,00	\$ 143.520,00	\$ 143.520,00	\$ 143.520,00	\$ 143.520,00	\$ 143.520,00	\$ 143.520,00	\$ 143.520,00	\$ 143.520,00	\$ 143.520,00
Mantenimiento sitio web		\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00
Mantenimiento planta		\$ 65.000,00	\$ 65.000,00	\$ 65.000,00	\$ 65.000,00	\$ 65.000,00	\$ 65.000,00	\$ 65.000,00	\$ 65.000,00	\$ 65.000,00	\$ 65.000,00	\$ 65.000,00	\$ 65.000,00
Gastos Bancarios		\$ 5.700,00	\$ 5.700,00	\$ 5.700,00	\$ 5.700,00	\$ 5.700,00	\$ 5.700,00	\$ 5.700,00	\$ 5.700,00	\$ 5.700,00	\$ 5.700,00	\$ 5.700,00	\$ 5.700,00
TOTAL COSTOS FIJOS		\$ 1.741.070,00	\$ 1.741.070,00	\$ 1.741.070,00	\$ 1.741.070,00	\$ 1.741.070,00	\$ 1.741.070,00	\$ 1.741.070,00	\$ 1.741.070,00	\$ 1.741.070,00	\$ 1.741.070,00	\$ 1.741.070,00	\$ 1.741.070,00
COSTOS VARIABLES													
Costo de Pollos		\$ 2.957.500,00	\$ 2.957.500,00	\$ 2.957.500,00	\$ 2.957.500,00	\$ 2.957.500,00	\$ 2.957.500,00	\$ 3.380.000,00	\$ 3.380.000,00	\$ 3.380.000,00	\$ 3.380.000,00	\$ 3.380.000,00	\$ 3.380.000,00
Ingresos Brutos		\$ 143.325,00	\$ 143.325,00	\$ 143.325,00	\$ 143.325,00	\$ 143.325,00	\$ 143.325,00	\$ 163.800,00	\$ 163.800,00	\$ 163.800,00	\$ 163.800,00	\$ 163.800,00	\$ 163.800,00
Impuesto al cheque		\$ 28.665,00	\$ 28.665,00	\$ 28.665,00	\$ 28.665,00	\$ 28.665,00	\$ 28.665,00	\$ 32.760,00	\$ 32.760,00	\$ 32.760,00	\$ 32.760,00	\$ 32.760,00	\$ 32.760,00
TOTAL COSTOS VARIABLES		\$ 3.129.490,00	\$ 3.129.490,00	\$ 3.129.490,00	\$ 3.129.490,00	\$ 3.129.490,00	\$ 3.129.490,00	\$ 3.576.560,00	\$ 3.576.560,00	\$ 3.576.560,00	\$ 3.576.560,00	\$ 3.576.560,00	\$ 3.576.560,00
TOTAL COSTOS		\$ 4.870.560,00	\$ 4.870.560,00	\$ 4.870.560,00	\$ 4.870.560,00	\$ 4.870.560,00	\$ 4.870.560,00	\$ 5.317.630,00	\$ 5.317.630,00	\$ 5.317.630,00	\$ 5.317.630,00	\$ 5.317.630,00	\$ 5.317.630,00
UTILIDAD		-\$ 93.060,00	-\$ 93.060,00	-\$ 93.060,00	-\$ 93.060,00	-\$ 93.060,00	-\$ 93.060,00	\$ 142.370,00	\$ 142.370,00	\$ 142.370,00	\$ 142.370,00	\$ 142.370,00	\$ 142.370,00

Trabajo de Graduación – Industria Avícola Orgánica

VARIABLES DE CALCULO PERIODO 2				
Venta x mes primeros 6 meses (cantidad de kilos pollos)		35000	Venta x mes segundos 6 meses (cantidad de kilos pollos)	40000
Precio X Kg		\$ 136,50		
Costo X Kg		\$ 84,50		
Alquiler de Oficina BA		\$ 19.500,00	Gastos Bancarios	\$ 5.700,00
Servicios Contables		\$ 6.500,00		
Telefonia e Internet		\$ 7.800,00		
Inversion en publicidad (mensual)		\$ 26.000,00		
Cantidad de empleados Oficina Buenos Aires		3	Sueldo Bruto Empleado Bs As	\$ 39.000,00
Cantidad de empleados Oficina Villa San Justo		30	Sueldo Bruto Empleado VSJ	\$ 26.000,00
Sueldo Bruto Federico		\$ 39.000,00	Cargas Patronales	26%
Sueldo Bruto Cristian		\$ 39.000,00	Impuesto al cheque	0,60%
Sueldo Bruto Domingo		\$ 52.000,00		
Mantenimiento sitio web		\$ 130,00		
Costo Amoniaco + Cloro		\$ 11.700,00		
Tipo de cambio Dólar		0		
Mantenimiento planta		\$ 65.000,00		
Inflacion año 2		30%		
Servicios (ABL, Luz, Gas, etc.)		\$ 325.000,00		

RESULTADOS PERIODO 2	
TOTAL DE INGRESOS	\$61.425.000
TOTAL DE COSTOS	\$61.129.140
UTILIDAD	\$295.860



 Universidad de
San Andrés

Trabajo de Graduación – Industria Avícola Orgánica

12.2.3 Año 3

Periodo	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
INGRESOS													
Kilos de Pollo		45000,00	45000,00	45000,00	45000,00	45000,00	45000,00	50000,00	50000,00	50000,00	50000,00	50000,00	50000,00
Precio de Kg. De pollo		\$170,63	\$170,63	\$170,63	\$170,63	\$170,63	\$170,63	\$170,63	\$170,63	\$170,63	\$170,63	\$170,63	\$170,63
TOTAL INGRESOS		\$ 7.678.125,00	\$ 7.678.125,00	\$ 7.678.125,00	\$ 7.678.125,00	\$ 7.678.125,00	\$ 7.678.125,00	\$ 8.531.250,00	\$ 8.531.250,00	\$ 8.531.250,00	\$ 8.531.250,00	\$ 8.531.250,00	\$ 8.531.250,00
EGRESOS													
COSTOS FIJOS													
Servicios Contables		\$ 8.125,00	\$ 8.125,00	\$ 8.125,00	\$ 8.125,00	\$ 8.125,00	\$ 8.125,00	\$ 8.125,00	\$ 8.125,00	\$ 8.125,00	\$ 8.125,00	\$ 8.125,00	\$ 8.125,00
Alquiler Oficina		\$ 24.375,00	\$ 24.375,00	\$ 24.375,00	\$ 24.375,00	\$ 24.375,00	\$ 24.375,00	\$ 24.375,00	\$ 24.375,00	\$ 24.375,00	\$ 24.375,00	\$ 24.375,00	\$ 24.375,00
Telefonía e Internet		\$ 9.750,00	\$ 9.750,00	\$ 9.750,00	\$ 9.750,00	\$ 9.750,00	\$ 9.750,00	\$ 9.750,00	\$ 9.750,00	\$ 9.750,00	\$ 9.750,00	\$ 9.750,00	\$ 9.750,00
Servicios (ABL, Luz, Gas, etc.)		\$ 406.250,00	\$ 406.250,00	\$ 406.250,00	\$ 406.250,00	\$ 406.250,00	\$ 406.250,00	\$ 406.250,00	\$ 406.250,00	\$ 406.250,00	\$ 406.250,00	\$ 406.250,00	\$ 406.250,00
Inversión en publicidad		\$ 32.500,00	\$ 32.500,00	\$ 32.500,00	\$ 32.500,00	\$ 32.500,00	\$ 32.500,00	\$ 32.500,00	\$ 32.500,00	\$ 32.500,00	\$ 32.500,00	\$ 32.500,00	\$ 32.500,00
Costo Amoniaco + Cloro		\$ 14.625,00	\$ 14.625,00	\$ 14.625,00	\$ 14.625,00	\$ 14.625,00	\$ 14.625,00	\$ 14.625,00	\$ 14.625,00	\$ 14.625,00	\$ 14.625,00	\$ 14.625,00	\$ 14.625,00
Sueldos Empleados Buenos Aires		\$ 184.275,00	\$ 184.275,00	\$ 184.275,00	\$ 184.275,00	\$ 184.275,00	\$ 184.275,00	\$ 184.275,00	\$ 184.275,00	\$ 184.275,00	\$ 184.275,00	\$ 184.275,00	\$ 184.275,00
Sueldos Empleados Villa San Justo		\$ 1.228.500,00	\$ 1.228.500,00	\$ 1.228.500,00	\$ 1.228.500,00	\$ 1.228.500,00	\$ 1.228.500,00	\$ 1.228.500,00	\$ 1.228.500,00	\$ 1.228.500,00	\$ 1.228.500,00	\$ 1.228.500,00	\$ 1.228.500,00
Sueldos Fundadores		\$ 169.650,00	\$ 169.650,00	\$ 169.650,00	\$ 169.650,00	\$ 169.650,00	\$ 169.650,00	\$ 169.650,00	\$ 169.650,00	\$ 169.650,00	\$ 169.650,00	\$ 169.650,00	\$ 169.650,00
Mantenimiento sitio web		\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00
Mantenimiento planta		\$ 81.250,00	\$ 81.250,00	\$ 81.250,00	\$ 81.250,00	\$ 81.250,00	\$ 81.250,00	\$ 81.250,00	\$ 81.250,00	\$ 81.250,00	\$ 81.250,00	\$ 81.250,00	\$ 81.250,00
Gastos Bancarios		\$ 6.400,00	\$ 6.400,00	\$ 6.400,00	\$ 6.400,00	\$ 6.400,00	\$ 6.400,00	\$ 6.400,00	\$ 6.400,00	\$ 6.400,00	\$ 6.400,00	\$ 6.400,00	\$ 6.400,00
TOTAL COSTOS FIJOS		\$ 2.165.860,00	\$ 2.165.860,00	\$ 2.165.860,00	\$ 2.165.860,00	\$ 2.165.860,00	\$ 2.165.860,00	\$ 2.165.860,00	\$ 2.165.860,00	\$ 2.165.860,00	\$ 2.165.860,00	\$ 2.165.860,00	\$ 2.165.860,00
COSTOS VARIABLES													
Costo de Pollos		\$ 4.753.125,00	\$ 4.753.125,00	\$ 4.753.125,00	\$ 4.753.125,00	\$ 4.753.125,00	\$ 4.753.125,00	\$ 5.281.250,00	\$ 5.281.250,00	\$ 5.281.250,00	\$ 5.281.250,00	\$ 5.281.250,00	\$ 5.281.250,00
Ingresos Brutos		\$ 230.343,75	\$ 230.343,75	\$ 230.343,75	\$ 230.343,75	\$ 230.343,75	\$ 230.343,75	\$ 255.937,50	\$ 255.937,50	\$ 255.937,50	\$ 255.937,50	\$ 255.937,50	\$ 255.937,50
Impuesto al cheque		\$ 46.068,75	\$ 46.068,75	\$ 46.068,75	\$ 46.068,75	\$ 46.068,75	\$ 46.068,75	\$ 51.187,50	\$ 51.187,50	\$ 51.187,50	\$ 51.187,50	\$ 51.187,50	\$ 51.187,50
TOTAL COSTOS VARIABLES		\$ 5.029.537,50	\$ 5.029.537,50	\$ 5.029.537,50	\$ 5.029.537,50	\$ 5.029.537,50	\$ 5.029.537,50	\$ 5.588.375,00	\$ 5.588.375,00	\$ 5.588.375,00	\$ 5.588.375,00	\$ 5.588.375,00	\$ 5.588.375,00
TOTAL COSTOS		\$ 7.195.397,50	\$ 7.195.397,50	\$ 7.195.397,50	\$ 7.195.397,50	\$ 7.195.397,50	\$ 7.195.397,50	\$ 7.754.235,00	\$ 7.754.235,00	\$ 7.754.235,00	\$ 7.754.235,00	\$ 7.754.235,00	\$ 7.754.235,00
UTILIDAD		\$ 482.727,50	\$ 482.727,50	\$ 482.727,50	\$ 482.727,50	\$ 482.727,50	\$ 482.727,50	\$ 777.015,00	\$ 777.015,00	\$ 777.015,00	\$ 777.015,00	\$ 777.015,00	\$ 777.015,00

Trabajo de Graduación – Industria Avícola Orgánica

VARIABLES DE CALCULO PERIODO 3				
Venta x mes primeros 6 meses (cantidad de kilos pollos)		45000	Venta x mes segundos 6 meses (cantidad de kilos pollos)	50000
Precio X Kg		\$ 170,63		
Costo X Kg		\$ 105,63		
Alquiler de Oficina BA		\$ 24.375,00	Gastos Bancarios	\$ 6.400,00
Servicios Contables		\$ 8.125,00		
Telefonia e Internet		\$ 9.750,00		
Inversion en publicidad (mensual)		\$ 32.500,00		
Cantidad de empleados Oficina Buenos Aires		3	Sueldo Bruto Empleado Bs As	\$ 48.750,00
Cantidad de empleados Oficina Villa San Justo		30	Sueldo Bruto Empleado VSJ	\$ 32.500,00
Sueldo Bruto Federico		\$ 48.750,00	Cargas Patronales	26%
Sueldo Bruto Cristian		\$ 39.000,00	Impuesto al cheque	0,60%
Sueldo Bruto Domingo		\$ 65.000,00		
Mantenimiento sitio web		\$ 160,00		
Costo Amoniaco + Cloro		\$ 14.625,00		
Tipo de cambio Dólar		0		
Mantenimiento planta		\$ 81.250,00		
Inflacion año 2		30%	Inflacion año 3	25%
Servicios (ABL, Luz, Gas, etc.)		\$ 406.250,00		

RESULTADOS PERIODO 3	
TOTAL DE INGRESOS	\$97.256.250
TOTAL DE COSTOS	\$89.697.795
UTILIDAD	\$7.558.455


 Universidad de
San Andrés

Trabajo de Graduación – Industria Avícola Orgánica

12.2.4 Año 4

Periodo	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
INGRESOS													
Kilos de Pollo		50000,00	50000,00	50000,00	50000,00	50000,00	50000,00	50000,00	55000,00	55000,00	55000,00	55000,00	55000,00
Precio de Kg. De pollo		\$204,75	\$204,75	\$204,75	\$204,75	\$204,75	\$204,75	\$204,75	\$204,75	\$204,75	\$204,75	\$204,75	\$204,75
TOTAL INGRESOS		\$ 10.237.500,00	\$ 10.237.500,00	\$ 10.237.500,00	\$ 10.237.500,00	\$ 10.237.500,00	\$ 10.237.500,00	\$ 10.237.500,00	\$ 11.261.250,00	\$ 11.261.250,00	\$ 11.261.250,00	\$ 11.261.250,00	\$ 11.261.250,00
EGRESOS													
COSTOS FIJOS													
Servicios Contables		\$ 9.750,00	\$ 9.750,00	\$ 9.750,00	\$ 9.750,00	\$ 9.750,00	\$ 9.750,00	\$ 9.750,00	\$ 9.750,00	\$ 9.750,00	\$ 9.750,00	\$ 9.750,00	\$ 9.750,00
Alquiler Oficina		\$ 29.250,00	\$ 29.250,00	\$ 29.250,00	\$ 29.250,00	\$ 29.250,00	\$ 29.250,00	\$ 29.250,00	\$ 29.250,00	\$ 29.250,00	\$ 29.250,00	\$ 29.250,00	\$ 29.250,00
Telefonía e Internet		\$ 11.700,00	\$ 11.700,00	\$ 11.700,00	\$ 11.700,00	\$ 11.700,00	\$ 11.700,00	\$ 11.700,00	\$ 11.700,00	\$ 11.700,00	\$ 11.700,00	\$ 11.700,00	\$ 11.700,00
Servicios (ABL, Luz, Gas, etc.)		\$ 487.500,00	\$ 487.500,00	\$ 487.500,00	\$ 487.500,00	\$ 487.500,00	\$ 487.500,00	\$ 487.500,00	\$ 487.500,00	\$ 487.500,00	\$ 487.500,00	\$ 487.500,00	\$ 487.500,00
Inversión en publicidad		\$ 39.000,00	\$ 39.000,00	\$ 39.000,00	\$ 39.000,00	\$ 39.000,00	\$ 39.000,00	\$ 39.000,00	\$ 39.000,00	\$ 39.000,00	\$ 39.000,00	\$ 39.000,00	\$ 39.000,00
Costo Amoniaco + Cloro		\$ 17.550,00	\$ 17.550,00	\$ 17.550,00	\$ 17.550,00	\$ 17.550,00	\$ 17.550,00	\$ 17.550,00	\$ 17.550,00	\$ 17.550,00	\$ 17.550,00	\$ 17.550,00	\$ 17.550,00
Sueldos Empleados Buenos Aires		\$ 221.130,00	\$ 221.130,00	\$ 221.130,00	\$ 221.130,00	\$ 221.130,00	\$ 221.130,00	\$ 221.130,00	\$ 221.130,00	\$ 221.130,00	\$ 221.130,00	\$ 221.130,00	\$ 221.130,00
Sueldos Empleados Villa San Justo		\$ 1.474.200,00	\$ 1.474.200,00	\$ 1.474.200,00	\$ 1.474.200,00	\$ 1.474.200,00	\$ 1.474.200,00	\$ 1.474.200,00	\$ 1.474.200,00	\$ 1.474.200,00	\$ 1.474.200,00	\$ 1.474.200,00	\$ 1.474.200,00
Sueldos Fundadores		\$ 203.580,00	\$ 203.580,00	\$ 203.580,00	\$ 203.580,00	\$ 203.580,00	\$ 203.580,00	\$ 203.580,00	\$ 203.580,00	\$ 203.580,00	\$ 203.580,00	\$ 203.580,00	\$ 203.580,00
Mantenimiento sitio web		\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Mantenimiento planta		\$ 97.500,00	\$ 97.500,00	\$ 97.500,00	\$ 97.500,00	\$ 97.500,00	\$ 97.500,00	\$ 97.500,00	\$ 97.500,00	\$ 97.500,00	\$ 97.500,00	\$ 97.500,00	\$ 97.500,00
Gastos Bancarios		\$ 6.900,00	\$ 6.900,00	\$ 6.900,00	\$ 6.900,00	\$ 6.900,00	\$ 6.900,00	\$ 6.900,00	\$ 6.900,00	\$ 6.900,00	\$ 6.900,00	\$ 6.900,00	\$ 6.900,00
TOTAL COSTOS FIJOS		\$ 2.598.260,00	\$ 2.598.260,00	\$ 2.598.260,00	\$ 2.598.260,00	\$ 2.598.260,00	\$ 2.598.260,00	\$ 2.598.260,00	\$ 2.598.260,00	\$ 2.598.260,00	\$ 2.598.260,00	\$ 2.598.260,00	\$ 2.598.260,00
COSTOS VARIABLES													
Costo de Pollos		\$ 6.337.500,00	\$ 6.337.500,00	\$ 6.337.500,00	\$ 6.337.500,00	\$ 6.337.500,00	\$ 6.337.500,00	\$ 6.971.250,00	\$ 6.971.250,00	\$ 6.971.250,00	\$ 6.971.250,00	\$ 6.971.250,00	\$ 6.971.250,00
Ingresos Brutos		\$ 307.125,00	\$ 307.125,00	\$ 307.125,00	\$ 307.125,00	\$ 307.125,00	\$ 307.125,00	\$ 337.837,50	\$ 337.837,50	\$ 337.837,50	\$ 337.837,50	\$ 337.837,50	\$ 337.837,50
Impuesto al cheque		\$ 61.425,00	\$ 61.425,00	\$ 61.425,00	\$ 61.425,00	\$ 61.425,00	\$ 61.425,00	\$ 67.567,50	\$ 67.567,50	\$ 67.567,50	\$ 67.567,50	\$ 67.567,50	\$ 67.567,50
TOTAL COSTOS VARIABLES		\$ 6.706.050,00	\$ 6.706.050,00	\$ 6.706.050,00	\$ 6.706.050,00	\$ 6.706.050,00	\$ 6.706.050,00	\$ 7.376.655,00	\$ 7.376.655,00	\$ 7.376.655,00	\$ 7.376.655,00	\$ 7.376.655,00	\$ 7.376.655,00
TOTAL COSTOS		\$ 9.304.310,00	\$ 9.304.310,00	\$ 9.304.310,00	\$ 9.304.310,00	\$ 9.304.310,00	\$ 9.304.310,00	\$ 9.974.915,00	\$ 9.974.915,00	\$ 9.974.915,00	\$ 9.974.915,00	\$ 9.974.915,00	\$ 9.974.915,00
UTILIDAD		\$ 933.190,00	\$ 933.190,00	\$ 933.190,00	\$ 933.190,00	\$ 933.190,00	\$ 933.190,00	\$ 1.286.335,00	\$ 1.286.335,00	\$ 1.286.335,00	\$ 1.286.335,00	\$ 1.286.335,00	\$ 1.286.335,00

Trabajo de Graduación – Industria Avícola Orgánica

VARIABLES DE CALCULO PERIODO 4				
Venta x mes primeros 6 meses (cantidad de kilos pollos)		50000	Venta x mes segundos 6 meses (cantidad de kilos pollos)	55000
Precio X Kg		\$ 204,75		
Costo X Kg		\$ 126,75		
Alquiler de Oficina BA		\$ 29.250,00	Gastos Bancarios	\$ 6.900,00
Servicios Contables		\$ 9.750,00		
Telefonia e Internet		\$ 11.700,00		
Inversion en publicidad (mensual)		\$ 39.000,00		
Cantidad de empleados Oficina Buenos Aires		3	Sueldo Bruto Empleado Bs As	\$ 58.500,00
Cantidad de empleados Oficina Villa San Justo		30	Sueldo Bruto Empleado VSJ	\$ 39.000,00
Sueldo Bruto Federico		\$ 58.500,00	Cargas Patronales	26%
Sueldo Bruto Cristian		\$ 46.800,00	Impuesto al cheque	0,60%
Sueldo Bruto Domingo		\$ 78.000,00		
Mantenimiento sitio web		\$ 200,00		
Costo Amoniaco + Cloro		\$ 17.550,00		
Tipo de cambio Dólar		0		
Mantenimiento planta		\$ 97.500,00		
Servicios (ABL, Luz, Gas, etc.)		\$ 487.500,00		
Inflacion año 2		30%	Inflacion año 3	25%
Inflacion año 4		20%		

RESULTADOS PERIODO 4	
TOTAL DE INGRESOS	\$128.992.500
TOTAL DE COSTOS	\$115.675.350
UTILIDAD	\$13.317.150


 Universidad de
San Andrés

Trabajo de Graduación – Industria Avícola Orgánica

12.2.5 Año 5

Periodo	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
INGRESOS													
Kilos de Pollo		55000,00	55000,00	55000,00	55000,00	55000,00	55000,00	60000,00	60000,00	60000,00	60000,00	60000,00	60000,00
Precio de Kg. De pollo		\$235,46	\$235,46	\$235,46	\$235,46	\$235,46	\$235,46	\$235,46	\$235,46	\$235,46	\$235,46	\$235,46	\$235,46
TOTAL INGRESOS		\$ 12.950.437,50	\$ 12.950.437,50	\$ 12.950.437,50	\$ 12.950.437,50	\$ 12.950.437,50	\$ 12.950.437,50	\$ 14.127.750,00	\$ 14.127.750,00	\$ 14.127.750,00	\$ 14.127.750,00	\$ 14.127.750,00	\$ 14.127.750,00
EGRESOS													
COSTOS FIJOS													
Servicios Contables		\$ 11.212,50	\$ 11.212,50	\$ 11.212,50	\$ 11.212,50	\$ 11.212,50	\$ 11.212,50	\$ 11.212,50	\$ 11.212,50	\$ 11.212,50	\$ 11.212,50	\$ 11.212,50	\$ 11.212,50
Alquiler Oficina		\$ 33.637,50	\$ 33.637,50	\$ 33.637,50	\$ 33.637,50	\$ 33.637,50	\$ 33.637,50	\$ 33.637,50	\$ 33.637,50	\$ 33.637,50	\$ 33.637,50	\$ 33.637,50	\$ 33.637,50
Telefonía e Internet		\$ 13.455,00	\$ 13.455,00	\$ 13.455,00	\$ 13.455,00	\$ 13.455,00	\$ 13.455,00	\$ 13.455,00	\$ 13.455,00	\$ 13.455,00	\$ 13.455,00	\$ 13.455,00	\$ 13.455,00
Servicios (ABL, Luz, Gas, etc.)		\$ 560.625,00	\$ 560.625,00	\$ 560.625,00	\$ 560.625,00	\$ 560.625,00	\$ 560.625,00	\$ 560.625,00	\$ 560.625,00	\$ 560.625,00	\$ 560.625,00	\$ 560.625,00	\$ 560.625,00
Inversión en publicidad		\$ 44.850,00	\$ 44.850,00	\$ 44.850,00	\$ 44.850,00	\$ 44.850,00	\$ 44.850,00	\$ 44.850,00	\$ 44.850,00	\$ 44.850,00	\$ 44.850,00	\$ 44.850,00	\$ 44.850,00
Costo Amoniaco + Cloro		\$ 20.182,50	\$ 20.182,50	\$ 20.182,50	\$ 20.182,50	\$ 20.182,50	\$ 20.182,50	\$ 20.182,50	\$ 20.182,50	\$ 20.182,50	\$ 20.182,50	\$ 20.182,50	\$ 20.182,50
Sueldos Empleados Buenos Aires		\$ 254.299,50	\$ 254.299,50	\$ 254.299,50	\$ 254.299,50	\$ 254.299,50	\$ 254.299,50	\$ 254.299,50	\$ 254.299,50	\$ 254.299,50	\$ 254.299,50	\$ 254.299,50	\$ 254.299,50
Sueldos Empleados Villa San Justo		\$ 1.695.330,00	\$ 1.695.330,00	\$ 1.695.330,00	\$ 1.695.330,00	\$ 1.695.330,00	\$ 1.695.330,00	\$ 1.695.330,00	\$ 1.695.330,00	\$ 1.695.330,00	\$ 1.695.330,00	\$ 1.695.330,00	\$ 1.695.330,00
Sueldos Fundadores		\$ 234.117,00	\$ 234.117,00	\$ 234.117,00	\$ 234.117,00	\$ 234.117,00	\$ 234.117,00	\$ 234.117,00	\$ 234.117,00	\$ 234.117,00	\$ 234.117,00	\$ 234.117,00	\$ 234.117,00
Mantenimiento sitio web		\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00
Mantenimiento planta		\$ 112.125,00	\$ 112.125,00	\$ 112.125,00	\$ 112.125,00	\$ 112.125,00	\$ 112.125,00	\$ 112.125,00	\$ 112.125,00	\$ 112.125,00	\$ 112.125,00	\$ 112.125,00	\$ 112.125,00
Gastos Bancarios		\$ 7.300,00	\$ 7.300,00	\$ 7.300,00	\$ 7.300,00	\$ 7.300,00	\$ 7.300,00	\$ 7.300,00	\$ 7.300,00	\$ 7.300,00	\$ 7.300,00	\$ 7.300,00	\$ 7.300,00
TOTAL COSTOS FIJOS		\$ 2.987.384,00	\$ 2.987.384,00	\$ 2.987.384,00	\$ 2.987.384,00	\$ 2.987.384,00	\$ 2.987.384,00	\$ 2.987.384,00	\$ 2.987.384,00	\$ 2.987.384,00	\$ 2.987.384,00	\$ 2.987.384,00	\$ 2.987.384,00
COSTOS VARIABLES													
Costo de Pollos		\$ 8.016.937,50	\$ 8.016.937,50	\$ 8.016.937,50	\$ 8.016.937,50	\$ 8.016.937,50	\$ 8.016.937,50	\$ 8.745.750,00	\$ 8.745.750,00	\$ 8.745.750,00	\$ 8.745.750,00	\$ 8.745.750,00	\$ 8.745.750,00
Ingresos Brutos		\$ 388.513,13	\$ 388.513,13	\$ 388.513,13	\$ 388.513,13	\$ 388.513,13	\$ 388.513,13	\$ 423.832,50	\$ 423.832,50	\$ 423.832,50	\$ 423.832,50	\$ 423.832,50	\$ 423.832,50
Impuesto al cheque		\$ 77.702,63	\$ 77.702,63	\$ 77.702,63	\$ 77.702,63	\$ 77.702,63	\$ 77.702,63	\$ 84.766,50	\$ 84.766,50	\$ 84.766,50	\$ 84.766,50	\$ 84.766,50	\$ 84.766,50
TOTAL COSTOS VARIABLES		\$ 8.483.153,25	\$ 8.483.153,25	\$ 8.483.153,25	\$ 8.483.153,25	\$ 8.483.153,25	\$ 8.483.153,25	\$ 9.254.349,00	\$ 9.254.349,00	\$ 9.254.349,00	\$ 9.254.349,00	\$ 9.254.349,00	\$ 9.254.349,00
TOTAL COSTOS		\$ 11.470.537,25	\$ 11.470.537,25	\$ 11.470.537,25	\$ 11.470.537,25	\$ 11.470.537,25	\$ 11.470.537,25	\$ 12.241.733,00	\$ 12.241.733,00	\$ 12.241.733,00	\$ 12.241.733,00	\$ 12.241.733,00	\$ 12.241.733,00
UTILIDAD		\$ 1.479.900,25	\$ 1.479.900,25	\$ 1.479.900,25	\$ 1.479.900,25	\$ 1.479.900,25	\$ 1.479.900,25	\$ 1.886.017,00	\$ 1.886.017,00	\$ 1.886.017,00	\$ 1.886.017,00	\$ 1.886.017,00	\$ 1.886.017,00

Trabajo de Graduación – Industria Avícola Orgánica

VARIABLES DE CALCULO PERIODO 5				
Venta x mes primeros 6 meses (cantidad de kilos pollos)		55000	Venta x mes segundos 6 meses (cantidad de kilos pollos)	60000
Precio X Kg		\$ 235,46		
Costo X Kg		\$ 145,76		
Alquiler de Oficina BA		\$ 33.637,50	Gastos Bancarios	\$ 7.300,00
Servicios Contables		\$ 11.212,50		
Telefonia e Internet		\$ 13.455,00		
Inversion en publicidad (mensual)		\$ 44.850,00		
Cantidad de empleados Oficina Buenos Aires		3	Sueldo Bruto Empleado Bs As	\$ 67.275,00
Cantidad de empleados Oficina Villa San Justo		30	Sueldo Bruto Empleado VSJ	\$ 44.850,00
Sueldo Bruto Federico		\$ 67.275,00	Cargas Patronales	26%
Sueldo Bruto Cristian		\$ 53.820,00	Impuesto al cheque	0,60%
Sueldo Bruto Domingo		\$ 89.700,00		
Mantenimiento sitio web		\$ 250,00		
Costo Amoniaco + Cloro		\$ 20.182,50		
Tipo de cambio Dólar		0		
Mantenimiento planta		\$ 112.125,00		
Servicios (ABL, Luz, Gas, etc.)		\$ 560.625,00		
Inflacion año 2		30%	Inflacion año 3	25%
Inflacion año 4		20%	Inflacion año 5	15%

RESULTADOS PERIODO 5	
TOTAL DE INGRESOS	\$162.469.125
TOTAL DE COSTOS	\$142.273.622
UTILIDAD	\$20.195.504


 Universidad de
San Andrés

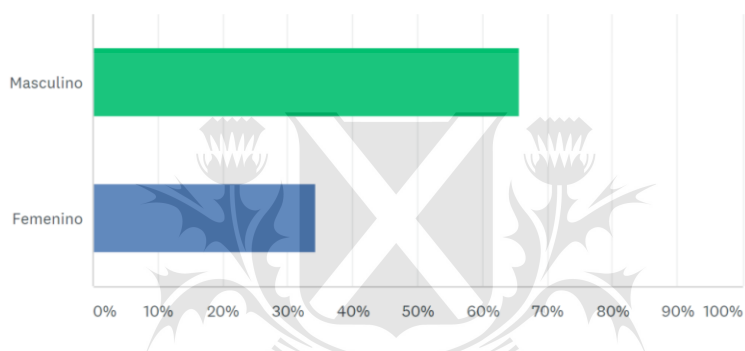
12.3 Encuestas

Se realizó una encuesta online mediante la herramienta SurveyMonkey que fue difundida en redes sociales. Se obtuvieron 32 respuestas que se analizarán datos relevantes en cada caso.

Pregunta 1

Seleccione su sexo

Answered: 32 Skipped: 0

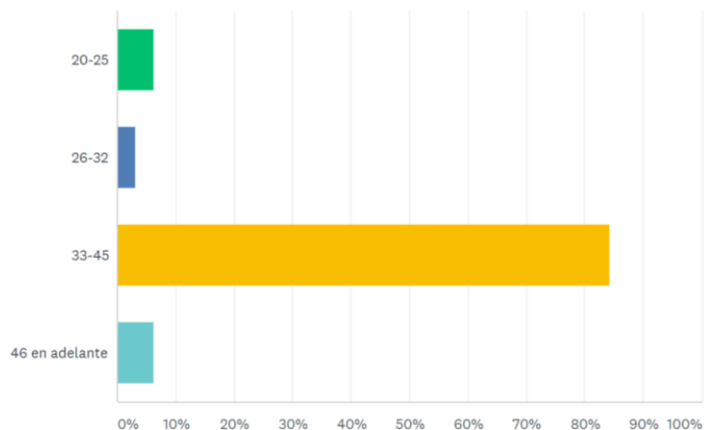


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Masculino	65,63% 21
▼ Femenino	34,38% 11
TOTAL	32

Pregunta 2

Seleccione su rango de edad

Answered: 32 Skipped: 0



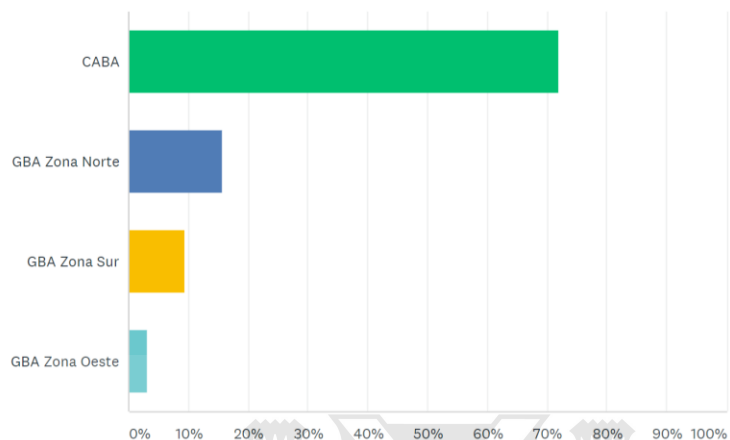
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUUESTAS
▼ 20-25	6,25% 2
▼ 26-32	3,13% 1
▼ 33-45	84,38% 27
▼ 46 en adelante	6,25% 2
TOTAL	32

Universidad de
San Andrés

Pregunta 3

En que zona vivís?

Answered: 32 Skipped: 0



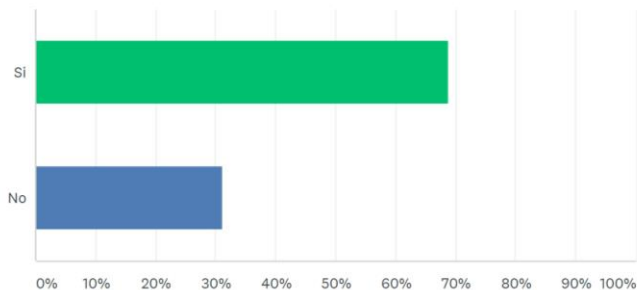
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ CABA	71,88% 23
▼ GBA Zona Norte	15,63% 5
▼ GBA Zona Sur	9,38% 3
▼ GBA Zona Oeste	3,13% 1
TOTAL	32

Universidad de
San Andrés

Pregunta 4

Se alimenta ud saludablemente?

Answered: 32 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Si	68,75%	22
▼ No	31,25%	10
TOTAL		32

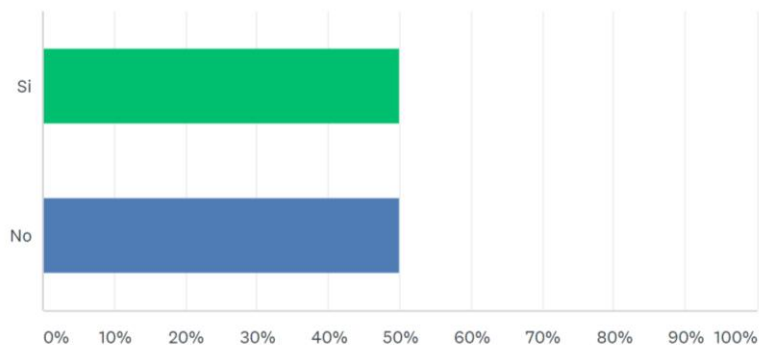


Universidad de
San Andrés

Pregunta 5

Conoce los beneficios de los alimentos orgánicos?

Answered: 32 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Si	50,00% 16
▼ No	50,00% 16
TOTAL	32

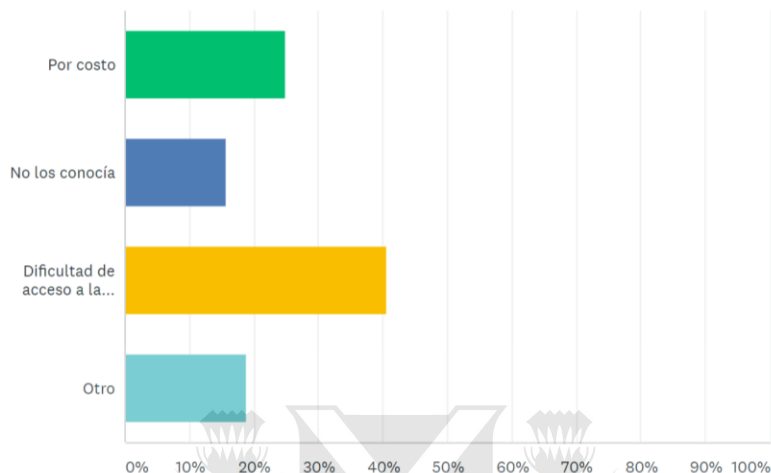


Universidad de
San Andrés

Pregunta 6

En caso que nunca haya consumido un alimento orgánico, cual fue la razón?

Answered: 32 Skipped: 0



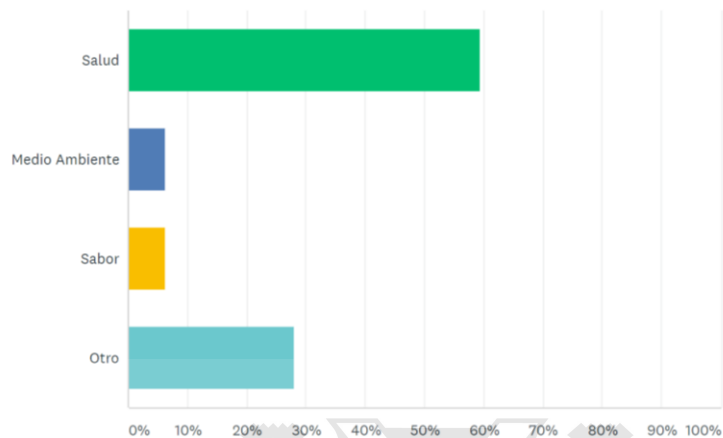
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Por costo	25,00% 8
▼ No los conocía	15,63% 5
▼ Dificultad de acceso a la compra.	40,63% 13
▼ Otro	18,75% 6
TOTAL	32

Universidad de
San Andrés

Pregunta 7

En caso que ya consumas alimentos orgánicos, Cuales son las razones?

Answered: 32 Skipped: 0



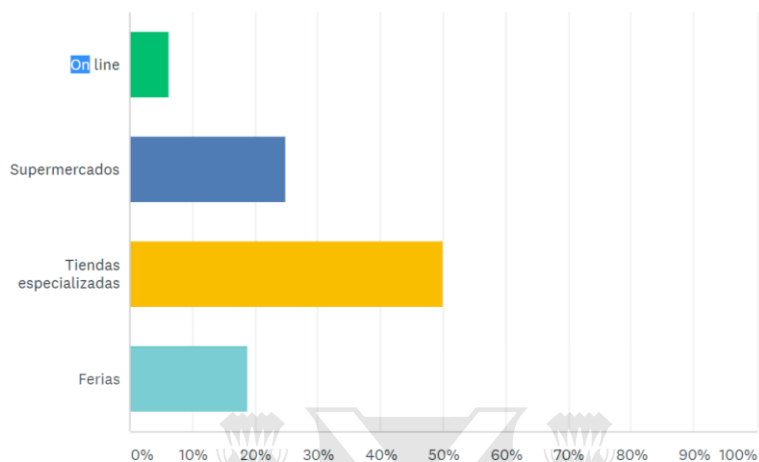
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Salud	59,38% 19
▼ Medio Ambiente	6,25% 2
▼ Sabor	6,25% 2
▼ Otro	28,13% 9
TOTAL	32

Universidad de
San Andrés

Pregunta 8

Donde adquiere sus productos orgánicos?

Answered: 32 Skipped: 0



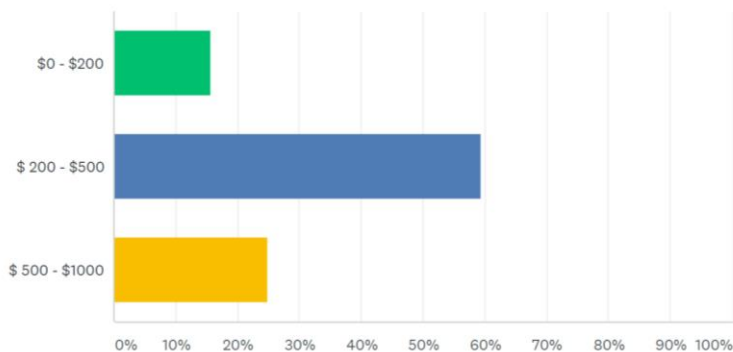
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ On line	6,25% 2
▼ Supermercados	25,00% 8
▼ Tiendas especializadas	50,00% 16
▼ Ferias	18,75% 6
TOTAL	32

Universidad de
San Andrés

Pregunta 9

Cuanto gasta o gastaría por mes en productos orgánicos?

Answered: 32 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ \$0 - \$200	15,63%	5
▼ \$200 - \$500	59,38%	19
▼ \$500 - \$1000	25,00%	8
TOTAL		32

Universidad de
San Andrés