



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Licenciatura de Administración de Empresas**

## **Plan de Negocio: La Huerta Tambo**

**Autor: Fernando Ezequiel Manzur**

**Legajo: 26266**

**Mentor: Sergio Postigo**

**Victoria, 31 de Julio 2020**



Universidad de  
**San Andrés**

**Escuela de Administración y Negocios  
Licenciatura en Administración de Empresas**



**Plan de Negocio: La Huerta Tambo**

**Autor: Fernando Ezequiel Manzur  
Legajo: 26266  
Mentor: Sergio Postigo**

**Victoria, 31 de Julio 2020**

## Índice

<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>2</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....</b>	<b>8</b>
<b>EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....</b>	<b>12</b>
<b>NEGOCIO PROPUESTO PARA CAPTAR OPORTUNIDAD.....</b>	<b>18</b>
<b>MODELO DE NEGOCIO (CANVAS MODELS).....</b>	<b>20</b>
<b>CANVAS CANAL COMERCIAL GRANDES SUPERFICIES Y CANAL TRADICIONAL .....</b>	<b>20</b>
<b>CANVAS SECTOR GASTRONÓMICO Y TURÍSTICO (HORECA) .....</b>	<b>23</b>
<b>ANÁLISIS DEL SECTOR E INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....</b>	<b>25</b>
<b>PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>43</b>
<b>OPERACIONES DEL NEGOCIO .....</b>	<b>51</b>
<b>COSTOS, FINANZAS E INVERSIÓN.....</b>	<b>59</b>
<b>EQUIPO .....</b>	<b>65</b>
<b>ASPECTOS LEGALES, IMPOSITIVOS Y PROPIETARIOS .....</b>	<b>70</b>
<b>PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y RIESGOS .....</b>	<b>73</b>
<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>78</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN .....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>86</b>

Universidad de  
**SanAndrés**

## Agradecimiento

Aprovecho esta ocasión para expresar mis agradecimientos a todas las personas que, de una u otra manera, establecieron relación conmigo a lo largo de mi carrera universitaria y me apoyaron y motivaron a alcanzar, y en muchos casos, superar mis objetivos y expectativas.

En primer lugar, hago referencia a mi familia. A mi padre, quien, con sus virtudes como la perseverancia y su gran fuerza de voluntad, me ha apoyado incondicionalmente no solo en mi carrera de grado, sino que a lo largo de toda mi vida. También, a partir de dichas virtudes, me ha permitido construir un carácter para desarrollarme profesionalmente de la mejor manera posible. De este modo, ha actuado y actuará siempre como una de las imágenes más admirables e inspiradoras que he tenido y podré tener. A mi madre, quien ha dedicado su vida a transmitirme valores como la paciencia, la bondad y el amor. Quien me ha acogido y protegido desde antes de mi nacimiento. También, a quien atribuyo gran parte de mi formación humana. A mi hermana María Florencia, quien nunca me ha dejado de sorprender por el amor incondicional que puede existir entre hermanos. A su vez, a sido una fiel y comprensible compañera con quien debatir sobre todos los conceptos aprendidos a través de todos estos años, ya que se ha recibido previamente en San Andrés de mi misma carrera de grado. Por último, a mi pequeña hermanita Jazmín, quien desde su tan pronta edad ha logrado encontrar la forma de motivarme y recordarme que, de una u otra manera, también siempre estará presente.

En segundo lugar, me refiero a mis amigos y compañeros de carrera, con quienes he compartido grandes momentos de amistad y con los cuales continuaré compartiendo gratos momentos en el futuro.

En tercer y último lugar, agradezco a mi profesor y mentor Sergio Postigo. Con quien he construido una gran amistad desde que nos conocimos, y quien me ha acompañado en el desarrollo de este trabajo final de mi carrera.

## Resumen Ejecutivo

A partir de diversos factores, como las tendencias hacia una alimentación más saludable y el incremento poblacional constante que se espera para los próximos años, se identifica la oportunidad de abastecer diversos mercados con productos lácteos de origen caprino. En este documento, se analiza la inserción comercial de la marca La Huerta Tambo en el mercado de la provincia de Mendoza.

Una de las razones por las cuales se propone la inserción comercial en la provincia del Cuyo, se da por la misma experiencia que la compañía láctea ya posee de mercados en los cuales opera actualmente. En este sentido, se destaca la importancia de una cultura de consumo de dichos productos en los mercados objetivos, casi aun más que el potencial del poder adquisitivo que se presente. En conjunto con datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería y Pesca de la Nación (2018), puede observarse que Mendoza es la provincia argentina con mayor cantidad de existencia de cabezas caprinas. Pese a esto, no se han desarrollado considerables productores locales que puedan abastecer la potencial demanda de los mercados de la provincia. Es por ello, se espera que La Huerta Tambo pueda, a partir de diversos productos lácteos, abastecer este mercado.

Para que se tenga una magnitud de la potencialidad del negocio, el consumo de derivados lácteos en argentina al año 2019 es de 182 litros per cápita. En contraste, se estima el consumo de derivados lácteos de cabra es de 0,350 litros per cápita, reflejando la potencialidad de la categoría de pequeños rumiantes.

El valor agregado que la empresa La Huerta Tambo puede ofrecer es principalmente el seguimiento y la generación de valor en todos los procesos de la cadena de valor. A partir de prácticas de altos estándares de inocuidad y seguridad alimentaria, garantizar el máximo cuidado en sus alimentos. Además, he de destacar los mejores valores nutricionales que la leche de cabra presenta en contraste con la leche vacuna.

En relación con el segmento objetivo, una de las ventajas de trabajar con una materia prima tan dúctil como lo es la leche, es que permite transformar dicha materia en diversos derivados. En este sentido se pueden desarrollar productos para diferentes segmentos y de diferentes edades. En este trabajo, se introducirá

la inserción de dos líneas de productos, una que sea más accesible económicamente y responda a un consumo más cotidiano. Por otro lado, una línea de productos más Premium con mayor valor agregado. La estrategia responde a la utilización de diversos canales para el abastecimiento de productos. Dichos canales responden principalmente al canal tradicional con puntos de venta específicos de lácteos como fiambrerías, dietéticas y demás. En segundo lugar, el canal de supermercados con grandes cadenas de retail, y, por último, el canal HORECA abocado al consumidor local y al sector de turismo.

La inversión necesaria para poder poner en marcha el proyecto es de aproximadamente 50.000 dólares estadounidenses con tipo de cambio oficial al 31 de julio del 2020. Los socios accionistas de la sociedad Sleiman S.A serán quienes lleven a cabo la corriente inversión. Dicha sociedad, es la apoderada legal de la marca La Huerta Tambo. Por otro lado, se estima que la TIR del proyecto es de un 101%. El recupero de la inversión inicial se dará en el transcurso del quinto año de operación comercial, a partir de alcanzar el objetivo de un volumen de ventas de casi 20 toneladas mensuales de diversos productos para el doceavo mes del mismo año. El punto de equilibrio del proyecto del centro de distribución de la marca jujeña es de 42404 kilogramos de producto anual.

## Introducción

En el siguiente trabajo se presenta el Plan de Negocios de “La Huerta Tambo”, empresa especializada en la producción de derivados lácteos caprinos. Dicho documento corresponde y tiene por objetivo el trabajo final de grado por la carrera de Administración de Empresas del alumno Fernando Ezequiel Manzur. En esta breve introducción se presentará a la compañía láctea ya mencionada, la visión y misión que ésta busca con su funcionamiento en diversos mercados, y seguido, se presentará el análisis de inserción marcaría para el mercado argentino específico. La Huerta Tambo es una empresa categorizada en el sector de “pequeña empresa” que se encuentra en activo funcionamiento y en una etapa de profesionalización desde el año 2016. Radicada en la Provincia de Jujuy, Quebrada de Humahuaca, localidad Huacalera (2640 msnm) y con sede de distribución directa en la Provincia de Buenos Aires, dicha empresa busca satisfacer la necesidad de producir y proveer productos lácteos caprinos a diversos mercados. En este trabajo final, se analiza y presenta la inserción comercial de la marca en el mercado puntual de la provincia de Mendoza.

### Visión

En relación con la visión de la compañía, puede mencionarse el desarrollo del mercado lácteo caprino en la Argentina, y con esto, alcanzar el liderazgo productivo y comercial a nivel local, regional y posteriormente nacional.

### Misión

Brindar productos lácteos caprinos de calidad, innovadores y accesibles para quienes valoran una alimentación gratificante y saludable.

La empresa en cuestión se encuentra constituida por capitales nacionales comprometidos con el desarrollo social y económico de la provincia de Jujuy. En relación con su ubicación, la Quebrada de Humahuaca se enmarca como zona declarada Patrimonio Natural y Cultural de la Humanidad por la UNESCO (2003)<sup>1</sup>. Este suceso no menor repercute en gran medida en el funcionamiento de la compañía, ya que, a partir de ello, se deben acatar fuertes regulaciones de control tanto para el tambo caprino mismo como para la planta de elaboración industrial

---

<sup>1</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura (UNESCO) 2003.

de derivados lácteos. Estos controles y regulaciones procuran y priorizan el cuidado del entorno, el medioambiente y el bienestar y desarrollo de su comunidad. En este mismo sentido, se busca acompañar las tendencias mundiales no solo de los beneficios de una alimentación saludable, sino que de la elaboración de diversos productos a partir de prácticas sustentables y sostenibles a través del tiempo. Algunas normas de calidad que certifican a la planta de elaboración de la compañía son, HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point), GMP (Good Manufacturing Practices), ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001 y normas Halal y Kosher para comunidades más exigentes.

La empresa láctea norteña busca aportar el mayor valor posible a sus productos a partir de la participación en diversos sectores de la cadena de valor del negocio. Entre dichos sectores, pueden mencionarse los siguientes: producción de alfalfa para alimento de cabras, tambos propios, manejo productivo, reproductivo y alimenticio de animales a partir del talento humano mismo de la compañía, planta industrial propia para elaboración de diversos productos lácteos, distribución propia y demás (Véase Anexos N° 1, 2, 3, 4, 5 y 6 para imágenes sobre algunas de dichas prácticas).

El hecho de que este proyecto haya logrado satisfactoriamente un crecimiento controlado y eficiente en el tamaño de su rodeo caprino, le permite poder apalancarse en tres pilares fundamentales a la hora de abastecer diferentes mercados. Dichos pilares son:

- Escala: Referido al volumen de litros de materia prima (leche) producida por mes. Dicho volumen permite transformar una mayor cantidad de productos derivados de esta materia prima, y con ello, abastecer mercados de gran tamaño como lo son la provincia de Buenos Aires. A su vez, permite también el poder destinar proporciones de la producción total a diferentes productos lácteos, no solo únicamente quesos.
- Continuidad: A partir de un manejo de producción minucioso, el tambo caprino se encuentra operando de manera tal de poder contar con producción de leche a través de todo el año, no de manera estacional como suele ocurrir con muchos otros establecimientos de menor envergadura en la región. Esto permite garantizar a los mercados un abastecimiento continuo a través de todo el año.
- Consistencia en la calidad: En conjunto con un trabajo de selección de genética caprina y un sistema de gestión integrado en inocuidad



alimentaria, seguridad y salud ocupacional aplicado en todos los eslabones de la cadena de producción, puede garantizarse una consistencia uniforme de calidad en todos los productos lácteos elaborados.

Por último y a modo de cierre de esta breve introducción, se hace mención del diferencial nutricional que puede observarse entre lácteos caprinos y lácteos vacunos, del cual la empresa La Huerta Tambo busca apoyarse mucho para generar un diferencial comparativo entre el origen de su materia prima (leche) y el de productos de consumo más cotidiano como ser de origen vacuno. Este diferencial se basa en una simple comparación entre los principales valores nutricionales que estos productos aportan, y, además, factores positivos secundarios que se pueden detectar. A partir de trabajos como el de Palma Parodi, Barrionuevo y Corradetti (2015)<sup>2</sup> y el de Martínez y Suarez (2018)<sup>3</sup> se pueden mencionar a continuación algunas diferencias de los beneficios de la leche caprina:

- Leche de cabra más fácil de digerir debido a menor tamaño de micelas de caseína y glóbulos de grasa.
- Baja incidencia de alergias alimenticias por carecer de proteínas puntuales causantes de la mayoría de las alergias asociada a la leche de otras especies animales como la vaca.
- Buenos aportes de calcio, la leche de cabra aporta un 13% más de calcio que la leche vacuna.
- Elevado contenido energético y bajo en grasa. La leche de cabra posee el doble de valores energéticos que la leche de vaca y a su vez menor formación de tejido adiposo.
- Composición nutricional que constituye a una reducción del colesterol.
- Contiene prebióticos.
- Valor terapéutico en nutrición, referido al desarrollo de inmunidad por desnutrición.

De esta manera, La Huerta Tambo no solo busca satisfacer mercados con productos accesibles, de buena calidad y un muy buen sabor, sino que aporten

---

<sup>2</sup> C. Palma Parodi, S. Barrionuevo y M.A. Corradetti, 2015, Calidad de leche y queso de cabra. Evaluación de rendimiento quesero-: Tandil, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Veterinarias.

<sup>3</sup> Martínez G. M.; Suarez V. H. (2018): Informe INTA Ediciones: Lechería Caprina: producción, manejo, sanidad, calidad de leche y productos. Colección: Investigación, Desarrollo e Innovación.

una mejor composición nutricional. Con esto, reafirmar lo transmitido por su eslogan comercial, y ser, verdaderamente, “Un cambio en lácteos”.

## Oportunidad de Negocio

La oportunidad detectada se introduce como la escasa oferta de productos lácteos caprinos que presentan diversos mercados nacionales, donde principalmente se centrará a la provincia de Mendoza.

En referencia a informes, estudios y demás información relevante a tener cuenta para el sustento tanto de la oportunidad de negocio, como de la industria caprina misma, se introducen a continuación los siguientes autores. Como afirman Maggio y Shapiro (1999)<sup>4</sup>, Gutman (2004)<sup>5</sup> y Martínez y Suarez (2018)<sup>6</sup>, la industria láctea caprina se caracteriza por desarrollarse en un gran porcentaje de manera informal y a través de pequeños y medianos productores particulares. Esto se debe, en parte, a que la industria láctea caprina es un sector medianamente nuevo en el país (data del año 1980). Además, como se introdujo anteriormente, su producción formal (ordeño no corral/manual) responde en gran medida a pequeñas empresas que se caracterizan por una gran diversificación de sus actividades productivas. Esta afirmación, en parte se corrobora a partir de un análisis de elaboración propia de la producción que la principal competencia opera actualmente. La minoría de existencia caprina en el país, que sí posee condiciones genéticamente aptas para producción industrial, se encuentra focalizada en pequeñas y medianas empresas que no exceden rodeos de más de 800 animales aproximadamente. La principal competencia nacional que se puede encuadrar en el concepto de estas pequeñas y medianas empresas se encuentra detallada en el Anexo N° 7. En él, se refleja que son varias las marcas de competencia directa (elaboradoras de lácteos caprinos) nacionales que pueden observarse en puntos de venta a lo largo del país. Sin embargo, dichas marcas no llegan a producir la escala necesaria como para poder abastecer el posible potencial de mercado nacional, debido a que éstas no operan con volúmenes de producción lo suficientemente grandes. Dicho estudio, de elaboración propia, mantiene sustento de primera mano ya que La Huerta Tambo se encuentra en contacto directo con estas principales empresas

---

<sup>4</sup> Maggio, Andrea y Andrea Schapiro (1999): “Reseña de situación de la actividad lechera caprina en el país”.

<sup>5</sup> Gutman, G.; Iturregui, M.E.; Filadoro, A. 2004. Informe Cepal: Propuestas para la formulación de políticas para el desarrollo de tramas productivas regionales: El caso de la lechería caprina en Argentina.

<sup>6</sup> Martínez G. M.; Suarez V. H. (2018): Informe INTA Ediciones: Lechería Caprina: producción, manejo, sanidad, calidad de leche y productos. Colección: Investigación, Desarrollo e Innovación.

productoras de lácteos caprinos del país (descriptas en el Anexo N°7), y con una cierta noción del número de cabras que poseen en sus respectivos rodeos, no se logra superar el rodeo de la empresa jujeña. De esta forma con casi seis mil cabezas de ganado caprino, se ubica a La Huerta Tambo como el principal productor de derivados lácteos del país.

En lo que respecta al resto de las cabezas caprinas lecheras del país, aquellas que no pertenecen a los principales productores lácteos caprinos, como afirman nuevamente tanto Maggio y Shapiro (1997)<sup>7</sup>, Gutman (2004)<sup>8</sup> como Martínez y Suarez (2018)<sup>9</sup>, la mayoría de estas responden a un tipo de producción informal o de economía de subsistencia que no es apta para calificar como producción industrial. Esto, en parte, está dado ya que es una actividad que no requiere de grandes inversiones iniciales para una producción artesanal y comercialización informal (aunque existen, entre otros, serios problemas vinculados con la capacitación de la mano de obra, la adaptación de sistemas de higiene y sanidad, así como con la comercialización de la leche u derivados lácteos de manera informal). Basada, por lo general, con prácticas de alimentación extensivas no controladas y con uso de recursos forrajeros (alimento) naturales de ambientes frágiles. De esta manera, y con mano de obra familiar con escasos recursos económicos y baja productividad, debido a un casi nulo trabajo de selección genética y alimentación óptima, Martínez y Suarez (2018)<sup>10</sup> afirman que el posicionamiento a nivel país del caprino, ligado casi siempre a condiciones de pobreza y lejos de los conceptos de competitividad que tienen otras especies relacionadas con las explotaciones comerciales, lo ha llevado a ser la especie que menos atención y estudios científicos ha tenido. En lo que hace a sus posibilidades como animal lechero en la Argentina, sus estudios son escasos, diferenciándose en gran medida de las numerosas investigaciones llevadas a cabo en países europeos focalizados a explotaciones más intensivas con carácter industrial. Sin embargo, estas precarias condiciones descriptas anteriormente hacen que las barreras de entrada para este sector de la categoría láctea caprina (sector informal) sean bajas en costos y permitan dar ingresos a economías de subsistencia con pequeños márgenes de ganancia en mercados locales.

<sup>7</sup> Maggio, Andrea y Andrea Schapiro (1999): "Reseña de situación de la actividad lechera caprina en el país"

<sup>8</sup> Gutman, G.; Iturregui, M.E.; Filadoro, A. 2004. Informe Cepal: Propuestas para la formulación de políticas para el desarrollo de tramas productivas regionales: El caso de la lechería caprina en Argentina.

<sup>9</sup> Martínez G. M.; Suarez V. H. (2018): Informe INTA Ediciones: Lechería Caprina: producción, manejo, sanidad, calidad de leche y productos. Colección: Investigación, Desarrollo e Innovación.

<sup>10</sup> Martínez G. M.; Suarez V. H. (2018): Informe INTA Ediciones: Lechería Caprina: producción, manejo, sanidad, calidad de leche y productos. Colección: Investigación, Desarrollo e Innovación.

Para una idea más cierta, en el mundo se estimó al año 2013 por fuente FAO, una población caprina de 996 Millones de cabezas caprinas tanto para consumo de carne y pieles como para producción lechera. (Véase Anexo N°8)

Particularmente en la Argentina, según censo nacional agropecuario llevado a cabo por el INDEC (2002) se registraron 4.021.917 cabras tanto con fin carnicero y de pieles, como lechero (Véase Anexo N° 9). Por otra parte, y con fuente del SENASA y del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación (2018)<sup>11</sup>, se introduce el número total país de 4.664.483 cabras totales al 2018, reflejando un aumento de un 16% aproximado en el número total de cabras tras 16 años (Véase Anexo N° 10). Con fuente FAO (2013)<sup>12</sup>, a nivel mundial la Argentina aporta solo un 0,4% a explotaciones caprinas, y se ubica como el país N° 34 en cuanto a importancia para la producción de esta categoría. (Véase nuevamente Anexo N° 8)

Para referenciar la distribución de las cabezas caprinas a lo largo de todo el país, se introducen dos imágenes adjuntas en los Anexos N° 11 y 12 con fuentes de elaboración Gutman (2004)<sup>13</sup> y del SIGSA, en conjunto con el SENASA al año 2015 respectivamente. En dichas imágenes, puede observarse que la mayoría de la existencia caprina radica principalmente en tres provincias, Santiago del Estero, Neuquén y Mendoza. Esto es muy importante ya que puede referir a una potencial cultura de consumo de derivados caprinos ya estilada en estas zonas. Como se afirma tanto en el informe presentado por el INTA (2018), como en el documento presentado por la oficina del la CEPAL de las Naciones Unidas (2004), la producción y gran parte del consumo de derivados lácteos se encuentra sectorizada a lo largo del país. En un mismo sentido, como La Huerta Tambo ha podido comprobar a través de la práctica real del comercio de derivados lácteos en el país, dicha afirmación es correcta. El conocimiento y la cultura de consumo de esta clase de productos, suele encontrarse sectorizada en aquellas provincias que presentan un mayor número de estos pequeños rumiantes. Esto, en gran parte, condiciona la facilidad de desarrollar comercialmente la marca en diversos mercados.

---

<sup>11</sup> Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación (MAGYP) 2015-2018. "Áreas Caprinos Estadísticas".

<sup>12</sup> FAO. 2013. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Statistical yearbook.

<sup>13</sup> Gutman, G.; Iturregui, M.E.; Filadoro, A. 2004. Informe Cepal: Propuestas para la formulación de políticas para el desarrollo de tramas productivas regionales: El caso de la lechería caprina en Argentina.

En términos lecheros, para que se tenga una noción más clara de la situación de Argentina, la producción total de leche en el mundo ronda los 754 millones de toneladas, de las cuales el 83% responde a origen vacuno, 12,9% a leche de búfala, 2,37% a leche de cabra, 1,34% a leche de oveja y 0,37 a leche de camella, según FAO (2013)<sup>14</sup>. A partir de esto, puede afirmarse que la producción de leche de cabra total en el mundo es de 17 millones de toneladas aproximadamente, donde países integrantes de la Unión Europea como ser Francia, España y Grecia son quienes se destacan por presentar los animales con el mejor rendimiento lechero (Véase Anexo N° 13 y 14). Particularmente en Argentina según estimaciones de profesionales en el tema como lo son la de la Ingeniera Martínez y el Doctor Suarez (2018)<sup>15</sup>, se estima una producción de leche caprina de 13.557.950 litros anuales incluyendo tanto explotaciones industriales (intensivas y semi-intensivas) como a su vez unidades productivas familiares. (Véase Anexo N° 15)

En referencia a marcas internacionales, se menciona que, para la estimación de importaciones anuales, se filtró dichas marcas a partir de las principales clasificaciones arancelarias que responden a quesos de características duros, con porcentaje inferior al 36% de humedad en peso de su producto, y semi blandos, con porcentaje de humedad igual o superior al 36% pero, a su vez, inferior al 46% del peso del producto. Dichas clasificaciones arancelarias responden a las identificaciones 0406.90.10.110 y 0406.90.20.191 respectivamente. A partir de ello, y de un chequeo de las marcas que pudo corroborarse en relevamientos de las principales cadenas de supermercados de la provincia de Buenos Aires, se introducen las marcas extranjeras más conocidas que operan comercialmente en el país (Véase Anexo N° 16). A su vez, a partir de otro relevamiento de elaboración propia a mediados de mayo del año 2020, puntualmente en las cadenas de supermercados de la provincia de Mendoza, revelan presencia de productos lácteos caprinos importados y nacionales solo en la cadena Jumbo del mercado objetivo. (Véase Anexo N° 17 y 18). En lo que refiere a las otras marcas detectadas en el mercado objetivo, pero no en canal de grandes superficies como lo son los hiper y supermercados, pueden ser observadas con presencia en un canal más tradicional como lo son fiambrerías y dietéticas.

---

<sup>14</sup> FAO. 2013. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Statistical yearbook.

<sup>15</sup> Martínez G. M.; Suarez V. H. (2018): Informe INTA Ediciones: Lechería Caprina: producción, manejo, sanidad, calidad de leche y productos. Colección: Investigación, Desarrollo e Innovación.

Referido a la oportunidad que tiene La Huerta Tambo, esta se da por un proyecto que ya se encuentra en funcionamiento, con una planta de elaboración industrial certificada por diversas normas de altos estándares de inocuidad y seguridad alimentaria, un tambo que permite abastecer en diversos sentidos a varios mercados y un desarrollo en productos con uniformidad de calidad y constancia en producción. De esta manera, el objetivo de esta oportunidad comercial es detectar un mercado objetivo que presente una cultura de consumo cierta de derivados lácteos caprinos, un poder adquisitivo y una población considerable, y, abastecerlo comercialmente a partir de diversos canales y diversos productos.

## **Evaluación de la Oportunidad de Negocio**

Para presentar la evaluación de la oportunidad de negocio, y a continuación el mercado de la Provincia de Mendoza y su correspondiente potencialidad, es necesario analizar la demanda de consumo lácteo general a nivel nacional. Esto se debe a dos motivos, en primer lugar, porque la categoría de lácteos caprinos compite directamente entre productos de su misma categoría, pero a su vez, también lo hace de manera indirecta con los derivados lácteos tanto de origen vacuno, de búfala y de oveja, como también con derivados lácteos de origen vegetal. En segundo lugar, dicha estimación de consumo es el único parámetro formal que puede emplearse para analizar el consumo a nivel general, ya que no existen informes con consumo lácteo per cápita segmentado por provincias. A partir de esto, se introducen los siguientes datos referidos a consumo lácteo en la Argentina.

En el país, la producción total lechera vacuna al año 2019 según el Observatorio de la Cadena Láctea Argentina (OCLA)<sup>16</sup> es de 10.343 millones de litros de origen vacuno. El 79,4% de dicho valor se encuentra destinado a consumo interno, y en términos de consumo per cápita, dicha entidad afirma que el valor ronda los 182 litros de consumo anuales. Esto refiere a que un habitante promedio ingiere 182 litros de leche transformada de origen vacuno en diversos derivados lácteos, como pueden ser quesos, manteca, dulce de leche, leche en polvo, entre otros.

---

<sup>16</sup> Observatorio de la Cadena Láctea Argentina (OCLA) 2019.

Como afirman Martínez y Suarez (2018)<sup>17</sup> en su informe para el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria de la Argentina, y como ya se mencionó anteriormente, el estimado de producción lechera caprina total en el país al año 2018 es de 13.557.950 litros (Véase nuevamente Anexo N° 15). A dicho valor, si se le suma la estimación de importaciones de derivados lácteos caprinos reportadas por la plataforma de exportaciones e importaciones Penta Transaction (2020)<sup>18</sup> correspondientes entre el año 2019 y 2020, puede obtenerse una estimación del consumo de derivados lácteos caprinos total en Argentina. En relación con esta información de productos importados al país, se observan algunos productos que no se encuentran en las principales cadenas de supermercados de la provincia de Buenos Aires consideradas para el relevo adjuntado en el Anexo N° 16, por lo que acorde al tipo de presentación que dichos productos poseen, estos deben ser ubicados en puntos de venta específicos como fiambrerías o dietéticas, o en canal HORECA.

Considerando el último censo que llevó a cabo el INDEC en el país en el año 2010, y con las 11 toneladas y media aproximadas de importaciones de quesos caprinos anuales, puede estimarse un consumo per cápita aproximado de 0,350 litros de consumo de leche de cabra anuales. La equivalencia promedio que se toma para extrapolar los kilogramos de quesos caprinos importados a litros de leche y viceversa, corresponde a 1 kilogramo de queso igual a 8 litros de leche (Valor promedio estimado por experiencia propia de La Huerta Tambo en el sector de elaboración láctea caprina y en conjunto con la plataforma informativa Los Cameros<sup>19</sup>).

A partir de lo analizado anteriormente, puede compararse el consumo per cápita de lácteos caprinos en el país de 0,350 litros anuales contra los 182 litros de consumo lácteo general. Como se explico anteriormente, dichos valores corresponden a todo un conjunto de productos lácteos. Sin embargo, puntualmente en la Argentina al año 2018 y con fuente Clal (2018)<sup>20</sup>, se reportó un consumo de 11,35 kg de consumo de queso anual (Véase Anexo N° 19).

Como afirman Gutman (2004)<sup>21</sup> y Martínez y Suarez (2018)<sup>22</sup>, por una cuestión cultural y de valor agregado, casi la mayoría de la producción lechera caprina del

---

<sup>17</sup> Martínez G. M.; Suarez V. H. (2018): Informe INTA Ediciones: Lechería Caprina: producción, manejo, sanidad, calidad de leche y productos. Colección: Investigación, Desarrollo e Innovación.

<sup>18</sup> Penta Transaction. Statics On-line.

<sup>19</sup> Los Cameros, España. Cultura Quesos, "Secretos de la leche".

<sup>20</sup> Dairy Economic Consulting Firm (Clal). Italy, 2013-2018.

<sup>21</sup> Gutman, G.; Iturregui, M.E.; Filadoro, A. 2004. Informe Cepal: Propuestas para la formulación de políticas para el desarrollo de tramas productivas regionales: El caso de la lechería caprina en Argentina.

país es destinada para la elaboración de quesos industriales y artesanales. En este sentido puede considerarse a partir de la producción de leche total, una producción de 1.271.057 kilogramos tanto en el mercado formal como informal de diversos tipos de quesos caprinos al año 2018. Y, teniendo en cuenta las importaciones de quesos extranjeros con una sumatoria total de 11.593 kg, se estima un consumo per cápita de 0,031 kg anuales. El resto de la producción de leche nacional no considerada para la elaboración de quesos (25% de la producción total), se estima es destinada para la elaboración de otros tipos de derivados lácteos como ser leche larga vida, leche en polvo, e inclusive dulce de leche.

A partir de posturas de Martínez y Suarez (2018)<sup>23</sup>, y en conjunto con la experiencia comercial de La Huerta Tambo en provincias pertenecientes al NOA como también en la provincia de Buenos Aires, se menciona la gran sectorización de cultura de consumo de derivados lácteos caprinos. Esto refiere a que existe una correlación entre las zonas donde se desarrolla efectivamente la ganadería caprina, con la demanda comercial que pueda presentarse en dichos mercados. En este sentido, se menciona una de las potenciales fortalezas que puede presentar en cuestiones de demanda la provincia de Mendoza. Esto se debe, ya que como se buscó explicar anteriormente e ilustrar en los Anexos del N° 9 al 12, Mendoza es la provincia de la Argentina con mayor cantidad de existencia de rodeo caprino. Dicho factor no menor, puede repercutir favorablemente en la potencial demanda comercial, debido a una cultura de consumo de este tipo de productos. Cultura de consumo que escasea en provincias como ser Buenos Aires.

A partir de lo expuesto anteriormente, se concluye que la oportunidad de negocio evaluada es la de abastecer con diversos derivados lácteos caprinos, un mercado como lo es la provincia de Mendoza que puede presentar una potencial cultura de consumo debido principalmente a la cantidad de rodeo caprino que dicha provincia presenta. En este sentido, abastecer con productos de carácter industrial que presentan altos estándares de inocuidad, seguridad y calidad principalmente a canales de comercialización que demandan este tipo de productos.

---

<sup>22</sup> Martínez G. M.; Suarez V. H. (2018): Informe INTA Ediciones: Lechería Caprina: producción, manejo, sanidad, calidad de leche y productos. Colección: Investigación, Desarrollo e Innovación.

<sup>23</sup> Martínez G. M.; Suarez V. H. (2018): Informe INTA Ediciones: Lechería Caprina: producción, manejo, sanidad, calidad de leche y productos. Colección: Investigación, Desarrollo e Innovación.



## Mercado

La provincia de Mendoza se encuentra compuesta por 1,886 millones de personas al año 2015, de esta manera, integra la lista de las 5 provincias más pobladas de la Argentina. En relación con índices financieros, puede mencionarse que al año 2017, los ingresos que presentó la economía de Mendoza rondaron los U\$D 18.760 millones. Esto, aplicado a la población de la provincia, marca un ingreso per cápita de U\$D 10.000 anuales, y permite ubicar a la provincia como una de las cinco provincias más productivas del país debido proporcionalmente a su aporte al PBI nacional. Dicha información, en conjunto con una potencial cultura de consumo de derivados lácteos caprinos, permiten distinguir a tal zona como un potencial mercado a desarrollar. A partir de informes de censos agropecuarios llevados a cabo por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y pesca de la nación (2018)<sup>24</sup>, se estima que el 16% aproximado de la cantidad de cabezas de cabras del país se encuentran situadas en dicha provincia. Esto, también hace referencia principalmente a la forma en que esta producción pueda llevarse a cabo en el mercado local de la provincia (artesanal/informal). En este sentido, puede destacarse la oportunidad de La Huerta Tambo de abastecer el mercado con productos inocuos. A su vez, como afirma Van Gelderen (2020)<sup>25</sup> para La Nación, al poseer Mendoza una gran cantidad de cabezas caprinas correspondería que presente un consumo per cápita de derivados lácteos mayor.

Algunos de los principales sectores alimenticios desarrollados en esta provincia son, la viticultura, olivicultura y producción de frutos secos, y, además, es la principal provincia productora de frutas del país (duraznos, peras, manzanas, entre otros). Estas categorías permiten la posibilidad de combinar sus productos y ser consumidos de manera conjunta. Al poseer tanto producción vitivinícola como de alimentos, se presentan muchas situaciones en las cuales pueden combinarse productos y representar un maridaje. El maridaje se caracteriza por acompañar diversos productos con diferentes sabores, mientras dichos sabores son más fuertes, demandan productos complementarios que puedan nivelar la intensidad del sabor. En este sentido, como se afirma en artículos como el del diario Clarín (2020)<sup>26</sup>, los lácteos caprinos –preferentemente quesos- se caracterizan por poseer un sabor fuerte y característico de su animal de origen. En otras palabras, el mercado que pueda encontrarse en esta provincia puede resultar ser más

---

<sup>24</sup> Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación (MAGYP) 2015-2018. "Áreas Caprinas Estadísticas".

<sup>25</sup> Van Gelderen, A. (2020) La Nación: "De Jujuy a Neuquén, el boom del queso de cabra"

<sup>26</sup> Martínez Dodda J. I. Clarín (2020). "Queso de Cabra y Vino, el maridaje perfecto del norte argentino."

favorable para productos de nicho, como lo son los productos caprinos, que en otras provincias.

En referencia al mercado objetivo, puede mencionarse a partir de relevamientos propios en las principales cadenas de supermercados de la provincia del Cuyo, que Mendoza posee una oferta de derivados lácteos caprinos industriales e inocuos baja. Esto, en parte puede deberse a que contrariamente al sector de elaboración informal, el sector de producción láctea caprina industrial demanda inversiones, regulaciones y certificaciones mucho más costosas. Estos factores, al igual que el escaso número de animales aptos para producción industrial y la escasa mano de obra competente, hacen que el sector industrial/formal se encuentre muy poco explotado. (Véase Anexo N° 20)

Por otro lado, se mencionan tendencias de demanda de productos saludables e inocuos que la sociedad se encuentra demandando hoy en día. Dicha demanda permite percibir y valorar el diferencial que La Huerta Tambo busca aportar a sus productos, y permitiría a su vez que el consumidor comprenda la brecha de precio que puede existir entre productos artesanales de economías de subsistencias con costos de elaboración muy bajos, contra los costos que puede presentar una empresa con un nivel industrial y diversas normas de inocuidad y seguridad alimentaria. En muchas otras provincias, esto suele presentar una gran problemática, ya que mercados con baja concientización en inocuidad de productos, se caracterizan principalmente por poseer consumidores que priorizan precio en vez de seguridad y calidad. Razón por la cual, no valoran ni distinguen el valor agregado que productos mejor elaborados puedan presentar.

Por último, se presenta y diferencia los productos que corresponderían tanto como competencia, como productos complementarios. En relación con esto, se introducen a los lácteos caprinos como competencia directa, mientras que por otro lado tanto lácteos de origen vegetal como de origen animal, excluyendo a los caprinos, serán clasificados como competencia indirecta. Esto se debe, ya que como se explicó desde un inicio, no es correcto definir como competencia directa a productos que provengan de una categoría diferente, con valores nutricionales, sabores, olores, e inclusive, costos diferentes. Con relación a los productos complementarios, principalmente se destacan vinos locales, mermeladas locales, frutos secos y similares. Puede mencionarse, que el producto que más atenta contra la viabilidad de la categoría caprina, es el de los productos lácteos

derivados de origen vegetal. Estos productos suelen acompañar más de cerca tendencias naturistas. De igual manera, en la mayoría de los mercados sus precios finales al consumidor se encuentran por encima del de los lácteos caprinos.

## **Potencial de Mercado**

Como se mencionó anteriormente, el potencial de mercado se caracteriza por una sociedad que presenta una potencial cultura de consumo de productos muy elaborados y, a su vez, presenta un nivel socioeconómico moderado/alto. Se introduce la comparación entre mercados como Jujuy, Buenos Aires y Mendoza. Esto es muy importante ya que al contar con una empresa que ya se encuentra activamente operando, existe mucha información real que puede emplearse para analizar el mercado en cuestión. Se introduce la comparación anterior, ya que la zona del noroeste de la Argentina (Jujuy, Salta y Santiago del Estero principalmente) presenta una cultura de consumo de derivados lácteos caprinos muy favorable/elevada. Esto inclusive permitió a La Huerta Tambo crecer en su primera instancia (localmente) a un ritmo acelerado. Cuando luego se proyectó introducir la marca a mercados como Buenos Aires, mercado con mayor poder adquisitivo del país, fue una gran sorpresa ver los muy bajos volúmenes de venta que se operaban en un principio, y que continúan presentándose al día de la fecha. De entre muchas variables, una de las primeras que se atribuyó a partir de diversas encuestas y análisis, fue el completo desconocimiento de la categoría caprina en el consumidor. En este sentido, se espera que el potencial del mercado mendocino sea mucho más favorable.

Por otro lado, puede afirmarse que la exigencia en calidad de productos alimenticios que suele demandarse en este mercado, pueden ser mucho más exigible que en el promedio de las restantes provincias de la zona, o inclusive del país. Como detalla el Director de Calidad y Servicios Turísticos de Mendoza en un artículo periodístico de la plataforma informativa Universidad (2017)<sup>27</sup>, “Mendoza es uno de los mercados más caros [del país] ya que se encuentra internacionalizado. Compite con los principales destinos turísticos del país”. Es por esta razón, que se alude a la explicación del porqué en muchos aspectos, los precios quedan sujetos al pago con divisas o a la demanda turística que se refiere. En este sentido, puede argumentarse que este mercado particular puede captar favorablemente una oferta de derivados lácteos caprinos, con un valor agregado

---

<sup>27</sup> Nicolás Nicolli (2017) Universidad: “Por qué Mendoza es tan cara”

importante en relación tanto a calidad, como inocuidad por normas internacionales.

Las marcas que suelen presentarse en este mercado con productos de nivel industrial no solo son muy pocas, sino que presentan de igual manera muy poco volumen. (Véase nuevamente Anexos N° 17 y 20)

En lo que respecta a los productos artesanales bajo criterios de informalidad, estos en su mayoría no son regidos por normas de calidad. Razón por la cual su consumo es muy cuestionado (en la mayoría de los casos, dichos productos son elaborados con leche no pasteurizada). Estos factores condicionan en gran medida las oportunidades comerciales que tienen estas explotaciones en puntos de venta como ser diversas cadenas de supermercados, ya que éstas no solo exigen continuidad y consistencia en la calidad de los productos, sino que certificaciones de inocuidad en todos los procesos de elaboración.

En relación con canales de comercialización como hoteles, restaurantes y demás (HORECA), se suelen observar platos gastronómicos que contienen como ingredientes diferentes tipos de derivados lácteos caprinos. Esto, una vez más, se puede deber a la potencial cultura de consumo de estos alimentos regionales en la zona. Por otro lado, a raíz de la falta de consistencia en la calidad y continuidad a través de todo el año que los pequeños productores regionales pueden ofrecer, se presenta una clara señal de la potencialidad de este mercado.

Por último, instituciones como el INDEC y las Naciones Unidas proyectan un crecimiento constante, como el que se trae a hoy en día, de la población hasta aproximadamente el año 2050. De esta manera, se estima que el país cuente con 52.778.477 Millones de personas al año 2040. Esto, complementado con las tendencias de concientización en la alimentación saludable, y la objetividad turística del mercado, indican una potencial demanda en el corto, mediano y largo plazo.

## **Negocio propuesto para captar oportunidad**

Una parte muy interesante de la estrategia comercial que se puede tomar es, la de atacar diferentes canales a partir de diferentes productos. Aplicado al sector gastronómico, pueden priorizarse productos que puedan adaptarse de mejor manera a dicho canal, por ejemplo, productos con un fin de ingredientes para platos gastronómicos. En lo que refiere a puntos de venta especializados, como

ser fiambrerías, pueden emplearse hormas grandes enteras para poder ser fraccionadas y llevar a cabo venta al peso en el lugar. Por último, con respecto al canal retail de grandes superficies como ser híper y supermercados, productos finales con porciones no mayores a 100 o 150 gramos envasadas al vacío serían más focalizados para el tipo de consumidor que suele frecuentar estos puntos de venta. De igual manera, al ser este producto muy complementario con otros de sectores desarrollados en la zona, puede a su vez establecerse también vínculos comerciales estratégicos con otras empresas de la región para introducir los productos, y la marca, a segmentos de nicho de la provincia del Cuyo.

A pesar de que los precios finales al consumidor de los productos artesanales y los productos industriales difieran en gran medida, los pilares de La Huerta Tambo, referidos a escala de producción, continuidad, consistencia en la calidad e inocuidad en el producto final, permitirían reflejar la clara diferencia entre un producto y otro.

En referencia a las tendencias de productos más saludables, puede trabajarse fuertemente en la idea de productos funcionales. Estos últimos, se caracterizan por no solo satisfacer al consumidor con un producto con un sabor agradable y una muy buena calidad, sino que, de igual manera, otorgar un valor funcional y benéfico para la salud.

A partir de una mirada focalizada en la industria láctea de origen caprino mendocina, se introducen las principales marcas que operan en el mercado de la provincia del Cuyo, y aquellas que, a partir de su envergadura y desarrollo, podrían eventualmente analizar su inserción comercial (Véase nuevamente Anexo N° 17). Solo las marcas Cabaña Piedras Blancas y García Baquero pueden presenciarse en la cadena de supermercados Jumbo. En el resto de las cadenas de supermercados, no se observa oferta de productos lácteos caprinos. Las marcas locales y Siete Cabritos son encontradas principalmente en dietéticas y mercados saludables de la ciudad. En relación con el resto de las marcas que se mencionan, pero que no se encuentran comercialmente activas en la provincia de Mendoza, son consideradas como potenciales marcas que podrían abordar a dicho mercado.

## **Modelo de Negocio (CANVAS Models)**

Para poder analizar de manera más concisa los aspectos que pueden influir de manera directa en el proyecto, se introduce la postura de los autores Osterwalder y Pigneur (2010)<sup>28</sup>. En ella, puede determinarse a los principales factores a considerar a partir de nueve sectores diferentes. Estos sectores, buscan representar las cuatro áreas más pertinentes para un proyecto: oferta, clientes, infraestructura y viabilidad financiera. A continuación, se presentan dos modelos de análisis CANVAS que responden a canales comerciales diferentes.

### **Canvas Canal Comercial Grandes Superficies y Canal Tradicional**

Conforme al modelo adjuntado en el Anexo N° 21, se describen los nueve componentes del análisis propuesto para buscar profundizar determinadas temáticas a través de este plan de negocios.

#### **Socios Clave**

En este sentido, se mencionan primordialmente a las áreas pertenecientes de la empresa misma. Entre ellas, pueden mencionarse tanto al personal que compone a la organización, como a proveedores y organizaciones que actúan como puntos de venta u integrantes de los diversos canales de comercialización. De igual manera, a individuos e instituciones que promueven la concientización de una alimentación saludable (instituciones médicas, nutricionistas, entre otros) y que pueden ayudar a transmitir las ventajas nutricionales de los productos. Por último, pero no menos importante, se remarca tanto al cliente mismo, como a la competencia directa, que, de una forma u otra, ayuda al desarrollo de la categoría de lácteos caprinos en la sociedad.

#### **Actividades Clave**

Mantener y optimizar la generación de valor en los productos como recurso diferenciador, esto refiere a la posibilidad de abarcar la mayor cantidad de eslabones posibles de la cadena de valor que tiene la empresa La Huerta Tambo. Esto otorga un diferencial competitivo no menor ya que garantiza tiempo, eficiencia y calidad en todos los procesos productivos del negocio. Por otro lado,

---

<sup>28</sup> Osterwalder, A and Pigneur Y. "Generación de Modelos de Negocios". SEECYT, 2010. (Traducción).

se menciona la importancia del óptimo funcionamiento de la distribución y logística de los productos en el mercado objetivo para realizar entregas en tiempo y forma respetando las condiciones de cadena de frío que demandan los productos.

### **Recursos Clave**

Referido al establecimiento situado en la provincia de Jujuy, se introduce el talento humano que cuenta con la suficiente experiencia y conocimiento tanto para manejo animal en el tambo, como para el personal que se dedica a la elaboración de derivados lácteos en la planta industrial y el personal que se ocupa de producción de forraje o alimento para las cabras. Se introduce también el recurso de los animales mismos y toda la infraestructura de producción ya montada. (Véase Anexos del N° 1 al N° 6)

En relación con el mercado objetivo, se mencionan los contactos con los que se deberá contar para establecer relaciones comerciales en la provincia de Mendoza con diversos puntos de venta de diversos canales. También la infraestructura de distribución y logística que se vaya a demandar para la operación comercial en cuestión. En este sentido, puede emplearse como modelo los rodados que ya se posee en la provincia de Buenos Aires. (Véase Anexos N° 5 y 6)

### **Propuestas de Valor**

En primer lugar, se introduce el valor que puede aportar la empresa láctea jujeña por contar con una infraestructura propia en las áreas de comercialización y distribución de productos.

Cualidades de los Productos: Se hace referencia a no solo el factor de gusto de los productos (buen sabor) y a sus beneficios nutricionales, sino que, a sus muy altos estándares de calidad, garantizados a través de estándares de controles de nivel internacional.

Por último, se destacan las oportunidades de desarrollo e innovación en nuevos productos que posee la empresa debido principalmente al manejo de grandes volúmenes de materia prima (leche) que posee.

### **Relaciones con los clientes**

La llegada directa con el consumidor puede estar dada tanto por un Centro De Atención Telefónica que responda a servicios de Atención al Cliente, como por redes sociales y plataformas online.

Con respecto a Relaciones Externalizadas, puede encuadrarse principalmente a terceros que proveen los productos de la empresa desde sus propios medios (Supermercados, Tiendas, etc).

## **Canales**

Se introduce tanto los canales de retail de grandes superficies, como el canal tradicional. Para ver las principales cadenas de supermercados de la provincia, y cuales de ellas ofrecen productos derivados lácteos caprinos, véase Anexo N° 18. En relación con el canal tradicional, pueden mencionarse puntos especializados de venta de productos lácteos como ser fiambrerías, dietéticas, mercados saludables, entre otros.

## **Segmentos de Clientes**

En este apartado, puede mencionarse consumidores locales mendocinos que pertenezcan a un sector socioeconómico A-B-C. Dichos clientes pueden buscar los productos en cuestión tanto por buena calidad e inocuidad, buen sabor, o por sus beneficios nutricionales en contraste con los productos lácteos de origen vacuno.

## **Costo de Estructura**

En esta división, puede mencionarse principalmente a la inversión que demande establecer un centro de distribución y logística en la ciudad capital de la provincia de destino. En dicha inversión, pueden describirse tanto rodados necesarios, como también un depósito de almacenamiento con cámara frigorífica o similar. Por otro lado, se hace mención paralelamente del tiempo que puede tomar establecer la marca en el mercado.

## **Ingresos**

Medios de Pago: Introduce los métodos que pueden presentarse entre los pagos de los intermediarios (Canales). Este factor puede variar, ya que al poseer una estructura demasiado amplia (puntos de venta que responden a diferentes rubros) los medios de pagos pueden diferir. Se estima que la cancelación de entregas puede oscilar entre efectiva diaria y a 60 días. Las modalidades de pago pueden variar entre notas de crédito, pagos con cheques, efectivo, entre otras.



Se remarcan los importantes márgenes que puedan demandar los supermercados para acuerdo comerciales por presentar los productos en sus góndolas.

## **Canvas Sector Gastronómico y Turístico (HORECA)**

Nuevamente, a partir al cuadro adjunto en el Anexo N° 22, se introducen descripciones referidas a las divisiones explayadas en dicho modelo CANVAS.

### **Socios Clave**

Se introduce a cocineros y chefs de importantes cocinas (restaurantes) de la zona, quienes podrían estar muy interesados en los productos para desarrollar innovadores platos culinarios. La Huerta Tambo trabaja actualmente con el reconocido chef Christian Petersen, quien prepara y transmite recetas con los productos de la compañía. Este contacto permitirá a la empresa tener un respaldo marcario como lo es el del catering Los Petersen.

De igual manera, se introducen a empresas elaboradoras de productos fuertemente complementarios para el consumo de los derivados lácteos caprinos en la zona de la provincia del Cuyo. Principalmente empresas elaboradoras de vinos, frutos secos y mermeladas,

### **Actividades Clave**

Al igual que anteriormente, se menciona la importancia de la generación de valor por parte de la empresa, de manera tal de generar un diferencial competitivo que garantice eficiencia y calidad. En un mismo contexto, la importancia del óptimo funcionamiento de distribución y logística para un sector particular como lo es el de restaurantes y hoteles que puede demandar una mayor rotación de producto que en contraste con los otros canales.

### **Recursos Clave**

Referido al mercado de destino, puede mencionarse a los contactos de puntos de venta de restaurantes tanto convencionales de la ciudad, como los de restaurantes de bodegas exclusivas y/o hoteles de la zona. En este sentido, el correcto poder de llegada a las áreas de compras de estos establecimientos será crucial para el desarrollo de este canal en cuestión.

## **Propuestas de Valor**

Se destaca nuevamente el diferencial de poseer un centro de distribución propio y no tercerizado. Esto refiere a que la firma La Huerta Tambo puede comprometerse a abastecer con diversos productos en los momentos en que sean necesarios. Esto, a diferencia de una cámara frigorífica que presta tales servicios, no depende de la coordinación de personal laboral ajeno a la empresa que, además, debe coordinar entregas para otros productos de otras marcas. Razón por la cual se puede referir a una mayor eficiencia.

Paralelamente, se destaca la oportunidad de la empresa de desarrollar productos específicos que sean más comúnmente empelados en platos gastronómicos. En un mismo sentido, la oportunidad de desarrollar un packaging para uso industrial puede destacarse como un factor favorable para la empresa.

## **Relaciones con los clientes**

La oportunidad de llegada al consumidor está dada por ferias de alimentos que se hagan en la provincia, eventos particulares como degustaciones de vinos o vendimias que demanden maridaje de alimentos (especialmente quesos), y, por último, se menciona el desarrollo turístico que tiene la provincia en lo que refiere a la “Ruta del vino” con restaurantes y bodegas estipuladas como paradas turísticas obligadas. En este sentido, los principales clientes (puntos de venta del canal HORECA) son quienes ya cuentan con los consumidores finales. Esto es un factor importante que favorecerá en gran medida la relación comercial entre dichos puntos de venta y la compañía.

## **Canales**

Se hace referencia al canal HORECA de la provincia. Por otro lado, también se destacan alianzas estratégicas de negociación con restaurantes que respondan a bodegas de vinos y a otros restaurantes de la ciudad.

De igual manera, se destacan eventos de maridaje de productos complementarios como podrían ser, vendimias, ferias alimenticias, entre otras. Estos eventos pueden permitir a La Huerta Tambo crear una imagen marcaria más fuerte en la provincia.

## Segmentos de Clientes

En este sentido, se refiere a la consideración tanto de ciudadanos locales, como de turistas, por lo general extranjeros, que demandan platos culinarios y productos alimenticios que sean oriundos de la zona. De igual manera, se focaliza en personas de nivel socioeconómico que se encuentren en un segmento de consumidores A-B-C, quienes valoren un producto de calidad, inocuidad y agradable sabor.

Por otro lado, se introducen también a chefs y cocineros reconocidos que buscan ingredientes para desarrollar platos culinarios.

## Costo de Estructura

Se vuelve a mencionar la infraestructura comercial y de distribución y logística que la provincia de Mendoza pueda demandar. Estos aspectos serán desarrollados en mayor profundidad más adelante.

## Ingresos

En esta división, se resalta los nuevos y diferentes ingresos que puedan darse por productos que poseen carácter de ingrediente para uso industrial. Este producto puede presentar diferentes ingresos ya que no solo es ofrecido a volúmenes diferentes, sino que conlleva packaging y costos diferentes.

## Análisis del Sector e Investigación de Mercado

A continuación, se introducen las principales herramientas que se emplearán para describir y analizar el sector del negocio en cuestión. Para ello, se adjuntan dos cuadros que engloban en cierta parte la mayoría de los temas que se describirán. Dichos cuadros corresponden a una “Tabla de Oportunidad” introducida por Bygrave, W. (2008)<sup>29</sup> en el Anexo N° 23 y un CANVAS Context Map adjunto en el Anexo N° 26. Además, se incluirá también como herramienta de análisis a las cinco fuerzas de la industria presentadas por Michael E. Porter (2008)<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> “Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping” de Bygrave, W. and Zacharakis, A. (2008) Entrepreneurship. John Wiley & Sons, Inc, USA. 2nd Edition.

<sup>30</sup> Porter, M. (2008): “The five competitive forces that shape strategy”, *Harvard Business Review*, January.

## Sector

A partir de artículos como el presentado en la plataforma online de InfoCampo (2019)<sup>31</sup>, pueden introducirse posturas muy favorables para el sector Agropecuario Argentino. En primer lugar, se destaca la proyección de crecimiento demográfico a nivel mundial que la población espera tener a futuro. Como afirman instituciones como las Naciones Unidas (2017)<sup>32</sup>, la proyección de crecimiento es de 83 millones de personas más por año de manera constante hasta por lo menos el año 2100. Particularmente para la Argentina, se estima esta llegará a su pico de crecimiento demográfico para el año 2050, y, luego, según informan artículos de la ONU compilados en la noticia de La Voz<sup>33</sup>, levemente comenzará a descender hasta el año 2100. A pesar de que las estimaciones de la Argentina no sean tan alentadoras como las globales enfocadas en países emergentes como India, Nigeria, y demás, son lo suficientemente motivadoras como para apostar por mercados nacionales al largo plazo. Esto se debe, a que de una u otra manera, dicha población seguirá teniendo la necesidad de alimentarse con productos que satisfagan sus preferencias. En un mismo contexto, como se presenta en el artículo de Infobae (2017)<sup>34</sup>, esta expansión demográfica esta acompañada por mayores exigencias en las preferencias del consumidor. Esto refiere a un consumidor más concientizado en la composición nutricional de los alimentos que ingiere, y con esto, la salubridad de su cuerpo. En este sentido, La Huerta Tambo busca destacar el mayor agregado de valor posible, de manera tal, que dicho producto refleje su diferencial nutricional, su calidad en materias primas, su minuciosa inocuidad y seguridad alimentaria y, por último, que se encuentre en góndola de los puntos de venta más accesibles y frecuentados por el consumidor. En caso de que la demanda de los productos en el mercado objetivo sean las esperadas o inclusive, mejores, como afirma InfoCampo (2019)<sup>35</sup>, la Argentina mantiene una potencialidad de expansión agropecuaria muy favorable ya que cuenta con recursos indispensables para la ganadería como lo son el espacio geográfico y los recursos alimenticios para el ganado.

---

<sup>31</sup> Cruz, E. (2019) Info Campo. "Una mirada estratégica al sector agropecuario argentino"

<sup>32</sup> Naciones Unidas: Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (2017). "World Population Prospects" New York.

<sup>33</sup> La Voz (2011) "En 2065, Argentina tendrá el mayor número de habitantes"

<sup>34</sup> Infobae (2017) "Alimentación saludable: al 73% de los argentinos les preocupa su dieta"

<sup>35</sup> Cruz, E. (2019) Info Campo. "Una mirada estratégica al sector agropecuario argentino"

## Potencial de Crecimiento del Sector

En primer lugar, se menciona la estimación de crecimiento que mantiene la sociedad, tanto global como nacional, de manera constante en un largo plazo.

Paralelamente, y en conjunto con el posible potencial de demanda que existe en Mendoza, se introduce la capacidad de abastecimiento continua durante todo el año que La Huerta Tambo posee y que el sector agropecuario nacional permite proyectar a partir de bastos recursos alimenticios económicamente accesibles para el tambo caprino. En este sentido, como presenta la Bolsa de Comercio de Rosario o BCR (2019)<sup>36</sup>, se vuelve a destacar no solo la potencialidad que presentan los sectores agropecuarios y agroindustriales en el país, sino que también la importancia para la economía nacional. A partir de esto, puede destacarse que, en caso de encontrar una efectiva y gran demanda en el mercado objetivo, se tendrán a su vez posibilidades de expansión del proyecto para lograr producir la demanda que satisfaga a dichos mercados. Este factor, indica la oportunidad del proyecto de emplear materia prima producida en suelo argentino, y a su vez, someterla a diversas transformaciones para aportar valor agregado y satisfacer las necesidades de diversos consumidores. Seguido, en tercer lugar, se presenta la gran variedad de productos complementarios locales de gran calidad y prestigio que permitirían complementar e insertar a la marca en los segmentos de nicho competentes de la sociedad de Mendoza. Dichos productos, encuadran de igual manera en el sector agropecuario, y de los cuales pueden mencionarse los obtenidos de la industria vitivinícola, frutícola, olivícola, entre otras.

Por último y como se mencionó desde un principio, se tiene en consideración las tendencias de alimentaciones más saludables que indican una constancia permanente hacia el futuro, y a su vez, reflejan el potencial de mercado a corto, mediano y largo plazo.

## Tabla de Oportunidad

Como se introdujo al principio, se adjunta un cuadro en el Anexo N° 23 que busca representar las oportunidades que pueden darse tanto en el contexto macro, como en el micro entorno del proyecto. Este cuadro responde a la herramienta de análisis presentada por Bygrave y Zacharakis (2008)<sup>37</sup> con la cual se busca

---

<sup>36</sup> Bolsa de Comercio de Rosario (2019) "Investigación y desarrollo informativo, sector agropecuario y agroindustrial"

<sup>37</sup> Bygrave, W. and Zacharakis, A. (2008). "Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping" de Entrepreneurship. John Wiley & Sons, Inc, USA. Cap. 3. 3. 2nd Edition.

respaldar no solo oportunidad cierta y validada del proyecto, sino que con el entusiasmo de quien lo lleve a cabo. En general, puede destacarse presencia tanto de factores favorables, como desfavorables a su vez. Esto sucede, ya que, en varias características esperables del mercado objetivo, pueden darse hechos que favorezcan en gran medida al proyecto como por ejemplo la detección de un potencial conocimiento del consumidor por productos derivados lácteos caprinos. Pero a su vez, esta misma postura, en caso de que sea lo opuesto a lo esperado, puede resultar un factor bastante desfavorable ya que indicaría un mero mercado más que necesita un fuerte desarrollo en el área comercial de la categoría caprina. Dicho desarrollo, conlleva generar un cambio en las preferencias del consumidor. Como afirman Samuelson y Marks (2011)<sup>38</sup> a lo largo de sus posturas en relación con la teoría y preferencias del consumidor, un consumidor por defecto suele emplear, consiente e inconscientemente, un análisis básico de relación costo beneficio al momento de llevar a cabo determinadas transacciones en su vida cotidiana. Suponiendo que dicho consumidor desconoce por completo, no solo el gusto distintivo y característico de los productos lácteos de origen caprino, sino que también sus beneficios nutricionales en contraste con los de origen vacuno, puede resultar mucho más complicado para una compañía poder desarrollarse comercialmente en un mercado donde por mayoría se caracterice con este tipo de consumidores. Dicho desafío comercial puede ser llevado a cabo satisfactoriamente, pero esta tarea puede demandar más tiempo del previsto y una inversión financiera probablemente mucho mayor a la esperada. Cuando este cambio en las preferencias del consumidor debe ser llevado a cabo por un solo pequeño, o mediano, proyecto que no posee la financiación con la que grandes compañías multinacionales cuentan, se puede condicionar en gran medida la viabilidad del correspondiente emprendimiento/proyecto.

A partir del análisis de validación de la propuesta, se destaca principalmente los siguientes puntos:

### **Clientes**

Una de las ventajas de operar con una materia prima tan dúctil como lo es la leche, es que esta permite ser transformada en diversos derivados lácteos. Razón por la cual, pueden atacarse diversos segmentos de consumidores con diverso poder adquisitivo, diversas edades, e inclusive, por diversos canales. De esta

---

<sup>38</sup> Samuelson, William, F.; Marks, Stephen, G. (2011). "Managerial Economics" John Wiley & Sons, 7th Edition.

manera, se destaca la potencialidad del proyecto de poder diversificar su cartera de productos, y con esto, poder abarcar diversos segmentos que correspondan, principalmente, a categorías A-B-C.

En relación con el canal de grandes superficies, se reporta una presencia de 122 bocas en la provincia al año 2015. Como describe Laura Saieg (2015)<sup>39</sup> para Los Andes, gran parte de estos supermercados corresponden a cadenas reconocidas como Carrefour, Walmart, Vea-Jumbo (Cencosud), Libertad, Átomo y Coto. En dicho artículo, se presenta la fuerte importancia de la cultura de compra en supermercados, una de las razones por las cuales esta provincia presenta gran atractivo para estas cadenas. Se estima que un mendocino promedio incurre en al menos en dos compras mensuales en los puntos de venta de grandes superficies. De esta manera, se refleja un promedio de compra y una asiduidad considerable. En un mismo sentido, se destacan los montos por la ratio de tickets emitidos, este supera el valor estimado promedio a nivel nacional. A su vez, como afirma Roberto Caldumbide, gerente Regional de Carrefour, “el 70% de lo que consumen los mendocinos lo adquieren en locales formales”. Además de hacer énfasis en el mayor poder adquisitivo de los habitantes de la provincia, en contraste con el de otras regiones. Hernan Carboni, directivo de la compañía Walmart, coincide en términos generales. Por su parte, Laureano García, gerente de Coto, hace hincapié de igual manera en el poder adquisitivo, en la densidad poblacional y la variedad de público.

Para entablar relación con los encargados de las áreas de proveedores y compras de las cadenas de supermercados de la región del Cuyo, se empleará los contactos que ya tiene la compañía de estas áreas en la provincia de Buenos Aires. Dichos nuevos contactos permitirán ver la posibilidad de entablar nuevos contratos comerciales entre las cadenas de supermercados y la empresa La Huerta Tambo.

Por otro lado, en lo que refiere al canal proximity, debe destacarse una presencia de diversos autoservicios y almacenes o despensas de menor envergadura. Los cuales también son puntos de venta importantes a considerar, principalmente serán mercados saludables o dietéticas y despensas o almacenes. Estas relaciones se llevarán a cabo a través de las visitas y relevos que los preventistas de la empresa efectúen.

---

<sup>39</sup> Saieg Laura (2015) “Mendoza: la tierra del sol y de los supermercados”

A su vez, en referencia a los clientes que puedan establecerse con el canal HORECA, estos pueden ser tanto restaurantes locales de la provincia, como restaurantes de bodegas y hoteles con un fin más turístico. En este sentido, pueden destacarse las características distintivas de los derivados lácteos caprinos para la gastronomía, y en conjunto, la capacidad de abastecimiento en volumen y continuidad que posee la empresa y los altos estándares de inocuidad y seguridad alimentaria. Estos factores son indispensables herramientas para actuar en este canal, permiten a la compañía presentar una clara diferencia con sus competidores. Para este tipo de clientes, será necesario emplear un packaging para uso industrial que permita facilidad de uso y eficiencia en costos, a diferencia del consumidor final como en el caso de los supermercados. Por otro lado, estos clientes pertenecientes al canal HORECA, aportan un gran valor al negocio, que es, el de ya entablar la relación con el consumidor final. Un consumidor final que, como se introdujo anteriormente por Unidiversidad (2017)<sup>40</sup>, estila ser internacional y busca platos típicos de la región que puedan ser complementarios de los principales productos de la provincia, los vinos.

Como se introduce por Silvina Beccar Varela en su artículo presentado por La Nación (2018)<sup>41</sup>, son 250 establecimientos los abiertos al enoturismo en el país según la Corporación Vitivinícola Argentina (Coviar). A su vez, según un reciente y muy completo informe elaborado de la COVIAR (2018)<sup>42</sup> titulado “Enoturismo en Mendoza”, puede afirmarse que, a dicho año se registraron 146 establecimientos destinados a enoturismo en el mercado objetivo. De dichos establecimientos, el 53% ofrece servicios de gastronomía (Véase Anexo N° 24). También, en el Anexo N° 25, se encuentran adjuntas las ubicaciones por zona de dichos establecimientos. Al encontrarse la mayoría de estas explotaciones locales distribuidas entre las zonas de Lujan de Cuyo y Maipú, y contando con los rodados que se planean adquirir para el mercado objetivo, no se considera que existan problemas con las distancias de distribución y logística comercial. Por otro lado, estos establecimientos son presentados con la siguiente distribución de acuerdo con una estimación de sus envergaduras:

- 31% Micro emprendimientos
- 43% Pequeños establecimientos

---

<sup>40</sup> Nicolás Nicolli (2017) Unidiversidad: “Por qué Mendoza es tan cara”

<sup>41</sup> Silvia Beccar Varela (2018) La Nación: “Mendoza: los mejores restaurantes en bodega”

<sup>42</sup> Coviar (2018): “Enoturismo en Mendoza”



- 17% Medianos establecimientos
- 9% Grandes establecimientos

A su vez, se informan horarios de apertura de entre los días lunes a sábados, y los meses de enero a diciembre. Durante el año 2018, las bodegas de Mendoza registraron una recepción de 1.148.694 visitantes. En lo que refiere a los gastos estimados en los que incurren estos visitantes, puede mencionarse un promedio, de acuerdo con los niveles de exclusividad de las bodegas, de 35 US\$ para catas y visitas y 33 US\$ referido a gastronomía.

Una vez que se pueda incorporar la marca en dichos potenciales clientes (HORECA), se estima poder dar soporte visual de la marca en conjunto con los restaurantes a partir de las mismas herramientas de comunicación y promoción que usan estos. Nuevamente, según el informe de COVIAR introducido anteriormente, se estima un 33% de la promoción se da a través de redes sociales, un 16% a través de página web, un 14% a través de ferias, y el resto entre folletos y similares. En este sentido, el Área de Marketing de la compañía ya viene trabajando fuertemente con el desarrollo de la promoción y comunicación marcaría a través de redes sociales y plataformas online.

A continuación, se adjunta un cuadro que presentan los principales, y mejores puntuados, puntos gastronómicos de la provincia de Mendoza que se encuestaron. En él, se detallan tanto restaurantes locales, como también los restaurantes bodegas más exclusivos de la provincia.

Orden	Detalle	Clasificación	¿Emplea o empleó derivados lácteos?
1	Casa Vigil (El Enemigo)	Restaurante Bodega	Si
2	Espacio Trapiche	Restaurante Bodega	Si
3	Cavas Wine Lodge	Restaurante Bodega	Si
4	Bodega Zuccardi	Restaurante Bodega	Si
5	Bodega Domaine Bousquet	Restaurante Bodega	Si
6	Bodega Rosell Boher	Restaurante Bodega	Si
7	Siete Cocinas	Restaurante	No

Como afirma el chef Martín Gandulfo Dolz en el sitio oficial del restaurante de la Bodega Cavas Wine Lodge<sup>43</sup> en relación con los derivados lácteos caprinos como uso de ingredientes para confeccionar platos gastronómicos, "Por ejemplo, compramos leche de cabra a un productor local y producimos un helado especial de queso y miel.". A su vez, a partir del artículo presentado por Vázquez M.<sup>44</sup>

<sup>43</sup> Cavas Wine Lodge. Official Website.

<sup>44</sup> Vázquez Milly para Martín Wullich "Cavas Wine Lodge, belleza exclusiva"

destacando la excelencia culinaria lograda en Cavas Wine Lodge con una torta cheesecake elaborada con queso crema de cabra, puede tenerse una idea cierta de que los derivados lácteos de esta categoría encuadran de una muy buena manera con esta típica gastronomía de autor que marida principalmente los vinos de la región. Por otro lado, como comenta Matías Aldasoro, Chef Ejecutivo de Bodega Zuccardi, para La Huerta Tambo, los derivados lácteos caprinos son productos característicos de la zona, razón por la cual se suele estilar su uso para platos gastronómicos. En relación con la oportunidad que tiene el proyecto, pueden destacarse productos más regionales y fácilmente adaptables como la provoleta de cabra, o un queso fresco para ensaladas. En relación con los eventos de degustaciones, se espera ofrecer los quesos con mayor maduración para poder acompañar y maridar otros alimentos y/o bebidas con sus característicos sabores.

Se podrá ofrecer un diferencial como proveedor de estos canales, a partir de destacar el amplio porfolio de productos que la empresa puede llegar a ofrecer. Esto, en conjunto con el volumen necesario a través de todo el año y con normas de inocuidad alimentaria internacionales, permitirá a La Huerta Tambo presentar una ventaja competitiva en relación con las pequeñas explotaciones locales de la zona. El hecho de que la distribución comercial sea propia permitirá garantizar la provisión de los productos en el momento en que sea necesario.

### **Mercado**

Respecto a este factor, principalmente se hace mención del gran potencial que posee la categoría caprina a raíz de los datos estadísticos de consumo en contraste con los de la categoría vacuna. Al diferir estos indicadores en gran medida, reflejan una oportunidad de desarrollo de al menos una cuota considerable del mercado. Para respaldar esta oportunidad, se introducen los conceptos presentados por Chan Kim y Mauborgne (2004)<sup>45</sup> en su libro “La Estrategia del Océano Azul”. En él, se introducen diversos principios centrales. Los más relevantes a mencionar en este trabajo son, establecer oportunidad y estrategia de la compañía a partir de exploración en nuevas industrias, ir más allá de la demanda existente, crear una secuencia estratégica que responda a costos y producto desde la perspectiva del consumidor, y, por último, ejecutar una estrategia acorde y aprovechando la escasa o nula presencia de competidores. En este sentido, puede referirse a la categoría caprina como un océano azul. Por otro

---

<sup>45</sup> Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2004). “La Estrategia del Océano Azul” Harvard Business Review. USA.

lado, en contraste a esto, la industria vacuna podría ser interpretada como un océano rojo, ya que, principalmente, mantiene fuerte presencia no solo de diversos competidores, sino que de grandes competidores también. Cabe aclarar que, en relación con las desventajas de la categoría caprina, se destaca principalmente la pequeña cuota de mercado que puede, actualmente, ser referida como un nicho. En un mismo sentido, el hecho de que a nivel país no se encentren animales genéticamente aptos para el desarrollo industrial de la lechería caprina, condiciona la eficiencia y la sostenibilidad que pueda tener un proyecto debido a sus rendimientos. En este aspecto, instituciones gubernamentales condicionan a través de incontables requerimientos y normativas, como en la Derogación de las Resoluciones GMC N° 15/13 y 55/14, la posibilidad de importación de genética animal al país.

En lo que refiere al consumidor local de la provincia, se menciona favorablemente una tendencia constante de un mayor cuidado por la alimentación de los consumidores. Esto va en línea con los beneficios que los productos de cabra ofrecen en contraste con los derivados lácteos vacunos. Por otro lado, se destaca la reciente explotación de la categoría ya que esta data de los años 80. De igual manera, su crecimiento a sido lento y progresivo, sin la aparición de jugadores de grandes volúmenes en por lo menos los mercados nacionales. Como factor negativo, la escasa oferta que se ha ido dando a lugar, no ha desarrollado una considerable demanda de productos ya que no se ha logrado abastecer en gran medida los principales mercados. Se espera que, con una oferta continua y diversificada, pueda captarse esta cuota del mercado.

Por último, se destacan las favorables proyecciones que la Universidad Nacional del Cuyo (2010)<sup>46</sup> brinda sobre el desarrollo poblacional que ha mantenido la provincia, y el que se proyecta hasta el año 2025. Este informe se ha elaborado a partir del último censo del país llevado a cabo en el año 2010. En todo el trayecto, se muestra a la provincia del Cuyo con un crecimiento constante y positivo.

## **Tendencias**

Como se introdujo anteriormente, los derivados lácteos caprinos poseen la ventaja de presentar un diferencial nutricional notable en contraste de productos lácteos

---

<sup>46</sup> Universidad Nacional del Cuyo (2010) Plataforma de Información para Políticas Públicas: "Proyecciones de Población 2010-2025, por departamento"

vacunos (mayor oferta por defecto de oferta y cultura). Puede afirmarse que estos llevan una dirección similar en referencia a las preferencias del consumidor de hoy en día. Según fuentes como la AINIA, Instituto Tecnológico de la Industria Agroalimentaria (2018)<sup>47</sup>, y al igual que la plataforma de comunicación online Infobae (2017)<sup>48</sup>, se puede detectar una mayor concientización sobre cómo los alimentos que se incorporan a dietas cotidianas afectan en gran medida la salud del cuerpo humano. En este sentido, se afirma a partir de las fuentes citadas, que aproximadamente al 73% de los argentinos les preocupan los alimentos que componen sus dietas diarias. A su vez, en informes que se actualizan constantemente año a año, presentados tanto por la OMS como el Gobierno de la Nación de la República Argentina, puede observarse las constantes recomendaciones que se publican para las diversas sociedades. En ellas, principalmente se refleja la importancia de una alimentación equilibrada, y basada en su mayoría, en alimentos saludables.

### **Competencia**

A partir de una mirada focalizada en la industria láctea de origen caprino mendocina, se introducen las principales marcas industriales que operan en el mercado de la provincia del Cuyo, y aquellas que, a partir de su envergadura y desarrollo, podrían eventualmente analizar su inserción comercial. (Véase nuevamente Anexo N° 17)

Solo las marcas Cabaña Piedras Blancas y García Baquero pueden presenciarse en cadenas de supermercados, puntualmente la cadena Cencosud, en los supermercados Jumbo. Las marcas locales, y al igual que la marca cordobesa Siete Cabritos, son encontradas principalmente en dietéticas y mercados saludables. En relación con el resto de las marcas que se mencionan, pero que no se encuentran comercialmente activas en la provincia de Mendoza, son consideradas como potenciales marcas que podría abordar a dicho mercado debido principalmente a su desarrollo en la industria láctea caprina.

A partir de la diferenciación del canal HORECA, y en conjunto con el relevo online y telefónico que se hizo con determinados restaurantes de la provincia, puede mencionarse que los derivados lácteos caprinos son conocidos y empleados en diversos lugares para platos gastronómicos. En los relevos que se han detectado,

---

<sup>47</sup> Noemí Vidal (2018) "Alimentación Saludable: La gran tendencia de consume actual" AINIA

<sup>48</sup> Infobae (2017) "Alimentación saludable: al 73% de los argentinos le preocupa su dieta"

principalmente provienen de pequeñas explotaciones locales de la zona. Los restaurantes de la zona suelen emplear la leche y sus derivados para ofrecer platos característicos de la zona.

Por último, en relación con el “secretismo de competencia o de negocio” puede afirmarse que presenta un poder moderado alto. Esto se debe, ya que cada marca desarrolla, y puede desarrollar, recetas de productos particulares. Esto refiere a que, por lo general, cada marca productora de derivados lácteos presenta productos que no necesariamente tienen los mismos gustos, más allá de que se trate de los mismos productos.

### **Diferenciación**

En primer lugar, se introduce la posibilidad que tiene la empresa La Huerta Tambo de desarrollarse en las diversas actividades de la cadena de valor del producto. Esto permite a la compañía de no necesitar tercerizaciones en dichas áreas, y aportar mayor valor agregado al producto. Por otro lado, en relación con un servicio post venta, se presenta un servicio de atención al consumidor. Con esta herramienta, es cuando mayor se podrá transmitir la seguridad alimenticia de los productos. Este tipo de consideraciones para la empresa, permitirán reflejar en los consumidores la clara diferencia con productos artesanales o de explotaciones informales. Un packaging transmitiendo todas las certificaciones de calidad alcanzadas, en conjunto con un área de atención al cliente -sea online o por teléfono-, responde a los estándares de seguridad que el consumidor demanda y espera.

Actualmente, La Huerta Tambo ya posee un área que se encarga nacionalmente de estas consideraciones. Dicho personal se encuentra instruido bajo todas las normativas establecidas en lo que refiere a la Ley Nacional de Defensa al Consumidor (Ley 24.240).

### **Gobierno, Regulaciones e Impuestos**

Particularmente en la República Argentina, este aspecto suele jugar un rol muy importante en relación con la viabilidad de proyectos y emprendimientos. A partir del análisis de Bygrave y Zacharakis mencionado al inicio, se menciona una fuerte presión tributaria y una gran presencia de regulaciones que deben cumplirse para la habilitación del proyecto. De igual manera, al encontrarse la compañía ya en activo funcionamiento, y cumpliendo rigurosamente con las normas, certificaciones

y regulaciones necesarias para comercializar, se espera esto no cause demoras en dicha inserción comercial. Las principales certificaciones necesarias, y que deben ser aprobadas por SENASA y la ASJ que se pueden mencionar son:

- Habilitación del establecimiento animal (tambo) a través del cumplimiento de diversas regulaciones. Principalmente referidas al libre saneamiento de los animales, a la seguridad del personal laboral, y a la protección del entorno y su comunidad (debido a que dicho establecimiento se encuentra en una zona declarada patrimonio natural y cultural de la humanidad). Referido como RNE
- Habilitación del establecimiento productivo (planta elaboradora de derivados lácteos). Principalmente referidas a las prácticas de inocuidad y seguridad alimentaria en todos los procesos de elaboración. Referido como RNPA.

Por otro lado, en lo que respecta al depósito de distribución y logística con el que se va a contar en el mercado objetivo, este debe cumplir con determinadas cuestiones municipales y provinciales. En primera medida, se menciona que dicho depósito deberá encontrarse en una zona que se encuentre municipalmente aprobada para el propósito que este va a tener. En segundo lugar, deberán cumplirse todas las regulaciones estipuladas por la AFIP para que dicho establecimiento se encuentre correctamente habilitado. Deberá poseer principalmente una cámara frigorífica en buen estado para poder almacenar todo el producto destinado a la comercialización. Esto permitirá que dichos productos no sufran interrupciones en la cadena de frío en ningún momento, y con esto, cerciorar el correcto estado del producto todo el tiempo.

### **CANVAS Context Map**

En este análisis más amplio presentado por David Sibbet (2012)<sup>49</sup>, pueden mencionarse diversos factores interesantes a tener en consideración a la hora de analizar el contexto macro del proyecto.

En lo que respecta a tendencias demográficas, como se analizó anteriormente, estas tendencias son favorables tanto en crecimiento cuantitativo como en factores cualitativos. Esta última clasificación, refiere principalmente a la mayor concientización que los consumidores reflejan, y se encuentran constantemente desarrollando para obtener alimentaciones más saludables.

---

<sup>49</sup> Sibbet, D. (2012) "Visual Leaders: New tools for Visioning, Management, and Organizations Change" Wiley.

Como se afirma en *Ámbito* (2020)<sup>50</sup>, la Argentina es un país que legalmente presenta un gran número de regulaciones. Estas, al estar abocadas a productos alimenticios, suelen exigir aún normativas y certificaciones más exigentes. Justamente gran parte de la producción de lácteos caprinos que suele darse en el país de manera informal no logra penetrar comercialmente diversos mercados, ya que no logran cumplir con gran parte de todas las regulaciones que se demanda. En este sentido, un factor muy importante y favorable es que el proyecto La Huerta Tambo ya se encuentra en funcionamiento y completamente habilitado y certificado por normas de estándares internacionales.

En relación con los aspectos económicos y del entorno del país, se menciona la gran inestabilidad económica que presenta la Argentina. Dicha desventaja suele desincentivar el desarrollo y la inversión de pequeñas medianas y grandes empresas. A su vez, repercute en el poder adquisitivo de los consumidores a través de fuertes presiones fiscales, fuertes golpes de inflación y un tipo cambiario desfavorable que culminan desvalorizando el poder de la moneda nacional.

Por otro lado, con el pasar de los años y la mejora de la tecnología y la conectividad, puede introducirse el desarrollo reciente de canales innovadores como el de e-commerce. Como afirma Pueyrredón Marcos (2020)<sup>51</sup> para la plataforma *Ámbito*, estos tipos de canales se encuentran integrándose en modelos de negocios en gran medida, y permiten conectar al cliente con el proveedor de manera más rápida y eficiente. Esta modalidad no solo permite ofrecer ventas de manera online, sino que informar a los consumidores acerca de los productos, las organizaciones y demás contenido que se considere interesante como recetas, videos, etc. Este sector se tomará en consideración en una segunda etapa del plan de negocios ya que demanda un análisis diferente al del canal de grandes superficies, canal proximity y canal HORECA.

Por último, se menciona la incertidumbre que puede producir la velocidad del desarrollo tecnológico y su investigación en el sector alimenticio. En este sentido, se introducen los alimentos sintéticos. Dichos alimentos se caracterizan por ser creados a partir del cultivo celular a raíz de células madres naturales de los productos agrícolas. De esta manera, se garantiza genéticamente la composición óptima de menor cantidad de grasas posibles y mayor cantidad de valores

---

<sup>50</sup> *Ámbito* (2020) "Advierten que el sector privado afronta 163 impuestos y 69 mil regulaciones en Argentina."

<sup>51</sup> *Pueyrredón Marcos* (2020) "Las increíbles cifras del comercio electrónico" *Ámbito*

energéticos al igual que proteínas, calcio y demás. Este tipo de invenciones se encuentran en desarrollo y presentan sus mayores avances en relación con la carne sintética. Para comprender la disrupción que esta práctica puede ocasionar en el sector, básicamente estas herramientas pueden llegar a permitir elaborar productos alimenticios óptimos desde laboratorios, sin la necesidad de contar con animales vivos. En este sentido, se puede comprender que puede ser una revolución muy grande para la industria y para todas las empresas que se desarrollan en la actividad hoy en día. Sin embargo, como afirma Baraniuk, C. (2018)<sup>52</sup> para la BBC, estas innovaciones presentan, aún, una gran parte de su desarrollo en proceso. Razón por la cual, se estima sus posibilidades de abastecer mercados apuntan más a un largo plazo.

### **Cinco Fuerzas de Porter**

A partir del análisis presentado por el profesor Michael Porter (2008)<sup>53</sup>, se introducen a continuación las siguientes consideraciones a destacar del proyecto en cuestión.

#### **Poder de Negociación con los Clientes**

En esta división, se menciona el rol que juega el cliente final de la empresa, y como a partir de ello, se define su poder de negociación. En este sentido es necesario hacer tres distinciones. En primer lugar, se introduce un consumidor final que busca abastecerse de meros productos lácteos sin importar su categoría. En dicha situación, el poder de negociación del cliente es clasificado como alto. Esto se debe, ya que, ante el más mínimo disgusto de precio o calidad del producto, dispone de muchas otras marcas lácteas para optar (indiferente su categoría láctea). En segundo lugar, referido a la oferta de lácteos de origen caprino, el cliente posee un poder de negociación bajo debido a que no existe gran oferta de derivados lácteos caprinos en el mercado de la provincia de Mendoza. Como se mencionó anteriormente, son muy pocas las empresas nacionales que cumplen con requerimientos de inocuidad de producto. En este sentido, aquel consumidor que prefiera no comprar determinada marca de producto inocuo lácteo caprino, en caso de que no haya presencia de otra marca, deberá recurrir al mercado informal de quesos artesanales, a no ser que desestime la opción

---

<sup>52</sup> Baraniuk, C. (2018) BBC Tecnología: "Los novedosos alimentos cultivados en laboratorio que podrían ser parte de nuestra dieta del futuro"

<sup>53</sup> Porter, M. (2008): "The five competitive forces that shape strategy", en *Harvard Business Review*, January, pp. 79-93.



caprina y elija como reemplazo una categoría diferente como la vacuna, búfala, ovina o vegetal. En un enfoque diferente, en tercer lugar, se destaca la relación con los supermercados, estos puntos de venta presentan un poder de negociación muy alto debido a los márgenes que suelen aplicar sobre los productos. También se menciona una modalidad de pago a 60 días. En cuarto lugar, se introduce a los clientes del canal HORECA. Estos puntos de venta, referidos también como clientes, presentan un poder de negociación moderado. Esto se debe a que una vez que se comprende el valor agregado que ofrecen los productos de La Huerta Tambo, al no contar con otro proveedor con similares características, no le queda mucha opción más que adaptarse a la oferta de los productos. Por otro lado, se presenta la postura de discontinuar el ingrediente en los platos gastronómicos y simplemente innovar con nuevos ingredientes que no sean lácteos caprinos. Otro factor que condiciona la clasificación de moderada se debe a que esta clase de clientes demandarán producto para uso industrial. Esto refiere a que el negocio prácticamente se basará más en volumen que en valor agregado de packaging (mayores márgenes que se pueden obtener con presentaciones pequeñas). En relación con estos, se menciona una modalidad de pago en efectivo o de hasta un mes dependiendo el establecimiento y las ordenes de compra.

Por último, en relación con los clientes correspondientes al canal proximity, puede definirse un poder de negociación bajo. Esto se debe, principalmente a la modalidad de cobro en efectivo o depósito bancario dentro de las próximas 24 horas transcurridas a la entrega de la mercadería, y también, debido al mayor precio que reciben en contraste con los supermercados o distribuidores.

### **Poder de Negociación con los Proveedores**

En relación con los proveedores, puede clasificarse para esta relación con un poder de negociación moderado bajo. Esto se debe a que gran parte del costo de un proyecto lácteo caprino, corresponde a la alimentación de las cabras. Siempre refiriéndose a un tambo estabulado que busca mantener una producción industrial con animales genéticamente aptos para tal fin. En la Argentina, se puede encontrar un gran número de productores tanto de forraje como de granos y pellet de alimentos. Es por ello, que se clasifica de tal manera a estos integrantes de la cadena de valor del negocio. Cabe mencionar, que el poder de negociación de dichos proveedores puede aumentar o disminuir de acuerdo con la estacionalidad. En este sentido se presenta el hecho de las fluctuaciones de oferta de alimento en

épocas bajas como lo es invierno, en estas fechas, el poder de negociación suele incrementar.

Por otro lado, en lo que refiere a proveedores de maquinarias o inclusive animales, el poder de negociación suele ser bastante alto. Esto se debe, ya que por lo general no suele encontrarse gran cantidad de proveedores de bienes tan particulares como estos, y en muchos de los casos, estos suelen ser internacionales, viéndose la necesidad de tener que importar estos bienes y pagar sus costos en divisas.

### **Amenaza de Nuevos Entrantes**

En esta sección, es necesario hacer la distinción de productos artesanales y aquellos que persiguen un fin industrial. A partir de ello, puede mencionarse que las barreras de entradas de nuevos competidores en el ámbito artesanal son bajas. Esto se debe a que dichos productos por lo general demandan escalas de producción bajas y procesos simples. De igual manera, este tipo de productos no cumplen los requerimientos básicos para poder ser comercializados en cadenas de supermercados, más allá de que por lo general tampoco cuentan con la escala y continuidad de producción necesarias. Por otro lado, referido a las barreras de entrada de los productos con carácter industrial, esta puede ser clasificada como alta. En relación con ello, se destacan principalmente los elevados costos de mano de obra que se demandan y los cumplimientos de una gran cantidad de regulaciones tanto de establecimiento. También cabe aclarar las complicaciones de abastecimiento de materia prima (leche) para la elaboración de productos. En el hipotético caso de que una organización decida emprender con un proyecto de tambo caprino, se debe tener oficio en el rubro o por lo menos encontrarse bien capacitado para el manejo productivo, reproductivo y alimentario de los animales. Este dominio del oficio por lo general demanda una inversión en conocimiento y tiempo considerable.

### **Amenaza de Productos Sustitutos**

En este apartado, se destaca a la amenaza de productos sustitutos como alta. Esto se debe a que hoy en día, se han incorporado nuevas opciones más saludables a la oferta de lácteos. En este sentido se mencionan productos lácteos de origen vegetal, que al igual que las tendencias de los derivados lácteos caprinos, se acoplan al boom de los productos más saludables que los consumidores demandan día a día. Los principales ejemplos por mencionar son,

leche de almendras, leche de soja, leche de avena, leche de maní, leche de coco, todos ellos con sus correspondientes derivados lácteos, entre otras.

### **Rivalidad entre los Competidores**

En primera medida, se introduce la importante diferencia entre productos lácteos caprinos con carácter industrial, y aquellos que son elaborados de manera artesanal. La relación entre estos dos sectores es bastante competitiva y contradictoria a la vez, ya que los productos con carácter industrial se ven obligados a reducir sus precios para poder competir con establecimientos que poseen costos de infraestructura mucho menores.

Referido a la rivalidad exclusiva entre compañías industriales, esta también suele ser bastante competitiva. Al existir en muchos puntos de venta dos o tres, como mucho, marcas de este tipo de productos, la contraposición entre los precios de estas marcas es muy notable a simple vista para el consumidor. También, suele presenciarse una fuerte competencia en desarrollo de packaging y demás recursos de marketing para generar un diferencial visual. Puntualmente para la provincia de Mendoza, esta puede ser una oportunidad, ya que solo se presencia este tipo de productos de origen caprino en una sola cadena de supermercados. (Véase nuevamente Anexo N° 18)

### **Benchmarking**

#### **Benchmarking Extranjero**

En relación con criterios de benchmarking, puede mencionarse dos empresas de origen español que hoy en día mantienen exportaciones bajo sus marcas a más de 50 países en todo el mundo (mercado argentino incluido). Estas marcas son García Baquero y El Pastor. Una de las principales técnicas que utilizan para ser capaces de abastecer esa cantidad de mercados, es a través de la compra de la principal materia prima (leche), dichas empresas no producen su propia leche. Estas marcas cuentan con fábricas de quesos a gran escala que son abastecidas por la compra de la producción lechera de muchos (en algunos casos cientos) pequeños establecimientos/tambos. Esta práctica es presentada como benchmarking, ya que permite agilizar en cierta medida la provisión de materia prima sin correr los riesgos de inversión inicial que implica un tambo en caso de que se necesite para el mercado de Mendoza. Sin embargo, con esta práctica se pierde gran parte del valor agregado del producto ya que el diferencial principal para el negocio (producción de leche) es comprado a terceros, donde en gran

parte, no siempre puede garantizarse constancia durante todo el año. Particularmente en la Argentina, esta no se considera sería una práctica viable, debido a la escasa oferta de leche caprina, que a su vez se origina por la escasa existencia en el país de animales genéticamente aptos para producción industrial.

### **Benchmarking Nacional**

Por otro lado, en relación con marcas nacionales, puede mencionarse empresas como WAPI que han trabajado fuertemente en el área de marketing, logrando ofrecer un packaging estilo Premium muy bien logrado. Dicho packaging permite a la marca ser identificada de una manera más rápida y cautivante para el consumidor. Esta práctica, permitiría a La Huerta Tambo lograr diferenciarse de igual manera en el mercado mendocino con la línea Premium que se espera introducir. Dicha línea de productos se describe en el plan de marketing a continuación. (Véase Anexos N° 27 y 28)

### **Benchmarking Interno**

En este apartado se menciona las correctas prácticas comerciales y de distribución y logística que la empresa La Huerta Tambo ya a logrado desarrollar a través de su experiencia con los mercados activos actualmente. Esto es muy importante ya que refleja un diferencial adquirido que puede en gran medida ser replicado o extrapolado al mercado objetivo de la provincia de Mendoza. Algunos ejemplos que pueden mencionarse son los de accionar con los productos en el mercado para que los consumidores, a partir de degustaciones en los puntos de venta, tengan la oportunidad de probar el producto antes de su potencial compra. Esta práctica por lo general conlleva considerables costos que se espera sean repagados en el largo plazo a través de las potenciales compras que el consumidor haga en el futuro.

Por otro lado, se mencionan trámites ya realizados para el alta como proveedor de cadenas de supermercados internacionales. En este sentido, se mencionan las cadenas Cencosud y WalMart con las cuales la empresa La Huerta Tambo ya ha sido dada de alta como proveedor en la Provincia de Buenos Aires. Esta relación, permite a la compañía dirigirse de manera más directa con estas cadenas para evaluar una inserción comercial más simple en las sucursales de la provincia del Cuyo.

Por último, se menciona la plataforma ecommerce que ha desarrollado el Área de Marketing para el mercado de la provincia de Buenos Aires. Esta plataforma opera

bajo el sistema “mi tienda nube”. Para observar el modelo mencionado, se introduce el siguiente enlace:

- <https://lahuerta5.mitiendanube.com>

En una segunda etapa, se espera poder establecer el mismo sistema de venta online en la provincia del Cuyo. Este tendrá el soporte desde las oficinas administrativas ubicadas en Buenos Aires, y, a través del mismo sistema, se podrá acceder desde las oficinas administrativas de Mendoza a todas las ordenes de compra de la provincia objetiva.

## **Plan de Marketing**

### **Estrategia Innovadora**

Con relación a la estrategia que la compañía buscará emplear en el mercado objetivo, puede mencionarse que esta buscará desarrollarse a través de tres medios diferentes. En primer lugar, se introducirán dos líneas de productos que responderán a segmentos de consumidores diferentes. Por otro lado, y en lo que respecta al canal HORECA, se emplearán las características distintivas de productos de origen caprino, referido principalmente a los atractivos gustativos de estos. Esto se debe, ya que estos estarán destinados para uso industrial.

En relación con el mercado objetivo, puede considerarse que esta será una estrategia innovadora ya que ninguna compañía se encuentra cubriendo el mercado a partir de estos enfoques.

### **Proyección**

A partir de toda la experiencia comercial que se pueda capitalizar de un mercado como Mendoza, luego, se buscará replicar esta estrategia en mercados que respondan a las mismas principales características. De entre ellas, se mencionan, poder adquisitivo medio, medio alto, segmento objetivo local e internacional (turismo), proyección demográfica favorable, y, por último, pero no menos importante, la potencial cultura de consumo de estos productos. Esta replica comercial podrá darse tanto de manera nacional como internacional, esto se debe ya que el proyecto de La Huerta Tambo apunta a abastecer mercados internacionales de igual manera.

## **Mix de Marketing**

### **Producto**

Como se mencionó anteriormente, la compañía posee la posibilidad de introducirse en el mercado objetivo a partir de diversos productos. A partir de relevamientos realizados de manera propia, se han definido determinados productos, con determinadas presentaciones, que se espera permitan generar una satisfactoria inserción comercial de la marca. En este sentido, se introducen los productos mínimos viables del proyecto.

### **Productos Mínimos Viables (PMV)**

En este sentido, se introduce el concepto de PMV, o MVP por sus siglas en inglés, por Eric Ries (2011)<sup>54</sup>. A partir de él, se busca transmitir la oportunidad que puede establecer una compañía a partir de definir uno o diversos productos que satisfagan inicialmente a un determinado mercado. Esto puede incurrir en menores costos que desarrollar un producto innovador o con más o nuevas características. En este plan de negocios, se presentarán dos líneas de productos lácteos puntuales identificadas como PMV. Es importante mencionar que estas dos líneas de productos se introducirán de manera diferente en el mercado, con precios y packaging muy diferentes que responderán siempre a la misma marca, pero también acorde a su categoría. Por otro lado, la primera línea de productos a presentar permitirá nivelar lo más posible la brecha de precios entre los lácteos de otras categorías y la caprina. Esto se debe, ya que naturalmente los lácteos caprinos son económicamente más costosos de elaborar que otros, debido principalmente al rinde o rendimiento de leche diario por animal y a los costos de producción. Al mismo tiempo, la segunda línea propuesta permitirá posicionar determinados productos con un carácter Premium, acorde al valor agregado que presentan y a sus características distintivas (origen caprino).

### **Línea Uno**

Corresponde a dos productos lácteos que encuadren en el concepto de “Productos económicamente accesibles”, y con los cuales se busque hacer volumen en el mercado y permita presentar un pequeño cambio en el consumo lácteo diario de los consumidores. Dicha línea de productos puede estar compuesta por quesos blandos o frescos, elaborados y envasados en menos de dos días (menor costo de producción). (Véase Anexos N° 29 y 30)

---

<sup>54</sup> Ries Eric (2011) “The Lean Startup Method” Crown Publishing Group, USA.

## **Línea Dos**

Por otro lado, la segunda línea de productos corresponderá a otros cuatro productos que se destacarán en la categoría Premium de Quesos Especiales. Estos, serán los que en cuestión sean ofrecidos para establecerse como productos complementarios de los productos mendocinos de estándares altos (Vinos de bodegas renombradas, aceites de oliva de muy buena calidad, frutos secos similares, mermeladas, entre otros). Dichos productos serán, un queso duro “sardo” con 24 meses de maduración, un queso reggianito en variante Rallado Premium y también un queso provolone (provoleta). Por otro lado, también se introducirá un dulce de leche en diferentes variantes, con un packaging de vidrio. (Véase Anexo N° 31 al N° 35)

Destinado al canal HORECA al ser necesario packaging para uso industrial, se presentan las hormas de quesos de hasta 5 kilogramos. Estas permitirían ofrecer el producto con costos menores a los clientes. (Véase Anexos N° 36 y N° 37)

Las principales consideraciones que se tendrán en cuenta por parte del producto para ofrecer a los clientes de este canal ser, el volumen de producción, la continuidad a través de todo el año con la que la empresa puede abastecer, la consistencia en la calidad, y por último, la inocuidad y seguridad alimentaria garantizada en todos los procesos de elaboración y distribución.

## **Precio**

A partir del capítulo de Fijación de Precios por Dvoskin (2004)<sup>55</sup>, puede introducirse como principales factores a considerar, tanto la medición de los costos en los que la compañía incurra, como la medición del segmento de clientes y de los competidores que se presenten. A partir de dichos factores, establecer una estrategia final.

En relación con el canal de grandes superficies y el canal proximity, como se busca dejar claro en esta sección, la estrategia de La Huerta Tambo es abastecer la categoría caprina a partir de dos líneas de productos diferentes. En primer lugar, una que responda a productos más accesibles y de consumo cotidiano. Por otro lado, otra línea que se ubique en un sector más Premium y que permita reflejar el diferencial de los productos con mayor valor agregado, y también, el origen caprino de los mismos. Para los precios de los quesos de La Huerta Tambo, se

---

<sup>55</sup> Dvoskin R. (2004) “Fundamentos de Marketing”. Editorial: Granica, Buenos Aires. Cap 11, Plan de Marketing.

utiliza el relevo de un supermercado Jumbo de Buenos Aires, a su vez, para los precios de la competencia se procede a empelar un relevo de los derivados lácteos caprinos en los supermercados Jumbo de la provincia de Mendoza. Dichos valores corresponden a la plataforma online de Jumbo Digital de sus respectivas provincias al 27 de mayo del año 2020. A partir de ellas puede presentarse la siguiente relación de precios:

Orden	Producto	Precio/Kilo	Origen
1	Queso Duro La Huerta Tambo	\$ 2,126.15	ARG
2	Queso Blando La Huerta Tambo	\$ 1,519.39	ARG
3	Queso Semiduro García Baquero (Importado)	\$ 3,326.67	ESP
4	Queso Blando Feta Cabaña Piedras Blancas	\$ 1,999.00	ARG
5	Queso Blando Cabaña Piedras Blancas	\$ 1,859.00	ARG
6	Queso Blando Crottin Cabaña Piedras Blancas	\$ 1,849.00	ARG
7	Queso Semiduro Cabaña Piedras Blancas	\$ 2,199.00	ARG

En un principio, la estrategia para el mercado de Mendoza es mantener la misma accesibilidad económica con los productos blandos, trabajando para hacer conocer la alta calidad y beneficios nutricionales de los mismos y sus altos estándares de inocuidad alcanzados. En lo que respecta a productos que pueden calificar con carácter Premium, como el queso sardo, el dulce de leche, queso rallado de cabra y el provolone, trabajar en dicha línea de productos transmitiendo la gran calidad y el valor agregado de los mismos. Razón por la cual, los precios que se estiman poder ofrecer al consumidor final en góndola a través del canal supermercado son:

Orden	Producto	Precio/Kilo
1	Queso de Cabra Fresco Criollo	\$ 1,520.00
2	Queso de Cabra Fresco Criollo con Aji	\$ 1,550.00
3	Queso de Cabra Fresco Criollo con Orégano	\$ 1,550.00
4	Queso de Cabra Fresco Criollo con Pimienta	\$ 1,550.00
5	Queso de Cabra Sardo	\$ 2,150.00
6	Queso de Cabra Provoleta	\$ 1,800.00
7	Queso de Cabra Rallado	\$ 1,900.00
8	Dulce de Leche Clásico	\$ 510.00
9	Dulce de Leche con Chocolate	\$ 540.00

Los precios estimados serán muy similares a los que se presentan en el mercado de Buenos Aires y quedarán sujetos a los acuerdos comerciales que se puedan hacer con las cadenas de retail. Esto se debe, ya que dicho mercado contiene básicamente a la misma competencia, y a un nivel de poder socioeconómico similar. Como puede observarse, el principal competidor nacional de la compañía es Cabaña Piedras Blancas, y con los precios estimados, la oferta se encontrará



muy por debajo de la oferta de precios que estos ofrecen. Esto permitirá a la compañía tomar una estrategia de precios que acompañe a los diversos enfoques comerciales que se proyecten. A su vez, es necesario aclarar que en lo que respecta al canal de supermercados, los precios lograrán ser fijados luego de negociar los márgenes con dichas cadenas. Como es muy bien conocido, y como afirma también David Lopez Cobia (2019)<sup>56</sup> para Economipedia, el precio que se logre estimar con dichos establecimientos depende en gran medida de diversos factores. Entre ellos, se destaca principalmente el volumen que se maneje, la rotación, el producto (elemental o Premium), la competencia, participación de sucursales, ubicación en góndola, y por último la distribución/entrega de estos. En caso de que las cadenas de los supermercados de la provincia objetiva se encuentren interesadas en los productos, podrá emplearse este interés como factor a favor y poder negociar mejores puntos de márgenes para la compañía. Es relevante mencionar, que como las cadenas de supermercados pertenecerán a otra región (no Buenos Aires, región en la que se encuentra actualmente activa la compañía) deberá entregarse la mercadería en el centro de distribución de la provincia de Mendoza. A partir de allí, la cadena se encarga de distribuir los productos en las sucursales acordadas. No podrá emplearse el centro de distribución de la cadena de supermercados de Buenos Aires ya que este se encuentra en una diferente jurisdicción. En relación con la competencia internacional que se ha podido detectar en la cadena Jumbo de Mendoza, como lo es la marca García Baquero, se justifica que dicha presencia puede deberse a acuerdos de importación entre la compañía y la cadena que incluyen el traslado de su correspondiente mercadería. No aplicaría la misma posibilidad con las empresas nacionales. De igual manera, como el proyecto propuesto incluye el desarrollo de un depósito comercial propio en la provincia objetiva, este no resultaría un posible inconveniente, pero si podría resultar un factor favorable para la fijación de precios entre la marca y la cadena, ya que la compañía se encuentra dispuesta a proveer los productos en los centros de distribución autónomos de la región. En lo que respecta al resto de las variables a considerar para la fijación de precios, estas mantienen una similitud con las que se han fijado en los contratos con las cadenas de la provincia de Buenos Aires por lo que no se espera varíen mucho.

---

<sup>56</sup> Cobia Lopez, David (2019) "Supermercados, un negocio de márgenes reducidos"

Por último, con respecto al canal HORECA, se buscará priorizar la continuidad y el volumen con el que el cliente solicite los productos. Esto se debe, ya que, al ser destinado para uso industrial, los precios que se ofrezcan serán diferentes a los que se delimiten en los otros dos canales comerciales. Los tipos de restaurantes que se va a buscar apuntar con estos productos corresponderán a un nivel medio, medio alto. Como se introdujo anteriormente, la provincia de Mendoza es conocida por su delimitación de precios al consumidor a partir de divisas y la constante demanda internacional que se suele presentar. En este sentido, se introduce una ventaja favorable para poder acordar los precios esperados con los clientes de este canal. Se estima que los precios de los productos que se ofrezcan en este canal presenten una reducción de entre un 28% y 33% en relación con los precios que se espera fijar para el canal de supermercados. De igual manera, se procederá a evaluar descuentos en caso de tratarse de volúmenes y/o frecuencias considerables.

### **Plaza (Punto de Venta)**

En lo que respecta a la plaza o punto de venta del producto, este dependerá del canal en cuestión del cual se este refiriendo. En primer lugar, los productos serán transportados desde la planta elaboradora de la provincia de Jujuy hasta el depósito de almacenamiento de la provincia de Mendoza, por los camiones propios de larga distancia de la compañía. Dichos rodados se encuentran completamente equipados para no tener ningún problema con la cadena de frío de los productos. A su vez, estos camiones también cuentan con la habilitación legal de transportes de sustancias alimenticias. Por otro lado, una vez que el stock de mercadería llega al depósito comercial, se procederá con el chequeo de stock y su posterior descarga en la cámara frigorífica del mismo. Para continuar con el seguimiento del transporte de la mercadería tras efectuadas las correspondientes ordenes de compra, se debe primordialmente distinguir los canales. Por lo general, en determinadas cadenas de supermercados, se pauta la entrega de los productos en un depósito puntual, y luego, la misma cadena de supermercados distribuye los productos entre las sucursales acordadas.

En relación con las ordenes de compras que se emitan con negocios del canal proximity, estas serán utilizadas para armar hojas de ruta de entrega con las camionetas de la compañía, y de esta manera, eficientizar la distribución. Las camionetas que realizarán las entregas de los productos serán similares con las que la compañía cuenta en la provincia de Buenos Aires (Véase nuevamente

Anexo N° 6). Estas, se encontrarán de igual manera habilitadas legalmente para transporte de sustancias alimenticias, y, contarán con el equipamiento necesario para respetar la cadena de frío de los productos. En lo que respecta al canal HORECA, su distribución se llevará a cabo de la misma manera que con el canal proximity.

### **Promoción (Comunicación)**

En cuarto y último lugar, se introduce la estrategia de comunicación que presentará la compañía. Según Robert Dolan (1999)<sup>57</sup>, una efectiva estrategia debe componerse tanto de un esfuerzo personal de ventas, como de un esfuerzo no personal y más avocado a la mera comunicación publicitaria. En este sentido, se introducen las 6M's de la comunicación que el autor propone. Dichas características son:

**Mercado:** ¿A quien será dirigida la comunicación? Al ser Mendoza un lugar tan característico y conocido de Argentina, podrán emplearse las redes sociales, con las que la compañía ya cuenta, y buscar transmitir a todo su público social la presencia de la marca en dicho mercado, no solo destinada a los ciudadanos locales. Esto puede favorecer mucho a la imagen marcaría de la compañía, ya que en caso de que las relaciones laborales entre los principales restaurantes bodega de la provincia estén de acuerdo con dar de alta como proveedor a La Huerta Tambo, esta será una imagen que se pueda transmitir de la excelente calidad de los productos de la compañía. Como informa la plataforma online Infobae (2019)<sup>58</sup> y diversamente en otro artículo similar (2020)<sup>59</sup>, determinados restaurantes bodegas de Mendoza al igual que bodegas exclusivas, han sido seleccionados globalmente como los mejores establecimientos en su rubro en todo el mundo. Si La Huerta Tambo logra concretar vínculos comerciales con estos prestigiosos establecimientos, se podrá emplear dicha vinculación comercial para promover el prestigio de los productos, y con esto, la imagen marcaría de la compañía.

**Misión:** El objetivo de la comunicación que se lleve a cabo será transmitir las principales características que ofrece la compañía La Huerta Tambo a través de sus productos.

---

<sup>57</sup> Dolan, Robert J. (1999) "Note on Marketing Strategy" Harvard Business School, October 1997.

<sup>58</sup> Fabricio Portelli (2019) Infobae "El mejor restaurante bodega del mundo está en Mendoza"

<sup>59</sup> Infobae (2020) "Por segundo año consecutivo, Zuccardi Valle de Uco fue elegida como la mejor del mundo"

**Mensaje:** Los puntos específicos a comunicar refieren a una oferta de deliciosos y diversos derivados lácteos caprinos, elaborados con una de las más sanas leches de origen animal, que brinda diversos beneficios nutricionales para el organismo.

**Medio:** Las herramientas que se emplearán para transmitir el mensaje confeccionado serán, redes sociales, medios radiales y periodísticos, sitio web de la compañía, de las cadenas de supermercados y demás puntos de venta que se establezcan, degustaciones en puntos de venta, folletos y demás material POP. Se empleará de igual manera el servicio comunicativo que ofrecen diversos influencers y chefs reconocidos, que ya se encuentran contratados y trabajando para La Huerta Tambo. Al ser el medio de comunicación las redes sociales, no se presentan impedimentos el hecho de que los influencers o los chefs residan o no en la provincia objetiva.

**Money:** Se llevará a cabo una inversión monetaria gradual en comunicación, a medida que se va aumentando el alcance de los puntos de venta en el mercado. Una vez se considere exista un abastecimiento considerable en la región, se procederá en una segunda etapa a hacer un lanzamiento de la marca en el mercado objetivo. Para ello, puede emplearse la feria Mendoza Green Market que se lleva a cabo los septiembres de cada año y reúne a más de 25000 personas. También se encuentran puntos de encuentro gastronómicos muy considerables que pueden tenerse en cuenta como el Mendoza Food Park. Se estima invertir aproximadamente \$65,000.00 promedio por mes durante los primeros 6 meses. Esta inversión será destinada principalmente a material POP y acciones de degustaciones en los principales puntos de venta (contratación de promotoras, producto para accionar, entre otros). Como se comentó anteriormente, se proyecta implementar gradualmente esta inversión por lo que se considerará arrancar en \$40,000.00 con un incremento de un 20% mensual aproximado hasta llegar a casi \$100,000.00. De la totalidad destinada por mes, un 35% será destinado a folletería y material para degustaciones, y el 65% restante será para cubrir los costos de los productos para degustación.

**Medida:** Se considera el mejor barómetro de rendimiento, la futura rotación que exista de los productos en los meses siguientes. En este sentido, se destaca el objetivo principal de la comunicación que fue la de transmitir la marca a los consumidores a través de los diferenciales de los productos de la compañía. También se tendrá en consideración la constante devolución que hagan los puntos de venta del canal HORECA acerca de las reseñas de los platos gastronómicos que emplean los productos como ingredientes.

Por último, y referido a la potencial mejora marcaría que pueda generarse con la relación de establecimientos de gran prestigio, esta es muy poco medible por lo que se desestimará su medición y será considerada como una inversión sin retorno.

Como se introdujo al principio, una buena estrategia de comunicación no se encuentra basada solo en las meras herramientas comunicativas, sino que también debe presenciarse un esfuerzo personal de ventas. En relación con esto, se menciona la capacitación que se le dará a las promotoras que realicen acciones de degustación en los principales puntos de venta del mercado. Esta capacitación podrá darse, de manera virtual y remota, con el área de Marketing ubicada en la provincia de Buenos Aires. De esta manera, el “buen mensaje debe”, en términos por el profesor Roberto Dvoskin (2004)<sup>60</sup>, buscar no solo captar la atención, sino que también persuadir y crear verdadero interés en el consumidor, entre otras características.

## Operaciones del Negocio

### Depósito Comercial

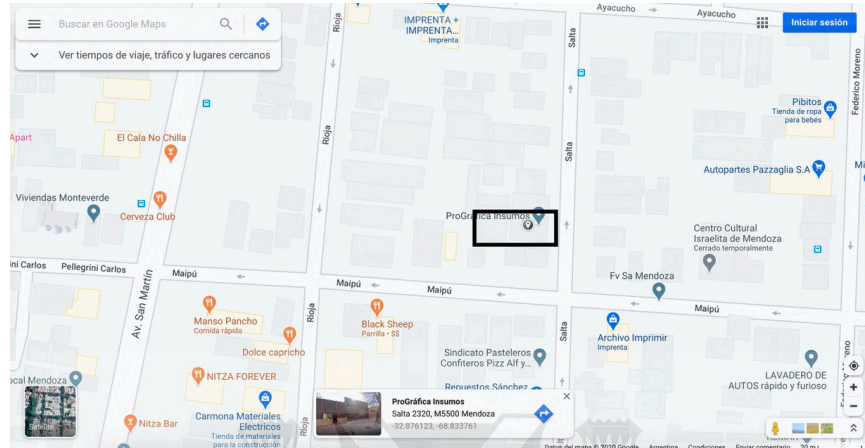
Para poder abastecer correcta y eficientemente a todos los puntos de venta que se puedan establecer, será necesario un centro de distribución y logística estratégicamente ubicado. Dicho centro deberá encontrarse en una zona que permita el fácil acceso a las principales avenidas o autopistas que conectan las diversas zonas de la ciudad. En el lugar que se defina, se deberá prever el espacio que demandará la carga y descarga del camión de larga distancia, al igual que una zona donde puedan guardarse las camionetas de reparto que se adquirirán. También, deberá contar con un acceso considerable para permitir llegar a los empleados sin ningún inconveniente.

El inmueble que se tiene en consideración para el proyecto fue encontrado en la página de internet Argenprop<sup>61</sup>. Este, se encuentra ubicado en la calle Salta de la ciudad de Mendoza, altura 2320. Dicho depósito comercial se encuentra tan solo dos cuadras de la Avenida San Martín, y a 500 metros aproximados de la Ruta 40, la cual atraviesa a toda la ciudad de Mendoza. Se introduce la siguiente imagen a

<sup>60</sup> Dvoskin R. (2004) “Fundamentos de Marketing”. Editorial: Granica, Buenos Aires. Cap 11, Plan de Marketing.

<sup>61</sup> Argenprop. Official Website.

continuación, en la donde el inmueble en cuestión se encuentra remarcado con un rectángulo negro en el centro de la misma. (Véase Anexo N° 38 para la localización en una imagen más abarcativa en relación con la ciudad de Mendoza)



Por otro lado, se describe que el depósito comercial cuenta con 550 metros cuadrados. Estos, se encuentran compuestos por un amplio salón de atención al público en su ingreso, dos oficinas privadas de las cuales una cuenta con baño privado. También, se dispone de un baño de servicios separado y un galpón que predomina sobre la totalidad del terreno. La entrada del galpón cuenta con un galpón corredizo de doble apertura lo suficientemente amplio como para que ingresen tanto vehículos livianos como camiones de semi acoplados de larga distancia. A su vez, la entrada del establecimiento ya cuenta con cámaras de vigilancia en correcto funcionamiento. En relación con habilitaciones, dicho local se encuentra en muy buen estado, y apto para explotaciones comerciales. El precio del alquiler es de \$75,000.00 y no cuenta con expensas. La inmobiliaria que tramita el alquiler del complejo es García de Miguel Servicios Inmobiliarios, y el código de aviso es 3NJP\_215. Se presenta a continuación una fotografía de la fachada del inmueble visto desde la calle Salta. La entrada a las oficinas se encuentra pintada de color negro y con ladrillos expuestos en su parte inferior, a su derecha se encuentra la entrada del galpón también pintada de color negro. (Para más imágenes véase Anexos N° 39 y N° 40)



## Equipamiento, Logística y Distribución

**1° Contenedor Refrigerado:** Para poder almacenar la mercadería correctamente, se necesitará una cámara de frío que produzca y mantenga temperaturas muy bajas por tiempo indeterminado. Para ello, se presentará la opción de compra de un contenedor marítimo refrigerado de 40 pies de largo, con medidas de 2.5 metros de ancho, 2.9 metros de alto y 12 metros de largo. Estos equipos se adaptan y solucionarán de forma rápida y segura las necesidades que el proyecto demandará con los productos en cuestión. Las temperaturas que estos contenedores pueden mantener oscilan entre los -30 y +30 grados. Dicho reefer será adquirido a la empresa New Support<sup>62</sup> ubicada en Capital Federal, provincia de Buenos Aires. Esta compañía no solo garantiza garantía del producto por un periodo determinado de tiempo, sino que también se especializa en el mantenimiento del producto y en reparaciones de este, en caso de ser necesarias. Por otro lado, se incluye el traslado, la descarga y la instalación del bien hasta la provincia de Mendoza. El precio del reefer es de US\$ 5,500.00 y emplea un equipo eléctrico a 380V trifásico. El revestimiento de este, tanto en su exterior como interior, es de acero inoxidable y posee un aislamiento en poliuretano que permite mantener las temperaturas mencionadas anteriormente. La capacidad del mismo es de 30.000 kilogramos o de un volumen de 68 metros cúbicos. El contenedor ya posee un equipo electrógeno como medida de emergencias en caso de que falle su motor principal. El consumo promedio es de 7,8 kW hora (10hp; 9,75KwVA) trabajando en estado de régimen, cuando el contenedor llega a la temperatura deseada para

<sup>62</sup> New Support. Official website.

automáticamente. Este también en gran medida se condicionará por la temperatura del exterior. El hecho de contar con un container movable permite prever su futuro traslado en caso de ser necesario. Traslado que, en caso de construir una cámara frigorífica fija dentro del predio, no sería posible. (Véase Anexos N° 41 y N° 42 para imágenes)

**2° Estanterías:** Por otro lado, se adquirirán estanterías de metal para poder almacenar correctamente el producto dentro del container refrigerado. Corresponderán a la compañía Sistema de Carga S.A y las mismas contarán con un ancho de 4 metros de ancho, 2 metros de altura y 30 cm de profundidad. Se adquirirán cuatro estanterías de estas dimensiones, con cuatro estantes cada una. Se preverá que los estantes inferiores sean un poco más altos que los superiores para priorizar cagas pesadas.

**3° Maquinaria de Transporte:** En relación con los medios que se emplearan para trasladar la mercadería, se adquirirá una zorra paleta hidráulica y tres carros de transporte (carros-zorras). También se proveerá con diversos pallets de madera para emplear con la zorra hidráulica y poder transportar elementos en el depósito sin problemas.

**4° Herramientas de protección y seguridad:** Para los empleados que mantengan la tarea de carga y descarga, se proveerá con guantes y fajas lumbares, al igual que con uniformes y ropa necesaria para la labor. A su vez, se localizarán señalizaciones necesarias en el depósito para informar a quien corresponda que en dicha área se suelen realizar trabajos de carga y descarga, con esto evitar potenciales riesgos.

**5° Muebles y Útiles de Oficina:** Cumplirán la tarea de equipar tanto las oficinas como la sala principal de recepción.

**6° Equipos:** En este aspecto se busca introducir las computadoras, teléfonos celulares, impresora, entre otros bienes que surjan para contar con los recursos necesarios para las diversas tareas.



**7° Acondicionamiento Necesario:** A cierta vista el predio a alquilar se encuentra en muy buenas condiciones, sin embargo, se preverá acondicionamiento o posibles refacciones.

**8° Rodados:** Se adquirirán dos vehículos marca Peugeot modelo Partner para satisfacer el correcto reparto de la mercadería en cuestión. Dichos vehículos se equiparán para poder estar en condiciones de transportar productos lácteos. Para esto, se comprarán e instalarán dos pequeñas cámaras frigoríficas en cada una de ellas. A su vez, se ploteará dichos vehículos para que sean rápidamente identificables por el consumidor con la marca de la compañía. (Véase Anexo N° 6)

**9° Sistema Software:** Por otro lado, para el correcto conteo de toda la distribución y logística de la operación, se empleará el sistema Quonext. Este es un sistema que permite un control integral del negocio. Desde el control de la contabilidad y facturación hasta la gestión de almacenes y planificación de rutas. Permite enlazar dispositivos móviles, como los que emplearán los preventistas en sus relevos a los puntos de venta, para poder cargar las ordenes de compra y demás información. La empresa ya cuenta con el sistema adquirido por lo que no será necesaria la compra.

## **Mano de Obra**

Para el correcto funcionamiento y la correcta distribución de tareas, se estima contratar 12 personas para la operación comercial de Mendoza. La primera será un responsable contable administrativo quien llevará a cabo las tareas contables y administrativas del proyecto. Mantendrá contacto directo con el área contable administrativa de la compañía, y también trabajará en conjunto con el responsable comercial de la provincia de Mendoza. Esta última persona será la segunda contratación. Deberá poseer un perfil comercial y un conocimiento del mercado. A su vez, esta persona tendrá a su cargo otras 9 personas, razón por la cual deberá poseer un perfil de líder también. En lo que respecta a estos 9 cargos, 2 corresponderán a choferes que conducirán las dos camionetas de reparto que se planea adquirir, otros 2 empleados serán ayudantes de reparto de estos dos choferes, por otro lado, se contará con 2 promotoras con perfil comercial que accionarán los productos en los principales puntos de venta. Por último, las 3 personas restantes serán preventistas cuyo trabajo será, a partir de eficientes hojas de ruta por zonas, relevar y visitar todos los potenciales puntos de venta.

La última persona que completaría el equipo de los 12 integrantes será un encargado de depósito quien rendirá cuentas al administrativo contable que trabajará en la oficina del centro de distribución. Este integrante llevará a cabo la tarea de controlar el stock que llegue y que sea despachado del predio.

Como afirma Díaz (2007)<sup>63</sup>, una correcta y eficaz comunicación en todo el equipo de la operación será clave para el óptimo desarrollo y funcionamiento del proyecto.

## **Política de Control de Inventarios y Distribución**

Al tratarse la mayor parte de la operación del negocio en provisión y distribución de los productos en diversos puntos de venta, se espera poder ser muy eficiente en lo que respecta a inventarios en el centro de distribución, como en la misma distribución. Según Krajewski, Ritzman y Malhorta (2008)<sup>64</sup>, el principio de la administración de las operaciones puede resultar ser una fuerte arma competitiva de la compañía. Al tratarse de los productos a comercializar como bienes perecederos, la eficiente distribución y cuidado de estos podrá garantizar la excelencia en su estado y calidad. A su vez, la relación entre la compañía y los clientes deberá basarse en una comunicación clara y concisa. Esto garantizará la menor cantidad posible de mal entendidos y/o inconvenientes.

En relación con el control de inventarios, se espera el inventario se genere debido a que siempre se va a esperar tener stock de mercadería en el centro de distribución. Esto, a su vez, deberá ser operado de manera muy detallada y precavida ya que la mercadería en cuestión se basa en producto lácteos que demandan una constante cadena de frío y poseen un lapso de aptitud determinado. En la operación objetiva, este control se dará desde recibir la mercadería enviada de planta hasta despachar la mercadería desde el centro de distribución. Como afirman los autores, un correcto control y una correcta ubicación de la mercadería permitirá la máxima eficiencia operativa del negocio. Con relación al centro de distribución, es muy importante tener un correcto conteo y detalle de los inventarios, esto se debe, más allá de para su correcto orden, para estar informado y al tanto de los lapsos de aptitud con los que cuenta la mercadería en stock. Como se mencionó anteriormente, la sobre acumulación del producto en el centro de distribución repercutirá en la validez que tenga el producto para su futura comercialización. Esta es una variable muy importante

---

<sup>63</sup> Díaz Ángel Martín (2007) "El Arte de Dirigir Proyectos" Editorial RA-MA, Madrid Españ

<sup>64</sup> Krajewski L., Ritzman L., Malhotra M. (2008) "Administración de Operaciones" Editorial: Pearson.

para considerar, ya que, con un correcto control de inventarios, esta información podrá ser relevada en cuestión de minutos, evitando que el negocio incurra en grandes pérdidas. El método que se empleará para distinguir la mercadería será la distribución del orden a partir de número de lote. Con esto se refiere, a que determinados pallets o cajas de mercadería deberán corresponder solo y exclusivamente al número de lote del producto que corresponda. Esto permitirá facilitar una correcta organización dentro del container refrigerado (Véase Anexo N° 43). A su vez, esta técnica de control de mercadería deberá aplicarse de igual manera por parte de los preventistas en los puntos de venta. Estos relevos permitirán a la compañía saber la necesidad de la reposición de los productos en caso de que el cliente haya agotado stock, o esté cerca de hacerlo. También, al tratarse de un producto especial, ya que demanda una constante cadena de frío, será importante que los preventistas controlen el correcto almacenaje de la mercadería en los puntos de ventas (referido principalmente al canal proximity).

La correspondiente provisión de mercadería desde planta se dará a partir de un control de inventarios que Krajewski, Ritzman y Malhorta (2008)<sup>65</sup> denominan sistema de revisión continua. Este, en conjunto con la rotación de mercadería que pueda estimarse a partir del sistema Quonext y de los relevos de los preventistas, proyectarán una frecuencia y un volumen de abastecimiento necesario de acuerdo con el despacho de dichos sku en el centro de distribución. Por las variables que se introdujo en relación con los productos, en términos de los autores, se espera imponer una mera presión para mantener inventarios bajos. A su vez, a medida que se incorporen más puntos de venta, se espera que la rotación de productos aumente. El primer mes de la operación comercial se iniciará con una entrega estimada de 1000 kilogramos de quesos en pequeñas presentaciones (canal grandes superficies y proximity) y 250 kilogramos de dulce de leche. En lo que respecta a los quesos, estos variaran de acuerdo con el tipo de producto. Se proyecta iniciar con un 50% de quesos blandos y frescos (productos económicamente más accesibles) y el 50% restante distribuido entre queso sardo, provolone y queso rallado.

Mientras que, por otro lado, a partir del interés que se pudo relevar del canal HORECA, se proveerán 15 hormas redondas correspondientes al queso sardo, 10 barras de quesos blandos, 20 hormas de provolone Y 10 Bolsas plásticas de queso reggianito rallado. Sus pesos estimados por unidad son, 3,5kg, 2,7kg, 4kg y 3kg respectivamente. Cabe aclarar, a medida que el queso posee mayor frescura,

---

<sup>65</sup> Krajewski L., Ritzman L., Malhotra M. (2008) "Administración de Operaciones" Editorial: Pearson.

presenta menor lapso de aptitud. En el caso de los quesos madurados, como el sardo o el provolone, estos provén un periodo más largo de aptitud. En relación con el dulce de leche para canal HORECA, se proveerán con 10 envases de dulce de leche clásico y 5 envases de dulce de leche con chocolate. Sus pesos son igualitariamente 4,5 kilogramos por balde plástico.

## **Compras**

Para la correcta adquisición de todas las herramientas y materiales necesarios para la operación, se contará con un fuerte respaldo desde el área de compras de la compañía. Dicha área permitirá destinar el tiempo necesario en indagar y encontrar los mejores presupuestos, las mejores financiaciones y garantías para las compras necesarias. A su vez, dichos informes serán reportados a los socios inversionistas para que estos tengan la decisión final de compra. Una vez decidido esto, se delegará el trámite al área de administración y finanzas de la compañía. Allí se hará el correcto seguimiento de los pagos demandados y de la logística de entrega de las herramientas y materiales en cuestión.

## **Sustentabilidad Medioambiental y RSE**

En referencia a la concientización medioambiental y social que se hace mención en informes como el de la CEPAL (2009)<sup>66</sup>, puede introducirse determinadas acciones que la empresa Sleiman S.A. busca llevar a cabo en conjunto con el desarrollo productivo y comercial de la marca La Huerta Tambo. En primer lugar, se introducen las distintas acciones que pueden encaminar a una empresa a alcanzar un desarrollo sostenible en relación con su entorno y su sociedad. En este sentido, se remarcará a través de campañas publicitarias empleando redes sociales y el sitio web de la compañía, para transmitir el accionar de estas actividades por parte de la marca La Huerta Tambo. Algunas actividades por mencionar son, la certificación de normas internacionales ISO 9001, 14001 y 45001. Estas normas no solo garantizan la eficiencia en procesos para, al fin y al cabo, “producir más con menos” sino que también el respeto hacia el entorno y las comunidades que rodean a los establecimientos productivos de la compañía. El hecho de que los establecimientos (tambo y planta elaboradora industrial) se encuentren en una zona declarada Patrimonio Natural y Cultural de la Humanidad permite poder reflejar los altos estándares de cuidado que se tienen

---

<sup>66</sup> Leal, José (2009) Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ONU “Desarrollo Sostenible en la Empresa: Herramientas de Gestión”

principalmente en relación con el entorno y medioambiente. En relación con los desechos generados, la planta de elaboración industrial posee, a su vez, una pequeña planta de tratamiento de efluentes químicos que son empelados para limpiar constantemente la planta, estos líquidos al ser procesados correctamente, se logra reconstituirlos en mera agua desechable sin contaminación alguna.

Por último, se destacará el carácter de empresa nacional de la compañía constituida por capitales nacionales sin ayuda gubernamental ni subsidios. Esto, en conjunto con los puestos de trabajo formales que se generan, y los demás que se proyecta generar, permiten reflejar las oportunidades laborales en óptimas condiciones hacia la sociedad.

### **Requerimientos Regulatorios**

Como se introdujo anteriormente, los principales requisitos regulatorios que el negocio demanda son las habilitaciones por parte del Autoridad Sanitaria Jurisdiccional (ASJ) establecidas por el Código Alimentario Argentino (CAA). Estas habilitaciones son tanto el Registro Nacional de Establecimiento (RNE) como el Registro Nacional de Producto Alimenticio (RNPA). Por otra parte, en relación con la instalación y los rodados que se prevé adquirir, estos, una vez equipados correctamente, serán habilitados para las tareas que les corresponda. En caso del inmueble por alquilar, este ya se encuentra habilitado municipalmente para explotaciones comerciales. En relación con los rodados, quedarán por adquirirse y habilitarse. Como el equipo de la compañía ya ha incurrido en estos trámites reiteradas veces, no se espera que los mismos generen posibles inconvenientes.

### **Costos, Finanzas e Inversión**

#### **Bienes Muebles Necesarios para Operación Comercial**

Se detallan las instalaciones, herramientas, rodados y demás bienes descriptos anteriormente, necesarios para el inicio de la operación comercial en el Anexo N° 44. Dichos precios ya incluyen IVA.

#### **Gastos de Servicios y Otros Gastos**

En relación con los gastos de servicios mensuales y de otro tipo que serán necesarios para el proyecto, estos son detallados en el Anexo N° 45. A su vez, en

el Anexo N° 46 se presentan los mismos gastos de manera interanual con sus correspondientes variaciones.

### **Bienes e Insumos**

Como puede observarse en el Anexo N° 44, los bienes muebles que se describen en el mismo responden a las primeras necesidades que el proyecto demandará para su correcto funcionamiento. De entre los más considerables, se destaca el container refrigerado, los rodados de reparto con el equipo de frío que cada uno necesite, instalaciones, maquinarias y herramientas que equiparán el centro de distribución, entre otros bienes.

### **Gastos**

Por otro lado, los principales gastos que se introducen corresponden tanto al alquiler mismo del predio presentado, como también a los servicios que se demanden y a los sueldos del proyecto. En relación con estos últimos, se presenta la correspondiente diferencia entre personal administrativo y personal comercial. Por último, se detalla los gastos con los que se incurrirá en degustaciones por durante los primeros seis meses del proyecto, y luego, algunos impuestos y tasas municipales. Para estas estimaciones, se emplearon como ayuda los valores que la compañía La Huerta Tambo mantiene en el centro de distribuciones de la provincia de Buenos Aires.

En lo que refiere a los sueldos, se consideran los sueldos básicos brutos de diversas fuentes. Algunas de ellas son, Federación Nacional de Trabajadores Camioneros y Obreros del Transporte Automotor de Cargas, Logística y Servicios (FEDCAM y OTACLS)<sup>67</sup>, plataformas de comunicación como Glassdoor<sup>68</sup> y Bumeran<sup>69</sup> que determinan Sueldos Nacionales Promedios, Estudio Jurídico Vilaplana en base a Empleados de Comercio<sup>70</sup>, y, por último, del estudio WLS<sup>71</sup> para el personal de ventas y vendedores. Se establecieron los números presentados, a partir de las escalas y rangos salariales que las diversas fuentes proveyeron, en relación con el mercado objetivo en el que se desarrollará el negocio y la envergadura del proyecto. (Véase Anexo N° 47)

---

<sup>67</sup> FEDCAM (2020) "Convenios Colectivos: Salarios Básicos 2020"

<sup>68</sup> Glassdoor (2020) "Sueldo Nacional Promedio Administrativo Contable"

<sup>69</sup> Bumeran (2020) "Sueldos Promedio Gerente Comercial"

<sup>70</sup> Vilaplana Estudio Jurídico (2020) "Escalas Salariales Empleados de Comercio"

<sup>71</sup> WLS (2020) "Escala Salarial y Sueldo Mínimo Vendedores"

Para concluir, se introduce la necesidad de contratar a personal de limpieza para que frecuente dos veces por semana el centro de distribución para que realice servicios de limpieza necesarios en el predio. En relación a los impuestos y tasas, se incluyen tanto tasas municipales, como ser de Higiene y Seguridad, al igual que impuesto a los ingresos brutos (IIBB) de la provincia denominados Monotributo Unificado Mendoza (MUM). Este último, como afirma Montes de Oca (2019)<sup>72</sup> para Mendozapost y la misma Administración Tributaria de Mendoza (2020)<sup>73</sup>, tendrá un carácter fijo de entre un 4% y un 5% aproximadamente.

### **Costos Mercadería Comercializada**

A raíz de que el sector productivo de la compañía no se involucra directamente en este plan de negocios, debido a que el objetivo del mismo es la inserción y el desarrollo comercial de la marca en un mercado objetivo, se detalla la adquisición de los productos en cuestión para la comercialización como compras de mercadería. En un mismo sentido, se introducen los costos que se espera los productos presenten a lo largo de los cinco años de operación comercial. (Véase Anexos N° 48)

### **Precios**

En relación con los precios que se presenten, cabe destacar que estos presentan variaciones importantes con los márgenes de ganancias debido a las exigencias comerciales que cada canal demanda. Como puede observarse, los precios finales al consumidor que se buscará respetar en el canal proximity se encuentran por encima de los del canal supermercados. También se detalla la variación que estos tendrán en los primeros cinco años del proyecto debido al efecto inflacionario del país. (Véase Anexo N° 49)

### **Proyección de Ventas**

Para la estimación de ventas a futuro, a partir de la experiencia de La Huerta Tambo en el mercado real y en conjunto con el interés apreciado en el mercado objetivo, se proyecta iniciar entre todos los canales comerciales con un volumen mínimo y realista al primer mes de operación de 1940 kilogramos entre todos los productos que se espera incorporar a la provincia objetiva. Se espera, a partir del accionar en los puntos de venta con degustaciones y del incremento en el número

<sup>72</sup> Ana Montes de Oca (2019) "Monotributo Unificado" para Mendozapost

<sup>73</sup> Administración Tributaria Mendoza (2020) "Ley N° 9212"

de puntos de venta, dicho volumen presente un aumento gradual bimestral de entre un 10% y 20% contra los bimestres anteriores. Esto permitirá cerrar el primer año de la operación con un total aproximado de ventas de 34.956 toneladas de toda la mercadería en cuestión. Particularmente para los dos primeros años, al ser La Huerta Tambo una marca completamente ajena a este mercado, solo se considera un crecimiento constante y sostenido a partir de la expansión en puntos de venta que el centro de distribución logre, y del accionar de los productos en los puntos de ventas más importantes. Una vez que la marca ya pueda ser considerada como conocida en el mercado objetivo, se comenzará a aplicar crecimientos estacionales más pronunciados para determinados meses. Con esto se refiere a que se espera poder vender más productos entre fechas como vacaciones de verano, semana santa, vacaciones de invierno y fiestas navideñas o de año nuevo, en contraste con meses relativamente más normales. Razón por la cual, puede observarse un crecimiento más focalizado en dichas fechas a partir del tercer año de operación. A su vez, de manera interanual, se espera se presenten crecimientos que oscilen entre un 30% y un 50% contra los años anteriores. El objetivo al año cinco del proyecto es alcanzar aproximadamente las 170 toneladas acumuladas a dicho año para poder recuperar la inversión inicial. (Véase Anexos N° 50, 51, 52 y 53)

### **Amortizaciones**

Para describir las amortizaciones que responden a los bienes de uso que se planea adquirir, se introduce el Anexo N° 54. Se emplea una vida útil de 5 años.

### **Flujo de Caja Mensual, Anual y Estados de Resultados**

Para la composición de este análisis, principalmente se detallan las ventas realizadas en todo el primer año de operación, seguido de un flujo de fondos interanual. Luego, se presenta la necesidad de aclarar los deudores por ventas que queden adeudados con la compañía. Estos serán principalmente las cadenas de supermercados, ya que estas suelen pautar pagos en sus contratos comerciales a 60 días. Por otro lado, tanto para el canal proximity como el canal HORECA se priorizará un cobro en efectivo o transferencia bancaria a 24hs. Solo se realizarán excepciones a clientes que ameriten por determinados factores.

Por otro lado, se describen los gastos de costo de mercadería vendida y transporte de los productos desde la planta elaborada de Jujuy hasta el centro de distribución de Mendoza. Luego, se introduce gastos de distribución y reparto local



de la provincia del Cuyo como ser combustibles, y seguros vehiculares. En referencia a Otros Gastos Administrativos y Comerciales, se incluye todos los servicios necesarios para la operatoria del centro de distribución, al igual que los SAC, las vacaciones pagas, y la inversión necesaria para degustaciones de productos.

La inflación que se considera para el aumento tanto al precio de los productos de manera anual, como para los costos de producción, sueldos administrativos y comerciales y demás servicios necesarios, es de un 40% anual. Este incremento anual es obtenido a partir de un informe de Resultados de Relevamiento de Expectativas del Mercado presentado por el Banco Central de la Republica Argentina (2020)<sup>74</sup> a junio del año 2020. Dicho valor correspondiente a un 40% se incrementa de manera anual a través de los cinco primeros años del proyecto ya que, a partir de como afirma dicho informe, se pronostica un cierre inflacionario anual al año 2020 de 40,7%. Esto a su vez, puede replicarse en los siguientes años ya que se acarrea una recesión económica muy difícil de superar en el corto plazo.

Para los flujos de fondos correspondiente a los primeros cinco años del proyecto, véase Anexo N° 55. En él, puede observarse tanto el estado de resultados del proyecto, como el valor obtenido de una TIR del 101%. Al poseer un resultado EBIT al primer año negativo, se podrá emplear dicha pérdida como quebranto fiscal para el IIGG del año siguiente según el monto que corresponda. Por último, se apertura el flujo de fondos al primer año con mayor detalle en el Anexo N° 56.

## **Inversiones**

La totalidad del proyecto propuesto trata básicamente de una inversión a largo plazo. Con esto se refiere, a que la estructura comercial que se planea desarrollar buscará abastecer de todas las formas posibles (canales) la mayor cantidad de puntos de ventas. Como puede observarse en el flujo de fondos adjunto en anexos, no se espera ver rendimientos positivos al corto plazo. Esto se debe ya que, al ser una marca desconocida en el mercado, y particularmente de una categoría con un mínimo consumo per cápita, se debe proyectar un crecimiento gradual y realista. Razón por la cual se estima iniciar con una venta mínima de 1940 kilogramos. Una vez que la marca se haya logrado establecer en el mercado,

---

<sup>74</sup> BCRA (2020) "Resultados de Relevamiento de Expectativas del Mercado (REM)" Junio.

y se haya logrado dar a conocer gustativamente al menos en una parte del segmento de consumidores objetivos, se espera poder incrementar las ventas a un determinado nivel que justifique la gran inversión en infraestructura.

El hecho de contar con un centro de distribución propio no solo permite minimizar márgenes trasladables a precios, sino que también permite ser más eficientes. Con esto se refiere a que no suele ser lo mismo el contar con un depósito frigorífico propio, a contratar los servicios de un tercero. Por lo general, cuando se contrata a un tercero, dicho establecimiento cuenta con la presencia de otros productos de otras marcas que también demandan cadena de frío, es por esto por lo que cuando se necesita una operatoria muy eficiente de entrega pueden existir demoras, ya que el centro de almacenaje que se brinda no opera solamente con los productos de una compañía. Como la proyección de ventas a futuro es considerable, se espera amortizar toda la inversión de infraestructura, rodados, maquinaria y personal dentro de un plazo de 5 años.

Por último, se vuelve a mencionar la importancia de abastecer la mayor cantidad de canales posibles. Esto permitirá poder hacer rentable el proyecto en el largo plazo. Como puede observarse a partir de los márgenes que se espera obtener a partir de los determinados productos, existen canales que ayudan en gran medida a la imagen de la marca y al conocimiento de esta hacia el consumidor y aportan grandes volúmenes, pero que no aportan necesariamente considerables márgenes. Por otro lado, referido al canal proximity, se espera poder obtener mejores márgenes de ganancia, pero con una reducción en los volúmenes que se alcancen. Particularmente para el canal HORECA, este permitirá a la marca posicionar su calidad a través de alianzas estratégicas con los mejores restaurantes bodega de la región, y permitirá, a su vez, atacar el potencial turístico de la provincia.

## **Retornos**

En relación con el retorno de la inversión inicial, a partir de un análisis CAPM de flujos de fondos acumulados y descontados, puede observarse que el retorno de la inversión inicial se espera se lleve a cabo en el transcurso del quinto período o año del proyecto. (Véase Anexo N° 57 y N° 58) Se introducen tanto los indicadores empleados para el cálculo del recupero de la inversión inicial, como el mismo cálculo en cuestión. A partir de ello, puede observarse el valor obtenido de un VAN del negocio de casi 24 millones de pesos argentinos.

El costo de oportunidad necesario para este análisis surge a partir de la composición de índices de diversos artículos e informes periodísticos, informativos y académicos. En primer lugar, para la determinación de la prima de riesgo se emplean la tasa libre de riesgo estimada al año 2019 de un 10,1% para Argentina, y un riesgo de mercado de un 14,9% para el país. Dichos valores son obtenidos de un paper académico que se actualiza anualmente. Dicho paper es confeccionado por Fernández, Martínez y Acín (2019)<sup>75</sup> profesores e investigadores del IESE BS y la Universidad de Navarra.

En segundo lugar, el beta del rubro es determinado a partir de un artículo de la Escuela de Negocios de la Universidad de Nueva York (STERN NYU) (2020)<sup>76</sup>. El sector que se emplea es el de alimentos, y presenta un beta desapalancado estimado de 0.65 puntos.

Por último, para ajustar el índice obtenido, se emplea el índice de riesgo país de 2368 puntos al día 21 de Julio del 2020 presentado por Ámbito (2020)<sup>77</sup>.

## **Punto de Equilibrio**

Como puede observarse en el Anexo N° 59, el punto de equilibrio del proyecto de distribución y comercialización de los productos en la provincia objetiva es de 42404 kilogramos de productos anuales. Para el cálculo de dicho valor se ha empleado tanto los costos que conlleva obtener los productos, y todos los otros costos tanto fijos como variables del centro de distribución.

## **Equipo**

### **Equipo fundador y socios inversores**

Actualmente, la sociedad que responde legalmente a la marca del proyecto propuesto es Sleiman S.A. Dicha sociedad fue creada, por inversores nacionales, exclusivamente para representar las acciones productivas y comerciales de la marca La Huerta Tambo. A su vez, dichos inversionistas poseen otras sociedades en diferentes rubros, razón por la cual, Sleiman S.A. pertenece a un holding de empresas nacionales.

Por otro lado, puede introducirse que los socios inversionistas y poseedores de la totalidad de las acciones de la sociedad, además de realizar los aportes de capital

---

<sup>75</sup> Fernandez, P.; Martinez, M., Acín, I. F. (2019) "Market Risk Premium and Risk-Free Rate used for 69 countries in 2019: a survey" IESE Business School

<sup>76</sup> STERN NYU (2020) "Betas by sectors (US)"

<sup>77</sup> Ámbito (2020) "Riesgo País argentino – (EMBI, Elaborado por JP Morgan)"

necesarios, participan activamente de las decisiones indispensables para el funcionamiento del proyecto. A partir de esto, puede referirse a estas personas físicas tanto como socios inversores, como directores máximos del proyecto.

Por último, se introduce un cargo de CEO en el proyecto, quien asiste y establece relación, cuando es necesario, entre los socios inversores del proyecto y todos los responsables y gerentes de la organización. También, da soporte a dichos socios inversores en tanto reuniones como diversas tareas directivas de la compañía.

## **Gerencias y Responsables de diversas Áreas del Proyecto**

En este apartado, se introducen los principales mandos que actúan en determinadas áreas, y que responden correspondientemente tanto al CEO, como a los socios inversores. Las principales áreas del proyecto que demandan este tipo de gerencia/responsables son:

- Área de Comercialización Nacional.
- Área de Marketing.
- Área de RRHH.
- Área de Calidad y Producto.
- Responsable de Compras
- Área de Administración y Finanzas.
- Responsable Legal (externo a la sociedad)
- Área de Comercio Internacional.
- Área de Producción de Planta.
- Área de Producción de Tambo.
- Responsable de Producción de Campos (Alimentos)

A su vez, se considera la inserción comercial en la provincia del Cuyo demandará intervención, de una u otra manera, de todas las áreas mencionadas, a excepción del área de producción de tambo y del responsable de producción de campos. Los restantes responsables deberán responder en relación al mercado objetivo con los tópicos que les competa. En este sentido, puede mencionarse, desde el seguimiento diario o semanal de las ventas en el mercado objetivo por parte del gerente de ventas nacional, como también, el seguimiento de la calidad de los productos por parte de su área correspondiente, o inclusive, propuestas de desarrollo de packaging específicos para el canal HORECA de la región del Cuyo, o de propuestas de desarrollo de nuevos productos. En esta última ejemplificación,

se verá la necesidad de que participe directamente el responsable de producción de planta, para poder, desde el área cierta de producción, garantizar, con la capacidad de producción de planta, la posibilidad de dichas nuevas propuestas o no.

## **Personal Focalizado en el Mercado Objetivo**

En lo que refiere al personal que se desarrollará laboralmente en el mercado objetivo, pueden introducirse los siguientes perfiles:

- Responsable Contable Administrativo
- Responsable Comercial
- Equipo de Preventa
- Equipo de Distribución
- Responsable de Depósito
- Promotoras vendedoras

A partir de las diversas actividades que se introdujeron, y para las cuales se requerirá la incorporación de personal laboral, se profundiza a continuación la estimación que puede hacerse en los perfiles laborales necesarios y la cantidad de personas.

En primer lugar, es necesario mencionar nuevamente la necesidad del proyecto de tener que incorporar no solo mano de obra, sino que un depósito que permita, y agilice, una óptima logística y distribución de los productos. A raíz de este inmueble que se espera incorporar, se demandarán perfiles laborales que se responsabilicen por las tareas que serán necesarias tanto para el negocio, como para dicho depósito. En este sentido, se introduce el principal cargo con el que se contará en dicho establecimiento, el cual será de un responsable contable administrativo. Esta persona, no solo actuará como administrativo en lo que refiere al producto que se destine a tal mercado, y el cual se efectivamente comercialice, sino que también reportará todos los gastos necesarios semanales o mensuales para el correcto funcionamiento del depósito comercial. En lo que refiere al perfil laboral de dicha persona, esta deberá de inspirar mucha confianza tanto al equipo con el que se relacione, como principalmente a los socios inversionistas. Si dicho perfil responde a una carrera universitaria de contador publico, será mucho mejor. En segundo lugar, se introduce al menos una persona, por el momento, que actúe de responsable del depósito. Este perfil laboral deberá de inspirar también mucha

confianza, y buenas referencias laborales. Se desempeñará en realizar los conteos de stock del depósito, al igual que los chequeos de ordenes de producto recibido con la verdadera mercadería descargada en el depósito. También deberá contrastar las ordenes de compras, con los productos que se carguen en las camionetas repartidoras de la empresa. Por último, esta misma persona será quien informe estos correctos chequeos al responsable contable administrativo.

En tercer lugar, se demandará un equipo de preventa que esté conformado, por lo menos al inicio, por tres preventistas con mucha experiencia comercial. Estas personas se encargarán de relevar todos los puntos de venta a partir de un minucioso y eficiente plano de ruta de las diversas zonas del mercado. En dicho relevo, deberán informar de la competencia que presenta en los puntos de venta correspondientes, y a su vez, emitir y cargar en el sistema las ordenes de compras que se efectúen. La persona que lidere a este trio será un Responsable Comercial de la Provincia Objetiva. Este Responsable Comercial mantendrá a su vez trato directo con el Gerente Nacional de Venas. A su vez, deberá presentar experiencia en el área comercial, y conocimiento y contactos comerciales relevantes del mercado objetivo. La estrategia comercial que este responsable delimite deberá ser confeccionada y consensuada en conjunto del Gerente Nacional de Ventas.

En cuarto lugar, se contratarán dos promotoras con perfil comercial, que accionarán los productos en los principales puntos de venta del mercado objetivo a través de degustaciones de los productos. Dichas integrantes del equipo responderán directamente al responsable comercial del mercado. Con él, organizarán agendas de degustaciones en los puntos de ventas más relevantes.

Por último, y como se introdujo anteriormente, se adquirirán inicialmente dos camionetas ploteadas con la marca La Huerta Tambo para efectuar las correctas entregas en tiempo y forma en los potenciales puntos de venta. Para esto, se necesitará un chofer por camioneta, y un acompañante que asista a dicho chofer para eficientizar la entrega de los productos. Esto, aplicado a las dos camionetas con las que se iniciará en el mercado objetivo, da un numero total de cuatro personas para esta área de distribución y logística. En lo que respecta a los choferes, estos deberán presentar licencia de conducir vigente y una muy buena técnica de conducción. Este grupo de cuatro personas mantendrán contacto directo con el Responsable Comercial de la provincia. Por otro lado, Sleiman S.A. ya cuenta con el personal y los rodados de larga distancia con cámara refrigerada

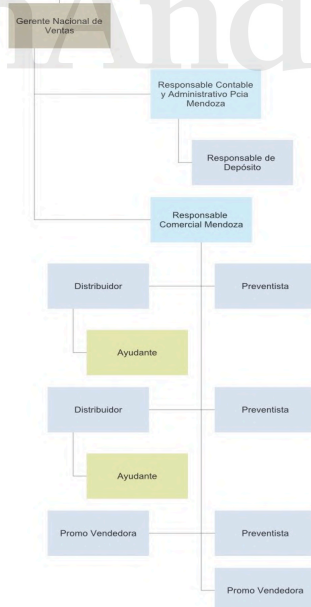
necesarios para poder trasladar producto desde la planta de elaboración en Jujuy, hasta la provincia de Mendoza. (Véase nuevamente Anexo N° 5)

## Selección de Personal

Para proceder con la correcta incorporación del personal propuesto, Sleiman S.A. cuenta con un área de RRHH compuesta por diversos profesionales, quienes en conjunto con contactos y agencias de RRHH especializados en el mercado objetivo, podrán investigar por los currículos mas competentes para los cargos proyectados. Luego del proceso de investigación, las entrevistas más importantes, referido a quien será el responsable contable administrativo y el responsable comercial, serán llevadas a cabo de manera presencial u online con al menos la presencia de un socio inversionista y el CEO del proyecto. Esto permitirá transmitir confianza por parte de la compañía, y como los socios inversionistas se encuentran involucrados en todos los aspectos del negocio, no será ningún inconveniente. En lo que respecta al resto de los currículos, podrán ser entrevistados por la misma área de RRHH.

## Organigrama

A continuación, se introduce un organigrama donde se refleja la ubicación jerárquica que mantendrán los cargos presentados anteriormente.



## **Asesores y Consultores Externos**

Con relación a esta sección, se destaca que la única actividad del proyecto la cual es tercerizada a consultores externos es la legal. A partir de un estudio legal y jurídico ubicado en la capital de la provincia de Jujuy, que asesora a los socios inversionistas desde hace mucho tiempo, se preverán los servicios necesarios de este ámbito. Se tendrán en consideración todos los comentarios y recomendaciones legales que este estudio jurídico realice en relación con el desarrollo del proyecto, para con esto, evitar posibles inconvenientes y/o malentendidos.

## **Aspectos Legales, Impositivos y Propietarios**

### **Aspectos Legales**

#### **Estructura Societaria**

Como se mencionó en aspectos del proyecto anteriormente, la marca La Huerta Tambo responde legalmente, a partir de la Ley de Sociedades Comerciales Nº 19.550, a una sociedad anónima denominada Sleiman S.A. Esta elección se llevó a cabo en su momento ya que permitía a sus inversionistas tener determinadas ventajas. Algunas de ellas son, una responsabilidad limitada sobre el capital social y los bienes de la empresa, un capital inicial acorde a la envergadura que se proyecta con la compañía, una imagen de mayor seriedad y solvencia, entre otros.

Razón por la cual, todos los contratos comerciales que se lleven a cabo con la compañía, como ser con supermercados o distribuidores principalmente, responderán ante la personería jurídica de Sleiman S.A.

### **Leyes que Afectan o Aplican al Negocio**

Como destaca el Dr. Juan Manuel Morón de la Dirección de Promoción de Calidad de la Subsecretaría de Alimentos y Bebidas de Alimentos Argentinos<sup>78</sup>, es indispensable cumplir con los marcos regulatorios que diversas entidades buscan regular. En dicho artículo, se distingue los entes gubernamentales que actúan para regir las normas necesarias. Es por ello, por lo que se vuelve a introducir la necesidad de contar con mercadería comercial habilitada tanto por su establecimiento, como por los mismos productos en cuestión. En relación con los

---

<sup>78</sup> Dr. Morón Juan Manuel "Alimentos, normas y trámites" para Alimentos Argentinos



rodados, se procederá con el trámite burocrático necesario para la habilitación de transportes de sustancias alimenticias regido por el Código Alimentario Argentino (Ley N° 18.284)<sup>79</sup>. Dicha ley regula las normas para producción, elaboración y circulación de alimentos humanos en todo el país.

## **Aspectos Impositivos**

Al ser Argentina un país con una fuerte presión fiscal en sus diversos ámbitos, se considera esta sección como una parte fundamental que determinará la viabilidad del proyecto. Como introduce la plataforma informadora Rankia (2019)<sup>80</sup>, la cantidad de impuestos que paga una empresa argentina refleja la fuerte presión fiscal que se tiene en el país. A partir de consultoras privadas, se estima existen más de 250 impuestos diferentes que gravan cualquier actividad económica que alcancen sus detallados. Los principales impuestos que se deben destacar y se pueden diferenciar por sus jurisdicciones son:

### **Impuestos Nacionales**

- Impuesto a las Ganancias (IIGG) Ley N° 20.628
- Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta (IGMP) Ley N° 25.063
- Impuesto al Valor Agregado (IVA) Ley N° 23.349
- Impuesto a los Créditos y Débitos Bancarios (ICDB) Ley N° 25.413
- Impuestos a los Combustibles (IC) Ley 23.966
- Impuestos Internos Ley 24.674

### **Impuestos Provinciales**

- Impuesto a los Ingresos Brutos (IIBB) Ley N° 9.118 Pcia. Mendoza
- Impuestos Inmobiliarios Ley N° 9.212 Pcia. Mendoza

### **Impuestos y Tasas Municipales**

- Tasa de Seguridad e Higiene Ley N° 1547
- Tasa de Alumbrado, Barrido y Limpieza Ley N° 1.079
- Tasa por Espacio Publicitarios Ley N° 5.916

---

<sup>79</sup> Poder Ejecutivo Nacional, Ley 18.284 "Código Alimentario Argentino"

<sup>80</sup> Rankia (2019) "¿Qué impuestos paga una empresa argentina?"

## Aspectos Propietarios

### Registración de Marca

Las ventajas que una marca propia proporciona son muchas. En primer lugar, se menciona la posibilidad de individualizar productos y servicios, también permite informar a los consumidores, refuerza la función publicitaria, entre otras funcionalidades. En relación con la propiedad intelectual y asuntos regulatorios de la compañía, tanto la marca La Huerta Tambo, como su eslogan “Un cambio en lácteos” y su logo, ya se encuentran correctamente inscriptos y habilitados gracias al estudio jurídico Gordó Llobel & Asociados. Este trámite fue llevado a cabo ante el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial.

### Seguros

Como la empresa Sleiman S.A. busca participar en diversos sectores de la cadena de valor del negocio, particularmente para este plan se introducen solo los seguros que a sus actividades competan (excluyendo área productiva). Cabe destacar, como afirma Magnasco Brokers<sup>81</sup>, dentro de las obligaciones laborales que un empleador pueda brindar a sus empleados, existen garantías y beneficios que tienen carácter obligatorio y otras opcionales. Los principales seguros laborales obligatorios para tener en consideración serán:

- Seguros de ART (Riesgos de trabajo) Ley N° 24.557
- Seguro de vida obligatorio Resolución N° 26.871

En relación con los seguros optativos que puedan garantizarse, estos serán presentados a los empleados como mérito al buen desempeño laboral. De ellos puede mencionarse los siguientes:

- Accidentes personales (Completan la cobertura ART)
- Plan de Obras Sociales
- Seguro adicional para cónyuges
- Vida múltiplo de sueldos

---

<sup>81</sup> Magnasco Brokers en “Seguros Laborales”

## Plan de Implementación y Riesgos

### Plan de Implementación (Grantt)

A continuación, puede observarse la planificación que se tiene de las principales actividades necesarias del negocio. Para ello se introduce un gráfico de Grantt.

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 13	Mes 14	Mes 15
Planificación del Proyecto	■	■												
Investigación del Mercado	■	■												
Alquiler del Depósito Comercial			■	■	■									
Acondicionamiento del Depósito			■	■	■									
Compra de Rodados Necesarios			■	■	■	■								
Equipamiento de dichos Rodados					■	■	■							
Habilitación de Depósito y Rodados						■	■	■	■					
Contratación del Personal Necesario						■	■	■	■					
Capacitación del Personal								■	■					
Dada de Alta de Puntos de Venta									■	■				
Campaña de Marketing										■	■			
Inserción Comercial de la Marca										■	■			
Evento de Lanzamiento de													■	■

### Riesgos

Los tres principales puntos críticos que pueden condicionar la viabilidad del proyecto son:

En primer lugar, una falsa impresión de la potencial cultura de consumo de derivados lácteos. Este factor negativo puede clasificar a Mendoza como un mero mercado más que demanda desarrollar una cultura de consumo. Como se mencionó anteriormente, esta tarea puede demandar inversiones financieras mucho más grandes de las proyectadas, y en conjunto de un tiempo considerable.

Por otro lado, en caso de que la potencial demanda de cultura no resulte lo suficientemente buena, suponiendo que se prosigue con el proyecto para una inversión a mediano y largo plazo de desarrollo de cultura de consumo, existe la posibilidad de que el consumidor (preferentemente canal grandes superficies y tradicional) no opte por considerar a los lácteos de origen caprino por sobre los derivados lácteos vacunos debido a su diferencia de costos o simplemente sus gustos y sabores característicos.

En tercer y último lugar, se introduce a los distribuidores locales de la región. Estos jugadores pueden ofrecer diversos portafolios de productos de diversas

marcas a la mayor cantidad de canales que puedan. En caso de que estos distribuidores cuenten con un largo trayecto en el mercado objetivo, esto puede indicar que ya poseen rutas comerciales bien pautadas, con una larga relación comercial con los puntos de venta de la zona. Esto puede dificultar el desarrollo comercial de la marca en el mercado objetivo. Puede considerarse crear alianzas estratégicas con dichos distribuidores, pero este no es el objetivo a largo plazo que se persigue con este plan de negocios. La idea principal es tomar la distribución y logística comercial por parte propia y acotar los márgenes de costos lo más posible.

### **Dependencia de la Situación Socioeconómica del País**

Por lo general, los tipos de quesos de orígenes especiales como ser de oveja, cabra o búfala, son denominados quesos especiales. Esta característica en muchos casos es sinónima de producto de lujo. En un país con constante presencia de recesiones económicas como lo es Argentina, no favorece a esta característica. Esto se debe, ya que en gran medida el consumidor debe estar midiendo sus gastos y priorizando artículos de la canasta básica de alimentos y artículos de primera necesidad. De esta manera, el poder adquisitivo que afronten los potenciales consumidores influirá en gran medida en las ventas del proyecto. A pesar de que se emplee una estrategia de precios y se busque estar por debajo de los precios de la competencia de lácteos caprinos industriales.

### **COVID-19**

Como se habrá podido observar, no se consideró en gran medida la situación actual que se está atravesando globalmente a causa del virus COVID-19 para este trabajo. Esto se debe, a que atrás de dicha situación se acarrea una gran incertidumbre casi imposible de predecir y mucho menos de prever. Se espera que cuando esta coyuntura acabe, se pueda proceder normalmente con el proyecto. De igual manera, y en conjunto con el artículo informativo presentado por el Gobierno de la Nación (2020)<sup>82</sup>, se destaca la preocupación sobre el resentimiento que pueda sufrir el sector turístico de la región. Esto es muy preocupante ya que dicho sector forma parte importante del enfoque comercial de este plan de negocios.

Por otro lado, al ser este un negocio clasificado como Actividad Esencial, no se proyectan posibles interrupciones en el área productiva del negocio. Esto se debe,

---

<sup>82</sup> Argentina.gob (2020) "Desafíos del turismo después del COVID-19"

ya que los productos en cuestión corresponden a alimentos que la sociedad de una u otra forma, continua y continuará demandando para su correcta alimentación.

### **Masa crítica**

Este concepto busca de cierta manera introducir la definición de punto de equilibrio en un negocio. Si no se llega a alcanzar la masa crítica del negocio, no será posible solventar los gastos incurridos y, por ende, el resultado financiero final será negativo. Para evitar este posible inconveniente, debe preverse por lo menos, no mantener una gran cantidad de periodos negativos consecutivos. En caso de que suceda, deberá preverse cambiar de estrategia comercial de ser necesario.

### **Lapso de Aptitud**

Una de las características particulares de trabajar con alimentos no perecederos es, valga la redundancia, que presentan fecha de caducidad. En este sentido, se introduce la necesidad de generar rotación (ventas) entre los diversos períodos. En caso de que esto no suceda, una sobre acumulación de producto no solo demandará mayores costos, debido al espacio y al frío necesario para mantener la cadena de frío de los mismos, sino que también los productos corren riesgos de expirar/caducar. Cabe mencionar, que cuando determinados productos poseen lapsos de aptitud muy cortos, existe la posibilidad de que puntos de venta como ser supermercados, ni siquiera acepten recibir esa mercadería debido al corto tiempo que tienen para vender dichos bienes. En caso de que determinados productos venzan, estos deben ser decomisados por la compañía y trasladados a la planta de elaboración nuevamente (Jujuy). Allí se procede a su correcta dada de baja o rechazo. Para esto, la empresa Sleiman S.A ya cuenta con un manual e instructivo correctamente elaborado y detallado de dichos procesos. Este manual será entregado y explicado principalmente al responsable comercial de la provincia. A su vez, esta persona tendrá la obligación de transmitir dichos conocimientos a las personas que corresponda.

### **Inocuidad y Seguridad Alimentaria**

Con relación a este potencial riesgo, se destaca la importancia de la trazabilidad del producto. Esto es muy necesario ya que de esta manera se pueden detectar posibles inconvenientes que atenten contra la inocuidad y seguridad alimentaria

de los productos de la empresa. Este es uno de los factores con los que mayor diferencia se presenta en comparación con los productos de carácter artesanal. La Huerta Tambo mantiene un estándar de normas internacionales que le permiten llevar una correcta trazabilidad del producto a partir de números de lotes de la mercadería elaborada. De esta manera, poder rastrear los procesos y las situaciones a las cuales se vieron sometidas los lotes que puedan presentar fallas de calidad.

### **Legales y Laborales**

Esta clase de riesgos suele estar presente en todos los negocios, independientemente sus correspondientes rubros o sectores. Particularmente para La Huerta Tambo, el riesgo de litigios laborales es alto ya que cuenta con un número de empleados considerables que se exponen, a su vez, riesgos considerables. Desde choferes de rodados hasta personal en la planta de elaboración. Para estas situaciones, la compañía incurre en gastos que prevén estas posibles problemáticas.

### **Estrategia Alternativa**

En caso de que la inserción comercial de la marca no sea satisfactoria, se procederá a evaluar una nueva estrategia que focalice el desarrollo de este tipo de productos en el mercado objetivo. Se evaluará principalmente la sostenibilidad de todo el equipo comercial que se incorporó. En caso de ser necesario, se reducirán los empleados que se consideren. Como se mencionó anteriormente, esta estrategia puede demandar mucho más tiempo y una inversión financiera mucho mayor a la prevista. De todas maneras, La Huerta Tambo busca, aunque sea con un volumen menor por región, establecerse nacionalmente a lo largo y ancho del país. Por otro lado, a modo de complemento, se evaluará la contratación de distribuidores comerciales de la región que permitan desarrollar de manera más rápida la comercialización. Estos agentes suelen presentar una intermediación más en la cadena del negocio, pero puede acomodarse dicho margen extra con un precio más bajo que el del canal proximity, por ejemplo. Esto se llevará a cabo pautando movimientos de compras mínimas mensuales con dichos distribuidores, y considerando el valor que puedan aportar dichos estos agentes comerciales a partir del conocimiento en el mercado y los contactos/puntos de venta que ya posean.

## Estrategia de Salida

Suponiendo que el proyecto de inserción comercial de la empresa no sea lo suficientemente rentable, se analizará la tercerización de dicho negocio con distribuidores de la zona que permitan abaratar costos y abastecer los mayores puntos de ventas posibles. En relación con los bienes que se adquirieron, estos pueden ser fácilmente acarreados a otro centro de distribución en otro mercado objetivo, y ser empleados de la misma manera. El container refrigerado puede ser trasladado a la planta de elaboración de Jujuy y empelarse para acopiar quesos que demanden un largo periodo de maduración. Actualmente la planta cuenta con estos reefers. En relación con el talento humano, se evaluará la desvinculación de este de la empresa, o en caso de que amerite, proponer una posible traslación del mismo a un nuevo mercado donde se encuentre la firma y pueda continuar con su labor.



## Conclusión

Luego de haber introducido y desarrollado el proyecto propuesto desde diversos aspectos, puede concluirse que la viabilidad y los volúmenes de ventas proyectados del mismo dependerán en gran medida de más de un factor. Por un lado, debe remarcarse la importancia de que la economía regional de la zona y su mercado se encuentren en una buena situación socioeconómica y cultural. Esto permitirá a la compañía poder contar con consumidores que no solo gocen de buen poderío económico, sino también de un cierto interés por una buena y sana alimentación. Por otro lado, es relevante mencionar que el mercado objetivo presente una cierta potencial cultura de consumo de estos productos. Esto permitirá a la empresa poder desarrollarse comercialmente de una manera más veloz y no ser tan dependiente de acciones como degustaciones de productos, las cuales poseen costos considerables. En conjunto con la respuesta que Hebe Bayona, Gerente Nacional de Marketing del Grupo Cencosud, transmitió para este trabajo, no suelen ofrecer este tipo de productos en determinados supermercados de la cadena ya que no hay demanda. En este sentido, y teniendo en consideración el bajo consumo per cápita estimado de estos derivados caprinos a nivel país, La Huerta Tambo buscará no solo abastecer el mercado objetivo, sino que hacerlo a partir de un amplio porfolio de productos lácteos que el volumen que produce le permite ofrecer. Esto permitirá no solo atacar y penetrar el mercado desde distintos productos, sino que desde distintos canales también. A su vez, no solo remarcar los altos estándares de inocuidad y seguridad alimentaria que se ofrece, sino también la experiencia en el rubro con la que la empresa ya cuenta. En este sentido, alcanzar el objetivo de la firma de transmitir el ancestral legado de la cultura de consumo de estos alimentos en lugares tan especiales como lo es la Quebrada de Humahuaca, Patrimonio Natural y Cultural de la Humanidad. Con esto, y en conjunto de todos los beneficios funcionales y nutricionales que la leche de cabra aporta, ser verdaderamente “Un cambio en lácteos”.



## Bibliografía y Fuentes de Información

- 1) Banco Central de la República Argentina BCRA (2020) “Resultados de Relevamiento de Expectativas del Mercado (REM)” Junio.
- 2) Brealey, Richard, & Myers, Stewart, & Allen, Franklin (2017). Principles of Corporate Finance. 12th Edition. McGraw-Hill.
- 3) Bygrave, W. and Zacharakis, A. (2008). “Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping” de *Entrepreneurship*. John Wiley & Sons, Inc, USA. Cap. 3. 2nd Edition.
- 4) Bygrave, W. and Zacharakis, A. (2008). “Understanding your Business Model and Developing your Strategy” *Entrepreneurship*. John Wiley & Sons, Inc, USA. Capítulo 4. 2nd Edition.
- 5) Bygrave, W. and Zacharakis, A. (2014). *Entrepreneurship*. John Wiley & Sons, Inc, USA. 3rd Edition.
- 6) Curá, José María. García Villalonga Julio C. (2015) “Derecho Privado. Sociedades y otras formas de organización jurídica de la empresa” Thomson Reuters La Ley, Buenos Aires. 2da versión actualizada.
- 7) Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2004). “*La Estrategia del Océano Azul*” Harvard Business Review. USA.
- 8) Dolan, Robert J. (1999) “Note on Marketing Strategy” Harvard Business School, October 1997.
- 9) Díaz Ángel Martín (2007) “El Arte de Dirigir Proyectos” Editorial RA-MA, Madrid España.
- 10) Dvoskin R. (2004) “Fundamentos de Marketing”. Editorial: Granica, Buenos Aires. Cap 11, Plan de Marketing.
- 11) Eisenmann. T., “Business Model Analysis for Entrepreneurs”. Harvard Business School, April 2012.
- 12) FAO. 2013. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Statistical year book.
- 13) Fernandez, P.; Martinez, M., Acín, I. F. (2019) “Market Risk Premium and Risk-Free Rate used for 69 countries in 2019: a survey” IESE Business School

- 14) Gutman, Graciela; Iturregui, María Eugenia; Filadoro, Ariel (2004) “Propuestas para la formulación de políticas para el desarrollo de tramas productivas regionales. El caso de la lechería caprina en Argentina”, CEPAL Buenos Aires.
- 15) Krajewski L., Ritzman L., Malhotra M. (2008) “Administración de Operaciones” Editorial: Pearson.
- 16) Lambin J.J. (1995) “Plan Estratégico de Marketing” McGraw Hill.
- 17) Lavolpe A., Capasso C. y Smolje A. (2010) “Presupuestos y Gestión” Editorial La Ley, Argentina. Edición 2.
- 18) Leschke, J. “Business Model Mapping: A New Tool to Encourage Entrepreneurial Activity and Accelerate New Venture Creation”, Journal of Marketing Development and Competitiveness vol. 7(1) 2013.
- 19) Mullins, J. y Komisar, R. “A business plan or a journey to plan B?”. MIT Sloan Management Review, marzo 2010.
- 20) Mullins J.W. (2010). “My Opportunity: Why will or won’t this work”. The New Business Road Test. Prentice Hall. Capítulo 1.
- 21) Osterwalder, A and Pigneur Y. “Generación de Modelos de Negocios”. SEECYT, 2010. (Traducción).
- 22) Palma Parodi C., Barrionuevo S. y Corradetti M.A., (2015) “Calidad de leche y queso de cabra. Evaluación de rendimiento quesero” Tandil, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Veterinarias.
- 23) Porter, M. (2008): “The five competitive forces that shape strategy”, en *Harvard Business Review*, January.
- 24) Ries, Eric (2011) “The Lean Startup Method” Crown Publishing Group, USA.
- 25) Samuelson, William, F.; Marks, Stephen, G. (2011). “Managerial Economics” John Wiley & Sons, 7th Edition.
- 26) Sibbet, David (2012). “Visual Leaders: New Tools for Visioning, Management, and Organizations Change” Wiley.
- 27) Tamborini, M. Fernanda (2005). Análisis e Investigación del Sector. Apunte

de Cátedra.

- 28) Timmons, J.A. and Spinelli, S. (2007). “El Plan de Negocio”. Apunte de Cátedra. Adaptación y resumen del capítulo 6 del libro New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st. Century. McGraw—Hill Irwin, 7° Edición.
- 29) Vázquez, Juan Carlos (1992) “Costos” Editorial Aguilar. Argentina, 2da edición corregida.

### Sitios Web

- 1) Noemí Vidal (2018) “Alimentación Saludable: La gran tendencia de consumo actual” AINIA  
<https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/alimentacion-saludable-la-gran-tendencia-de-consumo-actual-7-claves-orientativas/>
- 2) Pla Net Finance (2011) “Caracterización del Sector Caprino en la Argentina”  
[http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/procal/estudios/04\\_Caprino/SectorCaprino\\_Argentina.pdf](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/procal/estudios/04_Caprino/SectorCaprino_Argentina.pdf)
- 3) Dr. Morón Juan Manuel “Alimentos, normas y trámites” para Alimentos Argentinos  
<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=338>
- 4) Ámbito (2020) “Riesgo País argentino – (EMBI, Elaborado por JP Morgan)”  
<https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html>
- 5) Ámbito (2020) “Advierten que el sector privado afronta 163 impuestos y 69 mil regulaciones en Argentina.”  
<https://www.ambito.com/economia/sector-privado/advierten-que-el-afronta-163-impuestos-y-69-mil-regulaciones-argentina-n5076155>
- 6) Pueyrredón Marcos (2020) “Las increíbles cifras del comercio electrónico” Ámbito  
<https://www.ambito.com/opiniones/covid-19/las-increibles-cifras-del-comercio-electronico-y-el-nuevo-perfil-del-consumidor-n5096423>
- 7) Argenprop. Official Website.  
<https://www.argenprop.com/galpon-en-alquiler-en-mendoza--7761078>
- 8) Poder Ejecutivo Nacional, Ley 18.284 “Código Alimentario Argentino”  
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-18284-21841>

- 9) Argentina.gob (2020) “Desafíos del turismo después del COVID-19”  
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/desafios-del-turismo-despues-del-covid-19-conversacion-con-experta-de-la-omt>
- 10) Administración Tributaria Mendoza (2020) “Ley N° 9212”  
[https://www.atm.mendoza.gov.ar/portalmendoza/zoneBottom/normativas/leyimpositiva/pdf20/ley\\_impositiva\\_2020.pdf](https://www.atm.mendoza.gov.ar/portalmendoza/zoneBottom/normativas/leyimpositiva/pdf20/ley_impositiva_2020.pdf)
- 11) Baraniuk, C. (2018) BBC Tecnología: “Los novedosos alimentos cultivados en laboratorio que podrían ser parte de nuestra dieta del futuro”  
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-43486432>
- 12) Bolsa de Comercio de Rosario (2019) “Investigación y desarrollo informativo, sector agropecuario y agroindustrial”  
<https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/importancia>
- 13) Bumeran (2020) “Sueldos Promedio Gerente Comercial”  
[https://www.bumeran.com.ar/salarios/comercial/gerente-comercial\\_101.html](https://www.bumeran.com.ar/salarios/comercial/gerente-comercial_101.html)
- 14) Cavas Wine Lodge. Official Website.  
<https://cavaswinelodge.com/?lang=es>
- 15) Leal, José (2009) Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ONU “Desarrollo Sostenible en la Empresa: Herramientas de Gestión”  
[https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/8/35988/joseLeal\\_DSEMPRESAHERRAMIENTAS.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/8/35988/joseLeal_DSEMPRESAHERRAMIENTAS.pdf)
- 16) Dairy Economic Consulting Firm (Clal). Italy, 2013-2018.  
<https://www.clal.it>
- 17) Martínez Dodda J. I. Clarín (2020). “Queso de Cabra y Vino, el maridaje perfecto del norte argentino.”  
[https://www.clarin.com/rural/queso-cabra-vino-maridaje-perfecto-norte-argentino\\_0\\_uQUaYG1m.html](https://www.clarin.com/rural/queso-cabra-vino-maridaje-perfecto-norte-argentino_0_uQUaYG1m.html)
- 18) Coviari (2018): “Enoturismo en Mendoza”  
<http://coviari.com.ar/grande-numeros-del-enoturismo-en-argentina/>
- 19) The World Bank. Official Website. World Development Indicators (WDI)  
<http://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/>
- 20) Cobia Lopez, David (2019) “Supermercados, un negocio de márgenes reducidos”  
<https://economipedia.com/actual/supermercados-un-negocio-de-margenes-reducidos.html>

- 21) Statista Research Development (2020) “Evolución de volumen de leche de cabra producida en el mundo desde 2013 hasta el 2016” Mayo.  
<https://es.statista.com/estadisticas/557346/volumen-de-leche-de-cabra-producida-en-el-mundo/>
- 22) Vilaplana Estudio Jurídico (2020) “Escalas Salariales Empleados de Comercio”  
<https://estudiovilaplana.com.ar/escala-salarial-empleados-comercio/>
- 23) WLS (2020) “Escala Salarial y Sueldo Mínimo Vendedores”  
<https://estudiowls.com.ar/escala-salarial-sueldo-minimo-personal-ventas-vendedores>
- 24) FEDCAM (2020) “Convenios Colectivos: Salarios Básicos 2020”  
[https://fedcam.org.ar/images/sampled/aja\\_university/acuerdos/escala-abril2020.pdf](https://fedcam.org.ar/images/sampled/aja_university/acuerdos/escala-abril2020.pdf)
- 25) AACREA (2005) “Agro alimentos argentinos II”  
<http://www.fediap.com.ar/administracion/pdfs/Agroalimentos%20Argentinos%20II%20-%20AACREA.pdf>
- 26) Glassdoor (2020) “Sueldo Nacional Promedio Administrativo Contable”  
[https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/administrativo-contable-sueldo-SRCH\\_KO0,23.htm](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/administrativo-contable-sueldo-SRCH_KO0,23.htm)
- 27) Infobae (2020) “Por segundo año consecutivo, Zuccardi Valle de Uco fue elegida como la mejor del mundo”  
<https://www.infobae.com/tendencias/2020/07/14/por-segundo-ano-consecutivo-esta-bodega-argentina-fue-elegida-como-la-mejor-del-mundo/>
- 28) Infobae (2017) “Alimentación saludable: al 73% de los argentinos les preocupa su dieta”  
<https://www.infobae.com/tendencias/nutriglam/2017/08/10/alimentacion-saludable-al-73-de-los-argentinos-le-preocupa-su-dieta/>
- 29) Fabricio Portelli (2019) Infobae “El mejor restaurante bodega del mundo está en Mendoza”  
<https://www.infobae.com/tendencias/2019/11/12/el-mejor-restaurante-de-bodega-del-mundo-esta-en-mendoza/>
- 30) Cruz, E. (2019) Info Campo. “Una mirada estratégica al sector agropecuario argentino”  
<https://www.infocampo.com.ar/una-mirada-estrategica-al-sector-agropecuario-argentino/>

- 31) Martínez G. M.; Suarez V. H. (2018): *Informe INTA Ediciones: Lechería Caprina: producción, manejo, sanidad, calidad de leche y productos*. Colección: *Investigación, Desarrollo e Innovación*.  
[https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta\\_lecheria\\_caprina.pdf](https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_lecheria_caprina.pdf)
- 32) M. Cueto, M. Lanari, C. Robles, C. Giraud, S. Villagra. (2007) “Actualización en Producción Caprina” INTA, San Carlos de Bariloche  
[https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-inta-produccion\\_caprina.pdf](https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-inta-produccion_caprina.pdf)
- 33) Van Gelderen, A. (2020) *La Nación*: “De Jujuy a Neuquén, el boom del queso de cabra”  
<https://www.lanacion.com.ar/turismo/productos-argentinos-boom-del-queso-cabra-nid2357913>
- 34) Silvia Beccar Varela (2018) *La Nación*: “Mendoza: los mejores restaurantes en bodega”  
<https://www.lanacion.com.ar/turismo/viajes/mendoza-vinedos-cocina-gran-maridaje-nid2163144>
- 35) *La Voz* (2011) “En 2065, Argentina tendrá el mayor número de habitantes”  
<https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/2065-argentina-tendra-mayor-numero-habitantes>
- 36) *Llave Operativa Aduanera* (2014) “Requisito zoosanitarios de los estados partes para la importación de semen caprino congelado”  
<http://www.loa.org.ar/legNormaDetalle.aspx?id=26221>
- 37) Saieg Laura (2015) “Mendoza: la tierra del sol y de los supermercados”  
<https://www.losandes.com.ar/article/mendoza-la-tierra-del-sol-y-de-los-supermercados/>
- 38) Los Cameros, España. *Cultura Quesos*, “Secretos de la leche”.  
<https://www.loscameros.es/cultura-queso/secretos-de-la-leche/>
- 39) *Magnasco Brokers* en “Seguros Laborales”  
<http://magnascobrokers.com.ar/notas-seguros-laborales.php>
- 40) *Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación (MAGYP)* 2015-2018. “Áreas Caprinos Estadísticas”.  
<https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/caprinos/estadisticas/>
- 41) Milly Vázquez para Martín Wullich “Cavas Wine Lodge, belleza exclusiva”  
<http://martinwullich.com/cavas-wine-lodge-belleza-exclusiva/>
- 42) Ana Montes de Oca (2019) “Monotributo Unificado” para Mendozapost  
<https://www.mendozapost.com/nota/110789-monotributo-unificado-sacate-todas-las-dudas/>

- 43) *New Support. Official website.*  
<https://newsupport.com.ar#!/-new-support/>
- 44) *Observatorio de la Cadena Láctea Argentina (OCLA) 2019.*  
<http://www.ocla.org.ar>
- 45) *STERN NYU (2020) “Betas by sectors (US)” Damadodaran.*  
[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- 46) *Universidad Nacional del Cuyo (2010) Plataforma de Información para Políticas Públicas: “Proyecciones de Población 2010-2025, por departamento”*  
<http://www.politicaspUBLICAS.uncu.edu.ar/reporte/grafico/451>
- 47) *Rankia (2019) “¿Qué impuestos paga una empresa argentina?”*  
<https://www.rankia.com.ar/blog/afip-y-anses/4075117-que-impuestos-paga-empresa-argentina>
- 48) *Naciones Unidas: Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (2017). “World Population Prospects” New York.*  
<https://www.un.org/development/desa/es/news/population/world-population-prospects-2017.html>
- 49) *Nicolás Nicolli (2017) Unidiversidad: “Por qué Mendoza es tan cara”*  
<http://www.unidiversidad.com.ar/por-que-mendoza-es-mas-cara>
- 50) *Penta Transaction. Statics On-line. Official Website.*  
<https://v5.penta-transaction.com/PortalPenta/inicio>
- 51) *Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura (UNESCO) 2003.*  
<https://whc.unesco.org/es/list/1116>

## Anexos

### Anexo N° 1



Imagen de campos propios con plantación de alfalfa al año 2019.

### Anexo N° 2



Imagen externa de la planta de elaboración industrial de lácteos al año 2020.



### Anexo N° 3



Imagen interna de una de las salas de la planta de elaboración industrial de lácteos al año 2019.

### Anexo N° 4



Imagen de una de las naves del tambo caprino al año 2020.

## Anexo Nº 5



Imagen de camión propio de distribución de larga distancia.

## Anexo Nº 6



Imagen de una de las camionetas empleadas para distribución interna del mercado de Buenos Aires.

## Anexo N° 7

Principales Marcas Nacionales Productoras de Derivados Lácteos Caprinos	
Orden	Marcas
1	La Huerta Tambo
2	Cabaña Piedras Blancas
3	WAPI
4	Las Tres Tejas
5	Alquería Santa Olalla
6	Cabrandi
7	Cabaña La Piedra
8	El Rincón Caprino
9	La Majadita
10	Capra Blanca
11	Púie
12	Siete Cabritos
13	La Colorada
14	Cabras de Cafayate
15	Antigua Quesería Nuñez
16	Granja Verbena
17	La Matilde
18	Ventimiglia
19	La Bonne Etoile
20	La Boheme

Cuadro de elaboración propia con las principales marcas de lácteos caprinos que pueden observarse en el país al año 2020.

## Anexo N° 8

Tabla 1: Cantidad de cabezas de caprinos a nivel mundial por país.

Posición	País	Cantidad de cabezas	% de participación en el stock mundial
1	China	185.185.670	18,6
2	India	160.000.000	16,1
3	Pakistán	63.100.000	6,3
4	Nigeria	57.600.000	5,8
5	Bangladesh	55.000.000	5,5
6	Sudán	44.000.000	4,4
7	Kenia	29.409.100	3
8	Etiopía	24.060.792	2,4
9	Irán (Rep. Islámica del)	24.000.000	2,4
10	Mali	18.216.005	1,8
11	Indonesia	17.862.000	1,8
12	Mongolia	17.558.672	1,8
13	Rep. Unida de Tanzania	15.085.150	1,5
14	Uganda	14.012.198	1,4
15	Níger	13.760.687	1,4
16	Burkina Faso	13.094.062	1,3
17	Somalia	11.600.000	1,2
20	México	8.743.944	0,9
21	Brasil	8.646.463	0,9
34	Argentina	4.350.000	0,4
	Resto del mundo	210.836.108	21,2
	TOTAL	996.120.851	100

Fuente: FAO, 2013.

## Anexo N° 9

Cuadro 1  
EXISTENCIAS CAPRINAS AÑO 2002

	N° de cabezas	%
<b>Total País</b>	<b>4 021 917</b>	<b>100,0%</b>
Santiago del Estero	698 918	17,4%
Neuquén	675 866	16,8%
Mendoza	655 790	16,3%
Chaco	236 739	5,9%
La Rioja	223 873	5,6%
Catamarca	203 701	5,1%
Salta	197 377	4,9%
Córdoba	176 465	4,4%
Río Negro	173 412	4,3%
Jujuy	153 773	3,8%
Formosa	147 491	3,7%
La Pampa	140 660	3,5%
Chubut	102 880	2,6%
San Luis	86 828	2,2%
San Juan	73 638	1,8%
Santa Fe	20 286	0,5%
Buenos Aires	17 415	0,4%
Tucumán	15 236	0,4%
Corrientes	9 223	0,2%
Entre Ríos	8 647	0,2%
Misiones	2 264	0,1%
Santa Cruz	1 435	0,0%
Tierra del Fuego	-	0,0%

Fuente: INDEC, Censo Nacional Agropecuario 2002.

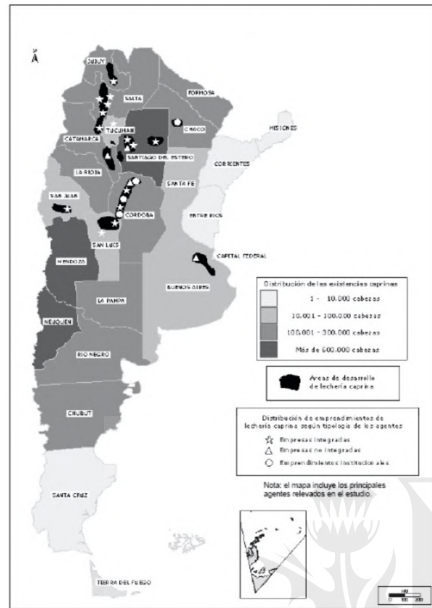
## Anexo N° 10



Universidad de  
**SanAndrés**

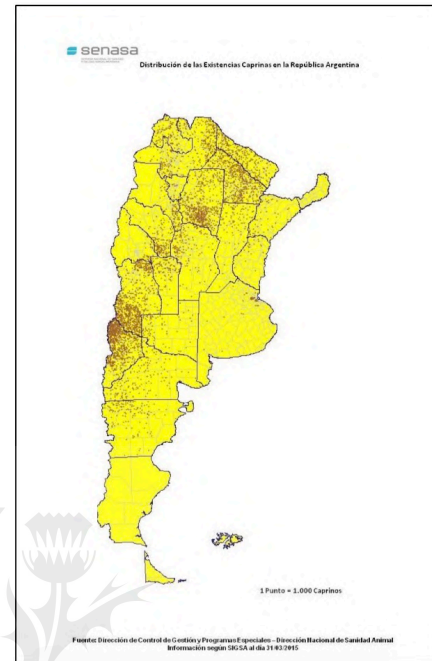
## Anexo N° 11

Figura 4. Distribución territorial de la actividad caprina.



Fuente: Gutman et al. (2004)

## Anexo N° 12



## Anexo N° 13

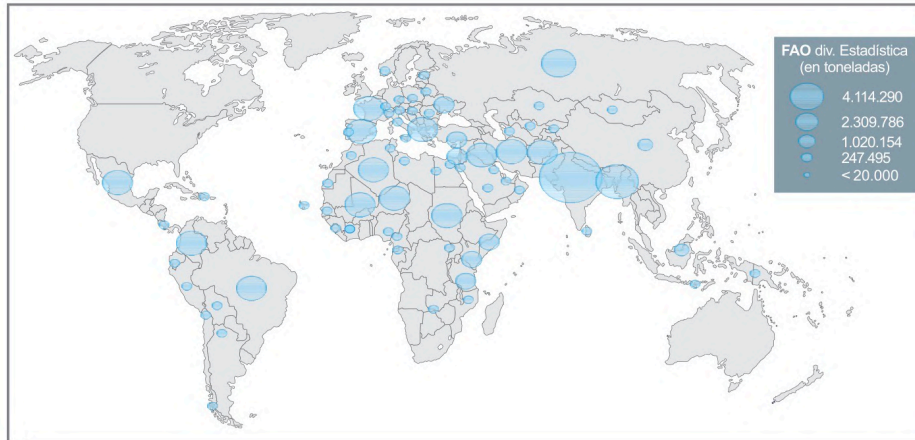
Tabla 2: Producción de leche caprina en toneladas por país y su respectivo porcentaje de participación en la producción mundial.

País	Producción de leche (t)	% de participación en la producción mundial
India	4.850.000	27,20%
Bangladesh	2.608.000	14,60%
Sudán	1.532.000	8,60%
Pakistán	779.000	4,40%
Mali	715.000	4,00%
Somalia	500.000	2,80%
Nigeria	288.974	1,60%
Indonesia	282.000	1,60%
China	275.000	1,50%
Kenia	267.904	1,50%
Irán (Rep. Islámica)	225.000	1,30%
México	155.636	0,90%
Brasil	150.000	0,80%
Rep. Unida de Tanzania	110.000	0,60%
Burkina Faso	109.595	0,60%
Mongolia	73.945	0,40%
Etiopía	57.500	0,30%
Resto del mundo	4.849.065	27,20%
TOTAL	17.828.619	100

Fuente: FAO, 2013.

## Anexo N° 14

Figura 1: Producción de leche caprina en el mundo en toneladas de leche por año (FAO, 2013).



## Anexo N° 15

Tabla 4: Estimación de la producción de leche de cabra total y de las unidades productivas familiares (UPF) de las diferentes regiones y de los emprendimientos semiintensivos de Argentina.

Sistemas productivos	N.º total de caprinos	% de UPF que ordeñan	N.º de caprinos según % que ordeñan	% de caprinos en ordeño	N.º de caprinos en ordeño	Litros por cabra	Días en ordeño	Total de litros de leche/año
Valles y quebradas áridas del NOA	239.805	65	155873	50	77.937	0,5	120	4.676.198
Región Chaqueña y noroeste Córdoba	1.776.676	30	533003	35	186.551	0,5	90	8.394.794
Región Cuyana norte	412.183	3	12365	20	2.473	0,5	70	86.558
Emprendimientos semiintensivos	2.800	100	2800	65	1.820	1,1	200	400.400
<b>Total</b>	<b>2.431.464</b>		<b>703.062</b>		<b>268.781</b>			<b>13.557.950</b>

Cuadro de estimación de producción lechera caprina en Argentina con Fuente de Martínez y Suarez (2018).

## Anexo N° 16

Principales Marcas Extranjeras Productoras de Derivados Lácteos Caprinos		
Orden	Marcas	Origen
1	El Pastor	España
2	García Vaquero	España
3	President	España
4	Rocinante	España
5	Soignon	Francia
6	Chavroux	Francia

Cuadro de relevamiento de marcas extranjeras en cadenas de supermercados Jumbo y Coto de GBA al año 2020. Elaboración propia.

## Anexo N° 17

Orden	Empresas Lácteas Caprinas	Origen	Presencia Pcia Mendoza
1	Cabrandi	Mendoza	Si
2	Colina Lunlunta	Mendoza	Si
3	Qilqay	Mendoza	Si
4	Siete Cabritos	Córdoba y Buenos Aires	Si
5	Cabaña Piedras Blancas	Buenos Aires	Si
6	Wapi	Buenos Aires - Córdoba - San Juan	No
7	Quesos Especiales	Córdoba	No
8	Granja La Piedra	Buenos Aires	No
9	Santa Olalla	Córdoba	No
10	Tres Tejas	Córdoba	No
11	El Pastor	España	No
12	García Baquero	España	Si
13	President	Francia	No

Cuadro de elaboración propia que refleja relevamiento de presencia de marcas en la provincia de Mendoza a mediados de mayo del año 2020.

## Anexo N° 18

Orden	Supermercados	Productos lácteos caprinos
1	Cencosud	Si hay
2	WalMart	No hay
3	Átomo	No hay
4	Carrefour	No hay
5	Makro	No hay

Cuadro de elaboración propia que refleja relevamiento de productos lácteos caprinos en las principales cadenas de supermercados de la Provincia de Mendoza a mayo del año 2020.

## Anexo N° 19

Paese	2013 Kg	2014 Kg	2015 Kg	2016 Kg	2017 Kg	2018 Kg	± su 2017
EU-28	17,14	17,51	17,87	17,82	18,18	18,32	▲ +0,78%
United States	15,34	15,66	16,09	16,70	16,93	17,34	▲ +2,46%
Canada	11,43	11,43	11,54	12,62	13,76	14,37	▲ +4,42%
Australia	10,89	11,29	11,34	11,40	11,90	11,83	▼ -0,62%
Argentina	11,75	11,82	12,07	11,59	10,96	11,35	▲ +3,56%
New Zealand	8,63	8,76	8,88	9,01	9,77	10,11	▲ +3,38%
Russia	7,94	7,46	7,31	7,47	7,92	8,23	▲ +3,87%
Belarus	6,86	7,06	7,27	7,49	7,60	7,72	▲ +1,56%
Ukraine	4,39	4,39	4,12	4,21	4,25	4,50	▲ +5,83%
Mexico	3,38	3,53	3,77	3,89	3,96	4,02	▲ +1,68%
Brazil	3,71	3,69	3,75	3,78	3,82	3,70	▼ -3,11%
South Korea	2,13	2,34	2,71	2,68	3,12	3,24	▲ +4,03%
Japan	2,22	2,17	2,30	2,38	2,54	2,59	▲ +1,78%
Taiwan	1,07	1,11	1,23	1,36	1,35	1,35	▼ -0,29%
Philippines	0,16	0,20	0,26	0,33	0,37	0,38	▲ 1,03%

Ultimo aggiornamento: 13/08/2019

NOTA: I consumi pro-capite di ciascun Paese sono ricavati dividendo i consumi totali (Fonte FAS-USDA) per il numero degli abitanti (Fonte FAO, Eurostat).

Cuadro de fuente Clal que refleja la variación de consumo de quesos entre los años 2013 y 2018 en diversos países.










## Anexo N° 20

Orden	Marca	Ubicación
1	Cabrandi	Las Catitas, Mendoza
2	Quilqay	Lujan de Cuyo, Mendoza
3	Siete Cabritos	Córdoba – Buenos Aires
4	Cabaña Piedras Blancas	Buenos Aires

Cuadro de elaboración propia que refleja relevamiento de las principales marcas de productos lácteos caprinos industriales nacionales que se presentan en el Mercado de Mendoza a mayo del año 2020.












## Anexo N° 21

<b>Key Partners</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>* Personal que conforma a la Organización</li> <li>* Organizaciones que estimulan la demanda de productos saludables (Organizaciones de la Salud)</li> <li>* Competencia directa que desarrolla de igual manera la categoría (Lácteos Caprinos)</li> </ul>	<b>Key Activities</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>* Mantener y optimizar la generación de valor como recurso diferenciador, a través de todos los procesos del negocio.</li> <li>* Entregas (distribución) en tiempo y forma</li> <li>* Calidad de producto</li> <li>* Políticas de cambio por caducación de vida útil y/o producto en mal estado.</li> </ul> <b>Key Resources</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>* Talento Humano en sector de producción, comercialización y distribución.</li> <li>* Contactos para dada de alta como proveedor en diversos puntos de venta</li> <li>* Recurso Animal (Tambo)</li> <li>* Infraestructura de Distribución y Logística</li> <li>* Infraestructura de Producción</li> </ul>	<b>Value Propositions</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>* Infraestructura de distribución y logística para cumplir con abastecimiento en tiempo y forma</li> <li>* Principales cualidades de los productos:</li> <li>* Productos funcionales con un fin benéfico para la salud</li> <li>* Productos con carácter distintivo (sabor a derivados de cabra)</li> <li>* Productos accesibles, considerando su inocuidad en todos los procesos de elaboración</li> <li>* Producción industrial a gran escala. A su vez, abastecimiento continuo durante todo el año y consistente en la calidad de los productos.</li> <li>* Diversificación en la cartera de derivados lácteos. Permisible a partir de un gran volumen de materia prima operado.</li> </ul>	<b>Customer Relationships</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>* Llegada directa al consumidor a través de redes sociales, sitio web y call service</li> <li>* Relaciones externalizadas</li> </ul> <b>Channels</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>* Cadenas de Retail o Grandes Superficies</li> <li>* Puntos de Venta Especializados (Fiambrerías, Tiendas de delicatessen o dietéticas, entre otros)</li> </ul>	<b>Customer Segments</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>* Cliente que responde a un segmento ABC.</li> <li>* Sector calificado principalmente por demandar producto de nicho. Ejemplo de personas intolerantes a la lactosa o consumidores de quesos especiales.</li> </ul>
<b>Cost Structure</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>* Inversión económica referida a la expansión de distribución y logística de la marca a nivel nacional.</li> <li>* Inversión en tiempo para el óptimo desarrollo comercial de la marca.</li> <li>* Inversión marcaria en el mercado de destino (Bonificaciones y accionar de productos en diversos puntos de venta).</li> </ul>		<b>Revenue Streams</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>* Generado a partir del mayor valor agregado posible que la compañía pueda otorgarle a sus productos.</li> <li>* Referido a canales de grandes superficies, existencia de grandes márgenes por presencia en góndola.</li> <li>* Medios de Pago con uso de notas de crédito o pago con cheques a entre 30 o 45 días.</li> </ul>		

Modelo de Negocio CANVAS referido al consumidor final a través de los canales comerciales de grandes superficies y el tradicional.

## Anexo N° 22

<b>Key Partners</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>* Personal que conforma a la Organización misma.</li> <li>* Empresas desarrolladoras de productos complementarios (Bodegas, productoras de Frutos Secos o Dulces Frutales, entre otras).</li> <li>* Competencia directa que desarrolla de igual manera la categoría (Lácteos Caprinos).</li> <li>* Sector de Cocineros y Chefs que buscan ingredientes lácteos característicos de buen sabor y calidad para desarrollo de platos gastronómicos.</li> </ul>	<b>Key Activities</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>* Mantener y optimizar la generación de valor como recurso diferenciador, a través de todos los procesos del negocio.</li> <li>* Entregas (distribución) en tiempo y forma</li> <li>* Calidad de producto</li> <li>* Políticas de cambio por caducación de vida útil y/o producto en mal estado.</li> </ul> <b>Key Resources</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>* Talento Humano en sector de producción, comercialización y distribución.</li> <li>* Contactos de PDV HORECA y Bodegas</li> <li>* Recurso Animal (Tambo)</li> <li>* Infraestructura de Distribución y Logística</li> <li>* Infraestructura de Producción</li> </ul>	<b>Value Propositions</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>* Infraestructura de distribución y logística para cumplir con abastecimiento en tiempo y forma</li> <li>* Principales cualidades de los productos:</li> <li>* Productos inocuos en todos sus procesos de elaboración</li> <li>* Productos con carácter distintivo para el uso como ingrediente (sabor a derivados de cabra)</li> <li>* Oferta de desarrollo de packaging para uso industrial</li> <li>* Producción industrial a gran escala. A su vez, abastecimiento continuo durante todo el año y consistencia en la calidad de los productos.</li> <li>* Diversificación en la cartera de derivados lácteos. Permisible a partir de un gran volumen de materia prima operado.</li> </ul>	<b>Customer Relationships</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>* Llegada al consumidor a través del canal HORECA y de puntos turísticos característicos de la zona.</li> </ul> <b>Channels</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>* Canal HORECA</li> <li>* Alianzas Estratégicas con principales bodegas de la ruta del vino.</li> <li>* Eventos de maridajes de productos complementarios al igual que vendimias y demás.</li> <li>* Ferias y Exposiciones de productos alimenticios regionales.</li> </ul>	<b>Customer Segments</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>* Cliente que responde a un segmento ABC de platos gastronómicos.</li> <li>* Sector Turista/Extranjero que demanda productos que se estila producir en la región.</li> <li>* Sector de cocineros y chefs que buscan ingredientes para desarrollar recetas y platos gastronómicos.</li> </ul>
<b>Cost Structure</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>* Inversión económica referida a la expansión de distribución y logística de la marca a nivel nacional.</li> <li>* Inversión en tiempo para el óptimo desarrollo comercial de la marca.</li> <li>* Inversión marcaria en el mercado de destino (Bonificaciones y accionar de productos en diversos puntos de venta).</li> </ul>		<b>Revenue Streams</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>* Generado a partir del mayor valor agregado posible que la compañía pueda otorgarle a sus productos.</li> <li>* En caso de desarrollo de packaging para uso industrial, se operarian diferentes costos y márgenes que en el caso de productos finales para el consumidor.</li> <li>* Medios de Pago con uso de notas de crédito o pago con cheques a entre 30 o 45 días.</li> </ul>		

Modelo de Negocio CANVAS referido sector Gastronómico y Turístico (HORECA)

## Anexo N° 23

CLIENTE	BUENO	MALO
Identificable	Identificable, segmentos A, B y C. En aumento debido a tendencias alimenticias. Diversificación de productos.	Desconocimiento del verdadero potencial de la categoría caprina
Demográfico		
psicográfico		
<b>TENDENCIA</b>		
Mercado Macro	Existente y muy grande (Mercado Lácteo General)	Mercado Lácteo General: Oceano Rojo
Mercado Target	Lácteo Caprino: Oceano Azul	Categoría a Desarrollar
Timing	Nicho formal reciente (30 años)	Mercado Artesanal, mayor tiempo de producción
Estructura de mercado	Lácteo Gral, muy grande.	Capirno, muy chico.
<b>TAMAÑO DE MERCADO</b>		
Cuantos	Lechero General: 10.343 Mill Litros (2019)	Lechero Caprino: 13,5 Mill Litros (2018)
Demanda	182 Litros per cápita (Lechera General)	350 Mililitros per cápita (Leche Caprina)
<b>CRECIMIENTO MERCADO</b>		
crecimiento	Mercado Caprino: Constante (Desde 1980)	A un ritmo lento
<b>PRECIO / FRECUENCIA / VALOR</b>		
precio	Precio más selectivo (Target Premium)	Productos Lácteos Caprinos por lo general 3 o hasta 4 veces más caros que vacunos. Menor rotación y escala que vacunos
frecuencia		
valor		
costos operativos		Costos más elevados que los de derivados lácteos vacunos
Resultado final		
Volumen	La Huerta Tambo posee un volumen importante en el mercado nacional	El escaso volumen de oferta repercute en la poca cultura de consumo de estos derivados.
<b>DISTRIBUCIÓN</b>		
Cadena de valor	La Huerta Tambo no tiene tercerizaciones	Marcas Lácteos Vacunos infraestructuras enormes
<b>COMPETENCIA</b>		
Estructura de mercado	Volumen de Oferta bajo	
Numero de competidores directos	Aproximadamente 8 marcas importantes en el mercado	
Numero de competidores indirectos	Oferta Informal de Lácteos Caprinos	
Numero de sustitutos		Todo el mercado de lácteos vacunos
Secretismo de competencia	Moderadamente alto (Implica practicas de produccion lechera y recetas de elaboracion)	
Fortaleza competencia		Presencia de hasta 30 años en el mercado
<b>FACTORES DE ÉXITO</b>		
Posición relativa	Condiciones moderadamente optimas ante la competencia	
<b>PROVEEDORES</b>		
GOBIERNO		
Regulación		Altas. Exigencias regulatorias extorcionadoras.
Impuestos		Extremadamente altos.
<b>AMBIENTE GLOBAL</b>		
Clientes	Mucho interés en importacion de productos	Trabas a la importación (retenciones)
Competencia	Inclusive a nivel global, baja.	
Proveedores	Mayoritariamente (equipos y maquinarias) internacionales	

Cuadro que representa el esquema de una Tabla de Oportunidad de William ByGrave y Andrew Zacharakis (2008).

## Anexo N° 24

Visita a Bodegas	98%
Visita a viñedos	74%
Wine shop	77%
Eventos	69%
Gastronomía	53%
Wine Bar	34%
Cosecha	33%
Poda	49%
Sala de arte	24%
Museo	13%
Auditorio	11%
Alojamiento	12%
Golf	1%
Spa	2%

Cuadro que refleja el porcentaje de las actividades que se llevan a cabo en establecimientos de enoturismo. Dichos indicadores son calculados sobre una totalidad de 146 establecimientos de enoturismo de la provincia de Mendoza.

Fuente: Corporación Vitivinícola Argentina (COVIAR) (2018)

## Anexo N° 25

Godoy Cruz	2
Guaymallén	3
Junín	1
Lavalle	1
Luján de Cuyo	61
Maipú	23
Rivadavia	2
San Carlos	3
San Martín	5
San Rafael	22
Santa Rosa	2
Tunuyán	13
Tupungato	8

Cuadro que refleja en unidades la distribución geográfica de los 146 establecimientos de enoturismo de la provincia de Mendoza.

Fuente: Corporación Vitivinícola Argentina (COVIAR) (2018)



## Anexo N° 28



Imagen de packaging y quesos blandos de diferentes variantes marca WAPI.

## Anexo N° 29

Orden	Productos	Variantes
1	Quesos blandos/frescos	Clásico
2		con Aji
3		con Pimienta
4		con Orégano
5		con Albahaca
6	Quesos semiduros (4 a 8 meses de maduración)	
7	Quesos duros (12 a 24 meses de maduración)	
8	Queso Reggianito	
9	Queso Provolone	
10	Dulce de leche	Clásico
11		con Chocolate

Cuadro con los principales productos que se destinarían para la comercialización en el mercado objetivo.

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo N° 30



Imagen de un queso fresco marca La Huerta Tambo.

## Anexo N° 31



Imagen de un queso duro marca La Huerta Tambo.

## Anexo N° 32



## Anexo N° 33



Imágenes de dulces de leche con chocolate marca La Huerta Tambo e imagen de dulce de leche clásico marca La Huerta Tambo respectivamente.

### Anexo N° 34



### Anexo N° 35



Imágenes de queso provolone (provoleta) marca La Huerta Tambo y queso rallado marca La Huerta Tambo respectivamente.

### Anexo N° 36



Imagen de horma redonda de queso sardo marca La Huerta Tambo.

## Anexo N° 37



Imagen de diversas hormas de queso marca La Huerta Tambo.

## Anexo N° 38

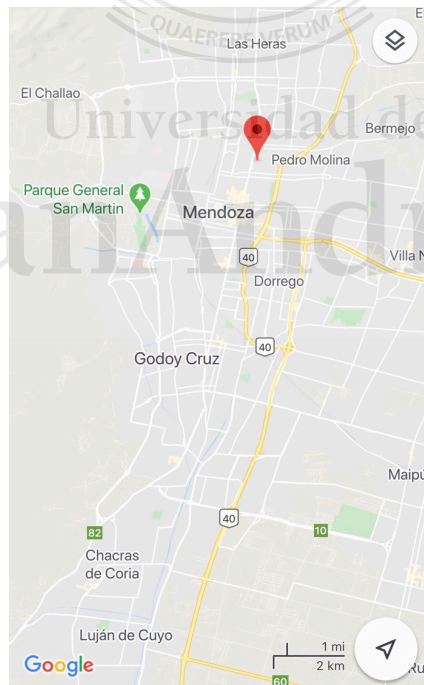


Imagen satelital que refleja la localización del depósito comercial presentado en este plan de negocios. Dicho inmueble se encuentra marcado con un símbolo destacado de color rojo.

Fuente: Google Maps.



### Anexo N° 39



Imagen de la fachada principal del potencial inmueble a alquilar.  
Fuente: Argenprop

### Anexo N° 40



Imagen del galpón del establecimiento, en ella se observa una puerta que conecta con las oficinas.  
Fuente: Argenprop

### Anexo N° 41



### Anexo N° 42



Imágenes del interior y exterior, respectivamente, de un reefer de 40 pies.

## Anexo N° 43



Imagen que permite comprender una manera de distribución de almacenaje dentro del contenedor refrigerado.

## Anexo N° 44

Materiales Necesarios para Inicio de Operación						
Orden	Descripción del Bien	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Moneda	Costo Total
1	Container Refrigerado	Unidad	1	\$ 5,500.00	Peso Estadounidense	\$ 5,500.00
2	Estantería Metálica	Unidad	4	\$ 12,000.00	Peso Argentino	\$ 48,000.00
3	Pallets de Madera	Unidad	16	\$ 500.00	Peso Argentino	\$ 8,000.00
4	Zorra Palletera Hidráulica	Unidad	1	\$ 39,500.00	Peso Argentino	\$ 39,500.00
5	Carros Zorra	Unidad	3	\$ 6,030.00	Peso Argentino	\$ 18,090.00
6	Guante Vaqueta	Unidad	2	\$ 2,748.00	Peso Argentino	\$ 5,496.00
7	Faja Lumbar de Trabajo	Unidad	2	\$ 550.00	Peso Argentino	\$ 1,100.00
8	Uniformes Laborales	Unidad	2	\$ 1,150.00	Peso Argentino	\$ 2,300.00
9	Carteles Señalizadores	Unidad	4	\$ 128.00	Peso Argentino	\$ 512.00
10	Escritorio Industrial	Unidad	2	\$ 7,490.00	Peso Argentino	\$ 14,980.00
11	Mesas Ovaladas de Oficina	Unidad	2	\$ 15,840.00	Peso Argentino	\$ 31,680.00
12	Sillas Operativas	Unidad	10	\$ 6,640.00	Peso Argentino	\$ 66,400.00
13	Material POP	Unidad	1	\$ 40,000.00	Peso Argentino	\$ 40,000.00
14	Utiles de Oficina	Unidad	1	\$ 5,000.00	Peso Argentino	\$ 5,000.00
15	Mapa de la Ciudad	Unidad	1	\$ 1,250.00	Peso Argentino	\$ 1,250.00
16	Impresora	Unidad	1	\$ 18,999.00	Peso Argentino	\$ 18,999.00
17	Celulares Samsung Corporativos	Unidad	2	\$ 35,999.00	Peso Argentino	\$ 71,998.00
18	Notebook HP 128gb	Unidad	2	\$ 57,999.00	Peso Argentino	\$ 115,998.00
19	Focos y Luces	Unidad	4	\$ 750.00	Peso Argentino	\$ 3,000.00
20	Rodado Peugeot Partner	Unidad	2	\$ 1,027,800.00	Peso Argentino	\$ 2,055,600.00
21	Equipamiento Frigorífico	Unidad	2	\$ 207,000.00	Peso Argentino	\$ 414,000.00
22	Ploteo de Marca	Unidad	2	\$ 2,800.00	Peso Argentino	\$ 5,600.00
<b>Total en moneda extranjera</b>						<b>\$ 5,500.00</b>
<b>Total en moneda nacional</b>						<b>\$ 2,967,503.00</b>

Cuadro con los principales bienes necesarios para poder iniciar la operación comercial en la provincia de Mendoza.

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo N° 45

## Anexo N° 46

Orden	Gastos Varios de Operación	Gastos Servicios y Otros Gastos para Primer Año Operación Comercial												Total			
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12				
1	Alquiler Inmueble	\$ 70,700.00	\$ 70,700.00	\$ 70,700.00	\$ 70,700.00	\$ 70,700.00	\$ 70,700.00	\$ 70,700.00	\$ 70,700.00	\$ 70,700.00	\$ 70,700.00	\$ 70,700.00	\$ 70,700.00	\$ 70,700.00	\$ 70,700.00	\$ 70,700.00	\$ 859,820.00
2	Servicio de Wifi y Teléfono (Incluye router)	\$ 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	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00	\$ 78,000.00
3	Servicio Celulares Corporativos (Movistar)	\$ 1,850.00	\$ 1,850.00	\$ 1,850.00	\$ 1,850.00	\$ 1,850.00	\$ 1,850.00	\$ 1,850.00	\$ 1,850.00	\$ 1,850.00	\$ 1,850.00	\$ 1,850.00	\$ 1,850.00	\$ 1,850.00	\$ 1,850.00	\$ 1,850.00	\$ 22,200.00
4	Electricidad y Gas (Monto fijo)	\$ 1,835.00	\$ 1,835.00	\$ 1,835.00	\$ 1,835.00	\$ 1,835.00	\$ 1,835.00	\$ 1,835.00	\$ 1,835.00	\$ 1,835.00	\$ 1,835.00	\$ 1,835.00	\$ 1,835.00	\$ 1,835.00	\$ 1,835.00	\$ 1,835.00	\$ 22,020.00
5	Combustible (no tomo por rodado)	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 300,000.00
6	Limpieza de Inmueble	\$ 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	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 76,800.00
7	Sueldos Comerciales	\$ 115,717.00	\$ 115,717.00	\$ 115,717.00	\$ 115,717.00	\$ 115,717.00	\$ 115,717.00	\$ 115,717.00	\$ 115,717.00	\$ 115,717.00	\$ 115,717.00	\$ 115,717.00	\$ 115,717.00	\$ 115,717.00	\$ 115,717.00	\$ 115,717.00	\$ 1,388,604.00
8	Sueldos Administrativos	\$ 342,580.39	\$ 342,580.39	\$ 342,580.39	\$ 342,580.39	\$ 342,580.39	\$ 342,580.39	\$ 342,580.39	\$ 342,580.39	\$ 342,580.39	\$ 342,580.39	\$ 342,580.39	\$ 342,580.39	\$ 342,580.39	\$ 342,580.39	\$ 342,580.39	\$ 4,110,964.68
9	Cargas Sociales Administración	\$ 34,715.10	\$ 34,715.10	\$ 34,715.10	\$ 34,715.10	\$ 34,715.10	\$ 34,715.10	\$ 34,715.10	\$ 34,715.10	\$ 34,715.10	\$ 34,715.10	\$ 34,715.10	\$ 34,715.10	\$ 34,715.10	\$ 34,715.10	\$ 34,715.10	\$ 415,581.20
10	Cargas Sociales Comerciales	\$ 102,774.12	\$ 102,774.12	\$ 102,774.12	\$ 102,774.12	\$ 102,774.12	\$ 102,774.12	\$ 102,774.12	\$ 102,774.12	\$ 102,774.12	\$ 102,774.12	\$ 102,774.12	\$ 102,774.12	\$ 102,774.12	\$ 102,774.12	\$ 102,774.12	\$ 1,232,289.40
11	SAC Administración	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
12	SAC Comerciales	\$ 117,441.16	\$ 117,441.16	\$ 117,441.16	\$ 117,441.16	\$ 117,441.16	\$ 117,441.16	\$ 117,441.16	\$ 117,441.16	\$ 117,441.16	\$ 117,441.16	\$ 117,441.16	\$ 117,441.16	\$ 117,441.16	\$ 117,441.16	\$ 117,441.16	\$ 1,409,293.92
13	Vacaciones Administración	\$ 227,672.15	\$ 227,672.15	\$ 227,672.15	\$ 227,672.15	\$ 227,672.15	\$ 227,672.15	\$ 227,672.15	\$ 227,672.15	\$ 227,672.15	\$ 227,672.15	\$ 227,672.15	\$ 227,672.15	\$ 227,672.15	\$ 227,672.15	\$ 227,672.15	\$ 2,732,065.80
14	Vacaciones Comerciales	\$ 55,873.63	\$ 55,873.63	\$ 55,873.63	\$ 55,873.63	\$ 55,873.63	\$ 55,873.63	\$ 55,873.63	\$ 55,873.63	\$ 55,873.63	\$ 55,873.63	\$ 55,873.63	\$ 55,873.63	\$ 55,873.63	\$ 55,873.63	\$ 55,873.63	\$ 670,483.60
15	Amortización Bienes de Uso	\$ 16,800.00	\$ 16,800.00	\$ 16,800.00	\$ 16,800.00	\$ 16,800.00	\$ 16,800.00	\$ 16,800.00	\$ 16,800.00	\$ 16,800.00	\$ 16,800.00	\$ 16,800.00	\$ 16,800.00	\$ 16,800.00	\$ 16,800.00	\$ 16,800.00	\$ 201,600.00
16	Acciones de Productos (Degustaciones)	\$ 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	\$ 26,000.00	\$ 26,000.00	\$ 26,000.00	\$ 312,000.00
17	Impuestos y Tasas	\$ 221,126.26	\$ 221,126.26	\$ 221,126.26	\$ 221,126.26	\$ 221,126.26	\$ 221,126.26	\$ 221,126.26	\$ 221,126.26	\$ 221,126.26	\$ 221,126.26	\$ 221,126.26	\$ 221,126.26	\$ 221,126.26	\$ 221,126.26	\$ 221,126.26	\$ 2,653,515.12
18	Impuestos y Tasas	\$ 1,433,689.19	\$ 1,433,689.19	\$ 1,433,689.19	\$ 1,433,689.19	\$ 1,433,689.19	\$ 1,433,689.19	\$ 1,433,689.19	\$ 1,433,689.19	\$ 1,433,689.19	\$ 1,433,689.19	\$ 1,433,689.19	\$ 1,433,689.19	\$ 1,433,689.19	\$ 1,433,689.19	\$ 1,433,689.19	\$ 17,204,270.28
	<b>Total</b>	\$ 1,433,689.19	\$ 1,433,689.19	\$ 1,433,689.19	\$ 1,433,689.19	\$ 1,433,689.19	\$ 1,433,689.19	\$ 1,433,689.19	\$ 1,433,689.19	\$ 1,433,689.19	\$ 1,433,689.19	\$ 1,433,689.19	\$ 1,433,689.19	\$ 1,433,689.19	\$ 1,433,689.19	\$ 1,433,689.19	\$ 17,204,270.28

Orden	Gastos Varios de Operación	Gastos Servicios y Otros Gastos Anuales para Operación Comercial											
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5							
1	Alquiler Inmueble	\$ 890,820.00	\$ 1,371,862.80	\$ 2,112,668.71	\$ 3,253,509.82	\$ 5,010,405.12							
2	Servicio de Wifi y Teléfono (Incluye router)	\$ 7,200.00	\$ 10,080.00	\$ 14,112.00	\$ 19,756.80	\$ 27,659.52							
3	Servicio Celulares Corporativos (Movistar)	\$ 17,508.00	\$ 24,511.20	\$ 34,315.68	\$ 48,041.95	\$ 67,258.73							
4	Electricidad y Gas (Monto fijo)	\$ 16,020.00	\$ 22,428.00	\$ 31,399.20	\$ 43,958.88	\$ 61,542.43							
5	Combustible	\$ 300,000.00	\$ 684,600.00	\$ 1,111,790.40	\$ 2,552,670.76	\$ 5,503,558.16							
6	Limpieza de Inmueble	\$ 76,800.00	\$ 107,520.00	\$ 150,528.00	\$ 210,739.20	\$ 295,034.88							
7	Sueldos Administración	\$ 1,388,604.00	\$ 1,944,045.60	\$ 2,721,663.84	\$ 3,810,329.38	\$ 5,334,461.13							
8	Sueldos Comerciales	\$ 4,110,964.68	\$ 5,755,350.55	\$ 8,057,490.77	\$ 11,280,487.08	\$ 15,792,681.91							
9	Cargas Sociales Administración	\$ 416,581.20	\$ 583,213.68	\$ 816,499.15	\$ 1,143,098.81	\$ 1,600,338.34							
10	Cargas Sociales Comerciales	\$ 1,233,289.40	\$ 1,726,605.17	\$ 2,417,247.23	\$ 3,384,146.12	\$ 4,737,804.57							
11	SAC Administración	\$ 212,147.83	\$ 297,006.97	\$ 415,809.75	\$ 582,133.65	\$ 814,987.12							
12	SAC Comerciales	\$ 628,064.05	\$ 879,289.67	\$ 1,231,005.53	\$ 1,723,407.75	\$ 2,412,770.85							
13	Vacaciones Administración	\$ 117,641.16	\$ 164,697.62	\$ 230,576.67	\$ 322,807.34	\$ 451,930.28							
14	Vacaciones Comerciales	\$ 287,767.53	\$ 404,024.35	\$ 564,024.35	\$ 789,634.10	\$ 1,105,487.73							
15	Amortización Bienes de Uso	\$ 670,483.60	\$ 670,483.60	\$ 670,483.60	\$ 670,483.60	\$ 670,483.60							
16	Acciones de Productos (Degustaciones)	\$ 397,196.80	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -							
17	Impuestos y Tasas	\$ 3,985,296.72	\$ 9,164,765.54	\$ 14,794,842.16	\$ 34,134,064.41	\$ 76,345,605.19							
	<b>Total</b>	\$ 14,756,384.97	\$ 23,809,334.94	\$ 35,374,457.06	\$ 63,969,269.66	\$ 120,232,009.56							

Cuadros que representan los Gastos de Servicios y Otros Gastos del proyecto de manera mensual e interanual respectivamente.

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo N° 47

Orden	Empleado	Categoría	Fuente	Sueldo Básico Bruto	Clasificación
1	Responsable Contable Administrativo	Administración A	GLASSDOOR SNP	\$ 42,721.00	Administrativo
2	Responsable Comercial	Administración F	BUMERAN SP	\$ 72,996.00	Administrativo
3	Chofer	Conductor de 3era C	FEDCAM	\$ 31,570.45	Comercial
4	Chofer	Conductor de 3era C	FEDCAM	\$ 31,570.45	Comercial
5	Ayudante de reparto	Ayudante > 18 años	FEDCAM	\$ 29,326.58	Comercial
6	Ayudante de reparto	Ayudante > 18 años	FEDCAM	\$ 29,326.59	Comercial
7	Preventista Vendedor	Vendedor B	CCTEC	\$ 37,485.11	Comercial
8	Preventista Vendedor	Vendedor B	CCTEC	\$ 37,485.11	Comercial
9	Preventista Vendedor	Vendedor B	CCTEC	\$ 37,485.11	Comercial
10	Promotora Vendedora	Vendedor A	CCTEC	\$ 36,467.89	Comercial
11	Promotora Vendedora	Vendedor A	CCTEC	\$ 36,467.89	Comercial
12	Encargado de Depósito	Administrativo A	VILAPLANA EC	\$ 35,395.20	Comercial
	<b>Total</b>			\$ 458,297.39	

Cuadro que representa los puestos de trabajo que se incorporarán en el proyecto con sus respectivos sueldos estimados.

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo N° 48

Orden	Producto	Canal	Costo unitario Compra/Kilo	Precio al Mercado/Kilo	Ganancia después de Impuestos	Margen Porcentual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	CMV Quesos Blandos	Grandes Superficies	\$ 956.56	\$ 1,166.54	\$ 209.98	22.0%	\$ 956.56	\$ 1,339.19	\$ 1,874.86	\$ 2,624.80	\$ 3,674.73
2	CMV Quesos Maduros	Grandes Superficies	\$ 1,034.11	\$ 1,477.30	\$ 443.19	42.9%	\$ 1,034.11	\$ 1,447.75	\$ 2,026.86	\$ 2,837.60	\$ 3,972.64
3	CMV Queso Rallado	Grandes Superficies	\$ 1,155.77	\$ 1,463.00	\$ 307.23	26.6%	\$ 1,155.77	\$ 1,618.08	\$ 2,265.31	\$ 3,171.43	\$ 4,440.01
4	CMV Dulce de Leche	Grandes Superficies	\$ 318.09	\$ 392.70	\$ 74.61	23.5%	\$ 318.09	\$ 445.32	\$ 623.45	\$ 872.83	\$ 1,221.96
5	Costo Transporte y Flete		\$ 10,000.00				\$ 120,000.00	\$ 168,000.00	\$ 235,200.00	\$ 329,280.00	\$ 460,992.00

Cuadro que representa los costos de compra de todos los productos en sus diversas presentaciones. A la derecha, los valores ajustados anualmente a raíz de la inflación.

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo N° 49

Orden	Productos	Detalle	Canal	Estimación Interanual Precios Varios				
				Precio/Kilo Año 1	Precio/Kilo Año 2	Precio/Kilo Año 3	Precio/Kilo Año 4	Precio/Kilo Año 5
1	Quesos Blandos/frescos	Criollo/Clásico	Grandes Superficies	\$ 1,139.67	\$ 1,595.54	\$ 2,233.75	\$ 3,127.25	\$ 4,378.16
2		con Aji	Grandes Superficies	\$ 1,173.26	\$ 1,642.56	\$ 2,299.58	\$ 3,219.41	\$ 4,507.18
3		con Pimienta	Grandes Superficies	\$ 1,173.26	\$ 1,642.56	\$ 2,299.58	\$ 3,219.41	\$ 4,507.18
4		con Orégano	Grandes Superficies	\$ 1,173.26	\$ 1,642.56	\$ 2,299.58	\$ 3,219.41	\$ 4,507.18
5		con Albahaca	Grandes Superficies	\$ 1,173.26	\$ 1,642.56	\$ 2,299.58	\$ 3,219.41	\$ 4,507.18
6	Queso Sardo (12 a 24 meses de maduración)		Grandes Superficies	\$ 1,608.20	\$ 2,251.48	\$ 3,152.07	\$ 4,412.90	\$ 6,178.06
7	Queso Reggiano	Rallado	Grandes Superficies	\$ 1,463.00	\$ 2,048.20	\$ 2,867.48	\$ 4,014.47	\$ 5,620.26
8	Queso Provolone		Grandes Superficies	\$ 1,346.40	\$ 1,884.96	\$ 2,638.94	\$ 3,694.52	\$ 5,172.33
9	Dulce de Leche	Clásico	Grandes Superficies	\$ 381.48	\$ 534.07	\$ 747.70	\$ 1,046.78	\$ 1,465.49
10		con Chocolate	Grandes Superficies	\$ 403.92	\$ 565.49	\$ 791.68	\$ 1,108.36	\$ 1,551.70
11	Quesos Blandos/frescos	Criollo/Clásico	Proximity	\$ 1,481.57	\$ 2,074.20	\$ 2,903.88	\$ 4,065.43	\$ 5,691.60
12		con Aji	Proximity	\$ 1,525.23	\$ 2,135.32	\$ 2,989.45	\$ 4,185.24	\$ 5,859.33
13		con Pimienta	Proximity	\$ 1,525.23	\$ 2,135.32	\$ 2,989.45	\$ 4,185.24	\$ 5,859.33
14		con Orégano	Proximity	\$ 1,525.23	\$ 2,135.32	\$ 2,989.45	\$ 4,185.24	\$ 5,859.33
15		con Albahaca	Proximity	\$ 1,525.23	\$ 2,135.32	\$ 2,989.45	\$ 4,185.24	\$ 5,859.33
16	Queso Sardo (12 a 24 meses de maduración)		Proximity	\$ 2,058.50	\$ 2,881.89	\$ 4,034.65	\$ 5,648.51	\$ 7,907.92
17	Queso Reggiano	Rallado	Proximity	\$ 1,872.64	\$ 2,621.70	\$ 3,670.37	\$ 5,138.52	\$ 7,193.93
18	Queso Provolone		Proximity	\$ 1,723.39	\$ 2,412.75	\$ 3,377.85	\$ 4,728.99	\$ 6,620.58
19	Dulce de Leche	Clásico	Proximity	\$ 488.29	\$ 683.61	\$ 957.06	\$ 1,339.88	\$ 1,875.83
20		con Chocolate	Proximity	\$ 517.02	\$ 721.82	\$ 1,013.35	\$ 1,418.70	\$ 1,986.17
21	Queso Blando/fresco en Barra	Criollo/Clásico	HORECA	\$ 911.74	\$ 1,276.43	\$ 1,787.00	\$ 2,501.80	\$ 3,502.53
22	Queso Sardo en Forma Redonda		HORECA	\$ 1,286.56	\$ 1,801.18	\$ 2,521.66	\$ 3,530.32	\$ 4,942.45
23	Queso Reggiano	Rallado	HORECA	\$ 1,170.40	\$ 1,638.56	\$ 2,293.98	\$ 3,211.58	\$ 4,496.21
24	Queso Provolone en Forma		HORECA	\$ 1,077.12	\$ 1,507.97	\$ 2,111.16	\$ 2,955.62	\$ 4,137.86
25	Dulce de Leche en Balde Plástico	Clásico	HORECA	\$ 250.00	\$ 350.00	\$ 490.00	\$ 686.00	\$ 960.40
26		con Chocolate	HORECA	\$ 250.00	\$ 350.00	\$ 490.00	\$ 686.00	\$ 960.40
	<b>Total</b>							

Cuadro que representa los precios por kilos de todos los productos del proyecto de manera inicial e interanual.

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo N° 50

Proyección Ventas Mensual para los primeros dos meses del proyecto								
Orden	Productos	Detalle	Unidad	Proyección Mensual	Canal	Previsión de Venta	Precio/Kilo	Ganancia Estimada
1	Quesos Blandos/frescos	Criollo/Clásico	Kilogramos	180.0	Grandes Superficies	100%	\$ 1.139.67	\$ 205.140.60
2		con Aji	Kilogramos	40.0	Grandes Superficies	100%	\$ 1.173.26	\$ 46.930.20
3		con Pimienta	Kilogramos	40.0	Grandes Superficies	100%	\$ 1.173.26	\$ 46.930.20
4		con Orégano	Kilogramos	40.0	Grandes Superficies	100%	\$ 1.173.26	\$ 46.930.20
5		con Albahaca	Kilogramos	40.0	Grandes Superficies	100%	\$ 1.173.26	\$ 46.930.20
6	Queso Sardo (12 a 24 meses de maduración)		Kilogramos	100.0	Grandes Superficies	100%	\$ 1.608.20	\$ 160.820.00
7	Queso Reggiano	Rallado	Kilogramos	60.0	Grandes Superficies	100%	\$ 1.463.00	\$ 87.780.00
8	Queso Provolone		Kilogramos	200.0	Grandes Superficies	100%	\$ 1.346.40	\$ 269.280.00
9	Dulce de Leche	Clásico	Kilogramos	150.0	Grandes Superficies	100%	\$ 381.48	\$ 57.222.00
10		con Chocolate	Kilogramos	100.0	Grandes Superficies	100%	\$ 403.92	\$ 40.392.00
11	Quesos Blandos/frescos	Criollo/Clásico	Kilogramos	70.0	Proximity	100%	\$ 1.481.57	\$ 103.709.97
12		con Aji	Kilogramos	22.5	Proximity	100%	\$ 1.525.23	\$ 34.317.71
13		con Pimienta	Kilogramos	22.5	Proximity	100%	\$ 1.525.23	\$ 34.317.71
14		con Orégano	Kilogramos	22.5	Proximity	100%	\$ 1.525.23	\$ 34.317.71
15		con Albahaca	Kilogramos	22.5	Proximity	100%	\$ 1.525.23	\$ 34.317.71
16	Queso Sardo (12 a 24 meses de maduración)		Kilogramos	100.0	Proximity	100%	\$ 2.058.50	\$ 205.849.60
17	Queso Reggiano	Rallado	Kilogramos	40.0	Proximity	100%	\$ 1.872.64	\$ 74.905.60
18	Queso Provolone		Kilogramos	200.0	Proximity	100%	\$ 1.723.39	\$ 344.678.40
19	Dulce de Leche	Clásico	Kilogramos	150.0	Proximity	100%	\$ 488.29	\$ 73.244.16
20		con Chocolate	Kilogramos	100.0	Proximity	100%	\$ 517.02	\$ 51.701.76
21	Queso Blando/fresco en barra	Criollo/Clásico	Kilogramos	27.8	HORECA	100%	\$ 911.74	\$ 25.346.26
22	Queso Sardo en Horma Redonda		Kilogramos	53.3	HORECA	100%	\$ 1.286.56	\$ 68.509.32
23	Queso Reggiano	Rallado	Kilogramos	30.0	HORECA	100%	\$ 1.170.40	\$ 35.112.00
24	Queso Provolone en Horma		Kilogramos	61.0	HORECA	100%	\$ 1.077.12	\$ 65.704.32
25	Dulce de Leche en Balde Plástico	Clásico	Kilogramos	45.0	HORECA	100%	\$ 250.00	\$ 11.250.00
26		con Chocolate	Kilogramos	22.5	HORECA	100%	\$ 250.00	\$ 5.625.00
	Total	-	Kilogramos	1939.6	-	-	-	\$ 2.211.262.63

Cuadro que representa la proyección de venta mensual para los dos primeros meses de la operación comercial.

Fuente: Elaboración Propia





## Anexo N° 53

Bienes de Uso			Amortizaciones						
Orden	Detalle de Inversión en Bienes de uso	Monto	Vida Útil (Años)	Amortización Mensual	Amortización Año 1	Amortización Año 2	Amortización Año 3	Amortización Año 4	Amortización Año 5
1	Muebles y Utiles	\$ 159.310,00	5	\$ 2.655,17	\$ 31.862,00	\$ 31.862,00	\$ 31.862,00	\$ 31.862,00	\$ 31.862,00
2	Equipo de Computación	\$ 206.995,00	5	\$ 3.449,92	\$ 41.399,00	\$ 41.399,00	\$ 41.399,00	\$ 41.399,00	\$ 41.399,00
3	Contenedor Refrigerado (TC = 570,53)	\$ 387.935,00	5	\$ 6.465,25	\$ 77.583,00	\$ 77.583,00	\$ 77.583,00	\$ 77.583,00	\$ 77.583,00
4	Rodado	\$ 2.475.200,00	5	\$ 41.253,33	\$ 495.040,00	\$ 495.040,00	\$ 495.040,00	\$ 495.040,00	\$ 495.040,00
5	Herramientas y Maquinarias	\$ 66.486,00	5	\$ 1.108,10	\$ 13.297,20	\$ 13.297,20	\$ 13.297,20	\$ 13.297,20	\$ 13.297,20
6	Instalaciones	\$ 56.512,00	5	\$ 941,87	\$ 11.302,40	\$ 11.302,40	\$ 11.302,40	\$ 11.302,40	\$ 11.302,40
	<b>Total</b>	\$ <b>3.352.418,00</b>		\$ <b>55.873,63</b>	\$ <b>670.483,60</b>	\$ <b>670.483,60</b>	\$ <b>670.483,60</b>	\$ <b>670.483,60</b>	\$ <b>670.483,60</b>

Cuadro que representa la proyección de venta bruta interanual en pesos de los primeros cinco años de la operación comercial.

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo N° 54

Proyección de Ventas Brutas Interanual en Pesos								
Orden	Producto	Detalle	Canal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Quesos Blandos/frescos	Criollo/Clásico	Grandes Superficies	\$ 3.697.191,59	\$ 7.939.571,89	\$ 13.693.381,88	\$ 30.968.362,07	\$ 49.838.860,36
2		con Aji	Grandes Superficies	\$ 845.809,85	\$ 1.816.343,02	\$ 3.132.647,32	\$ 7.084.660,11	\$ 11.401.681,02
3		con Pimienta	Grandes Superficies	\$ 845.809,85	\$ 1.816.343,02	\$ 3.132.647,32	\$ 7.084.660,11	\$ 11.401.681,02
4		con Orégano	Grandes Superficies	\$ 845.809,85	\$ 1.816.343,02	\$ 3.132.647,32	\$ 7.084.660,11	\$ 11.401.681,02
5		con Albahaca	Grandes Superficies	\$ 845.809,85	\$ 1.816.343,02	\$ 3.132.647,32	\$ 7.084.660,11	\$ 11.401.681,02
6	Queso Sardo (12 a 24 meses de maduración)		Grandes Superficies	\$ 2.898.413,83	\$ 6.224.228,41	\$ 10.734.928,50	\$ 24.277.651,46	\$ 39.071.181,05
7	Queso Reggianito	Rallado	Grandes Superficies	\$ 1.582.034,36	\$ 3.897.355,87	\$ 5.859.420,62	\$ 13.251.413,04	\$ 21.326.130,29
8	Queso Provolone		Grandes Superficies	\$ 4.853.158,04	\$ 10.421.963,86	\$ 17.974.764,00	\$ 40.650.951,28	\$ 65.421.512,46
9	Dulce de Leche	Clásico	Grandes Superficies	\$ 1.031.296,08	\$ 2.214.667,32	\$ 3.819.637,35	\$ 8.638.327,15	\$ 13.902.071,40
10		con Chocolate	Grandes Superficies	\$ 727.973,71	\$ 1.563.294,58	\$ 2.696.214,60	\$ 6.097.642,69	\$ 9.813.226,87
11	Quesos Blandos/frescos	Criollo/Clásico	Proximity	\$ 1.869.135,75	\$ 4.648.376,70	\$ 6.958.750,41	\$ 16.443.425,88	\$ 48.863.125,89
12		con Aji	Proximity	\$ 618.498,46	\$ 1.538.151,42	\$ 2.302.655,86	\$ 5.441.142,26	\$ 16.168.845,90
13		con Pimienta	Proximity	\$ 618.498,46	\$ 1.538.151,42	\$ 2.302.655,86	\$ 5.441.142,26	\$ 16.168.845,90
14		con Orégano	Proximity	\$ 618.498,46	\$ 1.538.151,42	\$ 2.302.655,86	\$ 5.441.142,26	\$ 16.168.845,90
15		con Albahaca	Proximity	\$ 618.498,46	\$ 1.538.151,42	\$ 2.302.655,86	\$ 5.441.142,26	\$ 16.168.845,90
16	Queso Sardo (12 a 24 meses de maduración)		Proximity	\$ 3.709.969,70	\$ 9.226.369,32	\$ 13.812.133,86	\$ 32.637.871,18	\$ 96.986.383,46
17	Queso Reggianito	Rallado	Proximity	\$ 1.350.002,66	\$ 3.357.338,22	\$ 5.026.029,56	\$ 11.876.434,66	\$ 35.291.898,77
18	Queso Provolone		Proximity	\$ 6.212.042,29	\$ 15.448.804,44	\$ 23.127.293,90	\$ 54.649.458,72	\$ 162.395.804,86
19	Dulce de Leche	Clásico	Proximity	\$ 1.320.058,99	\$ 3.282.870,94	\$ 4.914.549,95	\$ 11.613.009,98	\$ 34.509.108,53
20		con Chocolate	Proximity	\$ 931.806,34	\$ 2.317.320,67	\$ 3.469.094,09	\$ 8.197.418,81	\$ 24.359.370,73
21	Queso Blando/fresco en Barra	Criollo/Clásico	HORECA	\$ 456.808,56	\$ 980.978,22	\$ 1.691.893,41	\$ 3.826.313,18	\$ 6.157.868,08
22	Queso Sardo en Forma Redonda		HORECA	\$ 1.234.724,29	\$ 2.651.521,30	\$ 4.573.079,54	\$ 10.342.279,52	\$ 16.644.323,13
23	Queso Reggianito	Rallado	HORECA	\$ 632.813,74	\$ 1.358.942,35	\$ 2.343.768,25	\$ 5.300.565,22	\$ 8.530.452,11
24	Queso Provolone en Forma		HORECA	\$ 1.184.170,56	\$ 2.542.959,18	\$ 4.385.842,42	\$ 9.918.832,11	\$ 15.962.849,04
25	Dulce de Leche en Balde Plástico	Clásico	HORECA	\$ 202.755,60	\$ 435.409,59	\$ 750.951,04	\$ 1.698.318,49	\$ 2.733.184,85
26		con Chocolate	HORECA	\$ 101.377,80	\$ 217.704,79	\$ 375.475,52	\$ 849.159,24	\$ 1.366.592,42
	<b>Total</b>			\$ <b>39.852.967,15</b>	\$ <b>91.647.655,41</b>	\$ <b>147.948.421,59</b>	\$ <b>341.340.644,13</b>	\$ <b>763.456.051,94</b>

Cuadro que representa la clasificación de los bienes adquiridos y sus correspondientes amortizaciones anuales.

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo N° 55

Flujo de Fondos							
Orden	Flujo de Fondos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Ventas Realizadas	\$ -	\$ 39.852.967,15	\$ 91.647.655,41	\$ 147.948.421,59	\$ 341.340.644,13	\$ 763.456.051,94
2	Egresos por CMV y Transporte necesario para MV	\$ -	\$ 28.654.542,04	\$ 64.869.033,34	\$ 105.637.992,48	\$ 242.297.892,26	\$ 516.924.891,09
3	Sueldos y Cargas Sociales	\$ -	\$ 7.149.439,28	\$ 10.009.215,00	\$ 14.012.901,00	\$ 19.618.061,40	\$ 27.465.285,95
4	Gastos de Distribución Local	\$ -	\$ 396.000,00	\$ 780.600,00	\$ 1.207.790,40	\$ 2.648.670,76	\$ 5.599.558,16
5	Otros Gastos Comerciales y Administrativos	\$ -	\$ 5.965.978,48	\$ 11.774.552,74	\$ 18.908.798,47	\$ 40.457.570,30	\$ 85.922.198,26
6	EBIT (1-2-3-4-5-6)	\$ -	\$ (2.312.992,65)	\$ 4.214.254,34	\$ 8.180.939,25	\$ 36.318.449,41	\$ 127.544.118,49
7	IIIGG	\$ -	\$ 234.669,26	\$ 234.669,26	\$ 234.669,26	\$ 234.669,26	\$ 234.669,26
8	Rdo ejercicio	\$ -	\$ (2.547.661,91)	\$ 3.979.585,08	\$ 7.946.269,99	\$ 36.083.780,15	\$ 127.309.449,23
9	Amortización	\$ -	\$ 670.483,60	\$ 670.483,60	\$ 670.483,60	\$ 670.483,60	\$ 670.483,60
10	Deudores por Ventas	\$ -	\$ 4.041.004,43	\$ 7.158.423,67	\$ 12.047.822,84	\$ 47.003.621,44	\$ -
11	Inversión en Capital de Trabajo	\$ -	\$ 4.041.004,43	\$ 3.117.419,23	\$ -	\$ 34.955.798,60	\$ (47.003.621,44)
12	Inversiones	\$ 3.355.418,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
13	Flujo de Fondos	\$ (3.355.418,00)	\$ (5.918.182,75)	\$ 1.532.649,44	\$ 3.727.354,42	\$ 1.798.465,15	\$ 174.983.554,27
						TIR	101%

Cuadro de Estado de Resultados y Flujo de Fondos Interanual.

Fuente: Elaboración Propia

# Anexo N° 56

Código	Descripción	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	Total
1	1. Ingresos Reales	0	2.111.742,43	2.211.262,43	2.442.952,02	2.542.252,02	2.851.544,42	3.051.544,42	3.661.850,91	3.661.850,91	2.619.816,32	2.619.816,32	4.038.836,00	4.438.836,00	38.524.262,15
2	2. Ingresos por Productos y Transparencia MV	0	1.989.937,19	1.889.917,19	1.874.278,00	1.874.278,00	2.186.533,60	2.186.533,60	2.619.816,32	2.619.816,32	2.619.816,32	2.619.816,32	2.879.292,95	3.165.777,75	28.534.542,24
3	3. Subsidio a Campes. Sociales	0	142.800,19	142.800,19	142.800,19	142.800,19	142.800,19	142.800,19	142.800,19	142.800,19	142.800,19	142.800,19	142.800,19	142.800,19	1.713.600,23
4	4. Bienes Comunitarios	0	115.217,00	115.217,00	115.217,00	115.217,00	115.217,00	115.217,00	115.217,00	115.217,00	115.217,00	115.217,00	115.217,00	115.217,00	1.382.604,60
5	5. Campes. Sociales Comunitarios	0	102.774,12	102.774,12	102.774,12	102.774,12	102.774,12	102.774,12	102.774,12	102.774,12	102.774,12	102.774,12	102.774,12	102.774,12	1.231.289,60
6	6. Campes. Sociales Administrativos	0	34.215,10	34.215,10	34.215,10	34.215,10	34.215,10	34.215,10	34.215,10	34.215,10	34.215,10	34.215,10	34.215,10	34.215,10	415.581,20
7	7. Inicial Social y Campes. Sociales	0	955.786,61	955.786,61	955.786,61	955.786,61	955.786,61	955.786,61	955.786,61	955.786,61	955.786,61	955.786,61	955.786,61	955.786,61	11.474.419,18
8	8. Bases de Datos de los Campes. Sociales	0	21.200,00	21.200,00	21.200,00	21.200,00	21.200,00	21.200,00	21.200,00	21.200,00	21.200,00	21.200,00	21.200,00	21.200,00	254.400,00
9	9. Bases de Datos de los Campes. Sociales Administrativos	0	624.123,12	624.123,12	624.123,12	624.123,12	624.123,12	624.123,12	624.123,12	624.123,12	624.123,12	624.123,12	624.123,12	624.123,12	7.489.475,68
10	10. BRT	0	688.416,69	688.416,69	688.416,69	688.416,69	688.416,69	688.416,69	688.416,69	688.416,69	688.416,69	688.416,69	688.416,69	688.416,69	8.261.392,63
11	11. Ingresos	0	108.212,40	108.212,40	108.212,40	108.212,40	108.212,40	108.212,40	108.212,40	108.212,40	108.212,40	108.212,40	108.212,40	108.212,40	1.298.549,60
12	12. Inversión del Ingreso	0	108.212,40	108.212,40	108.212,40	108.212,40	108.212,40	108.212,40	108.212,40	108.212,40	108.212,40	108.212,40	108.212,40	108.212,40	1.298.549,60
13	13. Inversión	0	55.973,61	55.973,61	55.973,61	55.973,61	55.973,61	55.973,61	55.973,61	55.973,61	55.973,61	55.973,61	55.973,61	55.973,61	671.780,32
14	14. Inversión por Ventas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	15. Inversión en Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	16. Inversión	0	3.355.418,00	3.355.418,00	3.355.418,00	3.355.418,00	3.355.418,00	3.355.418,00	3.355.418,00	3.355.418,00	3.355.418,00	3.355.418,00	3.355.418,00	3.355.418,00	40.262.000,00
17	17. Ingresos de Inversión	0	13.355.418,00	13.355.418,00	13.355.418,00	13.355.418,00	13.355.418,00	13.355.418,00	13.355.418,00	13.355.418,00	13.355.418,00	13.355.418,00	13.355.418,00	13.355.418,00	162.600.000,00

Cuadro que representa el flujo de fondos aperturado al primer año del proyecto.  
Fuente: Elaboración Propia



## Anexo N° 57

Indicadores		
Orden	Datos	Valores
1	RF =	10.1%
2	RM - RF =	14.9%
3	Beta =	0.65
4	Riesgo País 21 Julio 2020	23.68%
5	Costo de Oportunidad	43.47%

Cuadros que representan los indicadores considerados para el cálculo del recupero de la inversión inicial.

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo N° 58

Orden	Detalle	0	1	2	3	4	5
1	Flujo de Fondos	\$ (1,299,818.00)	\$ (5,548,582.75)	\$ 2,314,689.44	\$ 4,908,360.82	\$ 4,380,838.31	\$ 180,461,495.79
2	Flujo de Fondos descontado	\$ (1,299,818.00)	\$ (3,867,416.70)	\$ 1,124,528.67	\$ 1,662,084.83	\$ 1,033,981.65	\$ 29,687,871.48
3	Flujo de fondos desc. Acumulados	\$ (1,299,818.00)	\$ (5,167,234.70)	\$ (4,042,706.03)	\$ (2,380,621.20)	\$ (1,346,639.55)	\$ 28,341,231.93
	VAN	\$	\$ 23,737,486.15				

La inversión inicial puede recuperarse en el transcurso del quinto año.

Cuadro que refleja el cálculo del retorno de la inversión inicial del proyecto.

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo N° 59

Orden	Producto	Detalle	Canal	Punto de Equilibrio				Contribución Mg Unitaria	Contribución Mg Ponderada	Unidades en Kg Equilibrio
				Año 1	% Ventas	Precio Unitario	Costo Variable Unitario			
1	Quesos Blandos/frescos	Criollo/Clásico	Grandes Superficies	\$ 3,697,191.59	9.28%	\$ 1,139.67	\$ 978.19	\$ 161.48	\$ 14.98	3934
2		con Aji	Grandes Superficies	\$ 845,809.85	2.12%	\$ 1,173.26	\$ 978.19	\$ 195.07	\$ 4.14	900
3		con Pimienta	Grandes Superficies	\$ 845,809.85	2.12%	\$ 1,173.26	\$ 978.19	\$ 195.07	\$ 4.14	900
4		con Orégano	Grandes Superficies	\$ 845,809.85	2.12%	\$ 1,173.26	\$ 978.19	\$ 195.07	\$ 4.14	900
5		con Albahaca	Grandes Superficies	\$ 845,809.85	2.12%	\$ 1,173.26	\$ 978.19	\$ 195.07	\$ 4.14	900
6	Queso Sardo (12 a 24 meses de maduración)		Grandes Superficies	\$ 2,898,413.83	7.27%	\$ 1,608.20	\$ 1,055.74	\$ 552.46	\$ 40.18	3084
7	Queso Reggianito	Rallado	Grandes Superficies	\$ 1,582,034.36	3.97%	\$ 1,463.00	\$ 1,177.40	\$ 285.60	\$ 11.34	1683
8	Queso Provolone		Grandes Superficies	\$ 4,853,158.04	12.18%	\$ 1,346.40	\$ 1,055.74	\$ 290.66	\$ 35.40	5164
9	Dulce de Leche	Clásico	Grandes Superficies	\$ 1,031,296.08	2.59%	\$ 381.48	\$ 339.71	\$ 41.77	\$ 1.08	1097
10		con Chocolate	Grandes Superficies	\$ 727,973.71	1.83%	\$ 403.92	\$ 339.71	\$ 64.21	\$ 1.17	775
11	Quesos Blandos/frescos	Criollo/Clásico	Proximity	\$ 1,869,135.75	4.69%	\$ 1,481.57	\$ 978.19	\$ 503.38	\$ 23.61	1989
12		con Aji	Proximity	\$ 618,498.46	1.55%	\$ 1,525.23	\$ 978.19	\$ 547.04	\$ 8.49	658
13		con Pimienta	Proximity	\$ 618,498.46	1.55%	\$ 1,525.23	\$ 978.19	\$ 547.04	\$ 8.49	658
14		con Orégano	Proximity	\$ 618,498.46	1.55%	\$ 1,525.23	\$ 978.19	\$ 547.04	\$ 8.49	658
15		con Albahaca	Proximity	\$ 618,498.46	1.55%	\$ 1,525.23	\$ 978.19	\$ 547.04	\$ 8.49	658
16	Queso Sardo (12 a 24 meses de maduración)		Proximity	\$ 3,709,969.70	9.31%	\$ 2,058.50	\$ 1,055.74	\$ 1,002.76	\$ 93.35	3947
17	Queso Reggianito	Rallado	Proximity	\$ 1,350,002.66	3.39%	\$ 1,872.64	\$ 1,177.40	\$ 695.24	\$ 23.55	1436
18	Queso Provolone		Proximity	\$ 6,212,042.29	15.59%	\$ 1,723.39	\$ 1,055.74	\$ 667.65	\$ 104.07	6610
19	Dulce de Leche	Clásico	Proximity	\$ 1,320,058.99	3.31%	\$ 488.29	\$ 339.71	\$ 148.58	\$ 4.92	1405
20		con Chocolate	Proximity	\$ 931,806.34	2.34%	\$ 517.02	\$ 339.71	\$ 177.30	\$ 4.15	991
21	Queso Blando/fresco en Barra	Criollo/Clásico	HORECA	\$ 456,808.56	1.15%	\$ 911.74	\$ 907.83	\$ 3.90	\$ 0.04	486
22	Queso Sardo en Forma Redonda		HORECA	\$ 1,234,724.29	3.10%	\$ 1,286.56	\$ 1,099.47	\$ 187.09	\$ 5.80	1314
23	Queso Reggianito	Rallado	HORECA	\$ 632,813.74	1.59%	\$ 1,170.40	\$ 1,113.61	\$ 56.79	\$ 0.90	673
24	Queso Provolone en Forma		HORECA	\$ 1,184,170.56	2.97%	\$ 1,077.12	\$ 1,099.47	\$ (22.35)	\$ (0.66)	1260
25	Dulce de Leche en Balde Plástico	Clásico	HORECA	\$ 202,755.60	0.51%	\$ 250.00	\$ 259.13	\$ (9.13)	\$ (0.05)	216
26		con Chocolate	HORECA	\$ 101,377.80	0.25%	\$ 250.00	\$ 259.13	\$ (9.13)	\$ (0.02)	108
	Total			\$ 39,852,967.15				\$ 309.30		42404
								C. Mg Promedio		P* Unidades
	Costo de combustible transporte interno (Anual)			\$ 756,000.00		CF	\$ 13,115,417.77			
	Total de kg transportados año 1			34956						
	Costo por kg			\$ 21.63						Unidades de Equilibrio en Kg = Costos Fijos / Contribución Mg Promedio
										42404

Cuadro que refleja el cálculo del punto de equilibrio del proyecto a partir del primer año de operación comercial.

Fuente: Elaboración Propia