



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Contador Público

Trabajo de Graduación
Plan de Negocio:
TS Meats

Alumno:
Robledo Ignacio (27165)

Mentor:
Frías Pedro

Victoria, Provincia de Buenos Aires

22 de Abril de 2020

ÍNDICE:

Resumen Ejecutivo	5
Capítulo 1: Oportunidad de negocio	6
1.1 Trazabilidad y Transparencia	8
Capítulo 2: Análisis mercado e industria	10
2.1 Análisis PESTEL	10
2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	11
2.3 Actores del Mercado	13
Capítulo 3: Negocio Propuesto	14
Capítulo 4: Propuesta de modelo de negocios	16
4.1 CANVAS	16
4.2 Factores críticos	21
Capítulo 5: Plan de Marketing	22
5.1 Mercado Objetivo y posicionamiento	22
5.2 Producto	23
5.2.1 Envasado al vacío	24
5.2.2 Página Web	25
5.3 Promoción	25
5.4 Plaza	27
5.5 Política de Precio	28
Capítulo 6: Operaciones del negocio	29
6.1 Desarrollo de las carnicerías	29
6.2 Procesos y actividades núcleo del negocio	30
6.2.1 Etapa productiva	30
6.2.2 Frigorífico	31
6.2.3 Contacto con el cliente	31

Capítulo 7: Costos, Finanzas e Inversión	33
7.1 Inversión inicial	33
7.2 Estimación volumen de ventas	35
7.3 Estimación gastos	36
7.3.1 Costo del producto cárnico	37
7.3.2 Gastos funcionamiento del negocio	38
7.4 Liquidación impositiva	40
7.5 Cash Flow e indicadores	41
Capítulo 8: Equipo de trabajo	43
8.1 Socios	43
8.2 Personal administrativo	43
8.3 Socio tecnológico	43
8.4 Contable legal	44
8.5 Área de Marketing	44
8.6 Sector agropecuario	44
8.6.1 Etapa Faena	45
Capítulo 9: Aspectos Legales, impositivos y propietarios	46
9.1 Estructura societaria	46
9.1.1 Inscripción online	47
9.2 Aspectos impositivos	47
9.2.1 Generales	47
9.2.2 Específicos de la actividad	47
9.3 Propiedad de Marca	48
Capítulo 10: Sustentabilidad	49
10.1 Buenas Prácticas ganaderas	49
10.1.1 Responsabilidad Social Empresaria	50
10.2 La tecnología en el feedlot	50

10.2.1 Ventas ambientales	51
10.3 Sanidad	51
10.4 Coronavirus	52
Capítulo 11: Plan de implementación y riesgos	53
11.1 Plan de implementación	53
11.2 Riesgos	54
Capítulo 12: Conclusiones	56
Capítulo 13: Bibliografía	57
Capítulo 14: Anexos	61



Universidad de
San Andrés

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de graduación es un plan de negocios que busca innovar un concepto y una experiencia sobre la compra de productos cárnicos. La misma ya puede ser vista, de una manera menos completa, en algunas localidades de Buenos Aires.

En la Argentina, el consumo de carne es de los más altos del mundo, por lo que sobreabundan las carnicerías tradicionales, sin embargo, en los últimos años los consumidores cambiaron su comportamiento y ya no solo buscan calidad en el producto que van a comprar, sino también conocer más sobre la calidad de lo que están comiendo, el origen del producto cárnico, y los valores de la empresa. Por lo que se busca aprovechar las tendencias actuales para posicionarnos, en el corto plazo, en la cima del rubro de carnicerías.

El diferencial de TS Meats es brindar una experiencia única y total de compra de carne, dándole al cliente información sobre la trazabilidad del producto que adquiere: su nacimiento, su lugar de cría, su engorde, su raza, su peso; un lugar donde se sienta seguro y cómodo para comprar; una calidad y frescura de carne superior a la de la competencia, gracias a la calidad del animal en pie y el envasado al vacío; un canal de comunicación con los clientes a través de la página web para que tengan conocimiento sobre nuestros valores y prácticas como también un dinámico espacio con recetas y novedades.

La inversión inicial es de USD 138.897 sobre el cuál el 50% será aportado por el socio Fundador, Ignacio, y se buscaran inversores para el 50% restante. El proyecto tiene un VAN de USD 460.915 y una TIR del 129%

1. Oportunidad de Negocio

El plan de negocios consiste en la venta productos cárnicos envasados al vacío al consumidor final, trabajando directamente con todos los miembros de la cadena productiva para lograr ofrecer un producto con características únicas.

Tras el análisis de diversos estudios, se identificó cierta tendencia por parte de un sector de la población a comprar alimentos, no solo de determinada marca y calidad, sino también con intención de conocer la procedencia del mismo y las prácticas utilizadas para su elaboración, lo que le da a quienes lo consumen, una garantía de seguridad alimenticia.

Sullivan Higdon & Sink Advertising and Marketing Agency¹, mostró que el 67% de los encuestados querían saber más del producto que consumían y que el 34% se preocupaban por la vida del animal previo a su consumo (alimentación, crecimiento y cuidado). Un estudio similar por parte de BBC Technologies² (2016) encontró que el 73% de quien realiza la compra de productos alimenticios está dispuesta a pagar más por aquellas productos que muestren transparencia y que el 56% confía en una marca que brinda información adicional sobre cómo se producen, manipulan y obtienen los alimentos.

Te-Food³ reveló que se incrementó de un 39% (2016) a un 75% (2018) la tendencia de que un consumidor estaría dispuesto a cambiar de marca si la misma mostrará mayor información sobre los procesos de elaboración. Una encuesta por Sai Global⁴ (2019) concluyó que *"Businesses must have the proper controls in place for transparency across data privacy, supply chains and ethical stewardship or they risk losing consumer trust,"* a través de que 64% de los encuestados pagarían un adicional si el producto protege el medio ambiente y que el 60% le exige a las compañías responsabilidad social. Por lo que será de vital importancia brindarles a los consumidores un producto que muestre su trazabilidad, dado que se alinea a las nuevas tendencias.

¹ Datos de estudio de Sullivan Higdon & Sink, la importancia de la trazabilidad para el consumidor.

² Análisis por la BBC, el comportamiento del consumidor.

³ Te-Food, Why Traceability in Food Production and Processing is also a Profit Opportunity

⁴ Sai Global, Reputation Trust

En Argentina, el consumo de carne es aproximadamente de 15.6kg por hogar mensualmente y se consume casi 17 días por mes (anexo 1), dando un total de 56kg per cápita en 2018; lo que significa que es un bien con alta incidencia en la alimentación de los argentinos. No obstante, por la situación económica que atraviesa el país y el aumento en la demanda de productos sustitutos, hicieron que la cantidad de kilos fuese decayendo desde 2014 año a año: 62kg, 58,6kg, 55,3kg 57,5kg 56kg. A pesar de esta leve caída, el alto volumen de consumo vuelve muy atractiva la entrada al mercado.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico realizó un estudio en 2015 mostrando que el consumo de carne vacuno en el mundo era de 6,4kg per cápita (anexo 2), mientras que en Argentina, era de 42kg, el segundo en el ranking. Esta discrepancia entre ambas fuentes, no niega que el consumo de carne sigue siendo muy elevado en nuestro país.

Por lo que teniendo un crecimiento en la concientización de la población sobre la trazabilidad y la sanidad y un mercado con un alto consumo de carne, es posible identificar una necesidad que no está siendo aprovechada al 100% por el mercado, generando así una oportunidad de negocio.

Es el “Superconsumer⁵” quien está impulsando esta tendencia hacia la transformación del consumidor cotidiano a través del uso de la información, la búsqueda de agentes responsables y la adquisición de nuevas experiencias; por lo que este modelo de negocio permitirá adelantarse hacia esta nueva tendencia y a su vez, ser un jugador más que participe en la educación y compromiso de la trazabilidad de los productos alimenticios.

Complementariamente, un estudio realizado por el INTA, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria⁶, determinó que los “atributos saludables” de los alimentos serán parte esencial de la estrategia de las empresas para toda su cadena de valor.

La sanidad juega un rol clave dado que para lograr un mayor valor en el producto, dado que no solo se hará foco en la elaboración, sino que también será necesario

⁵ EY: Megatrends 2018

⁶ INTA 2017: La demanda de alimentos exigirá trazabilidad

contar con un nuevo modelo de carnicerías que permitan mostrar al producto con los valores con lo que se lo quiere identificar: calidad de excelencia y salubridad.

Mirando hacia el futuro, el proyecto tiene un alto potencial de crecimiento dado a la baja o nula cantidad de oferentes en ciertas zonas y la alta facturación actual que está presentando este tipo de carnicerías. Sin embargo, el contexto del país puede generar mucha incertidumbre sobre si el consumo seguirá con este comportamiento o se inclinará por productos de una calidad inferior.

El proyecto dependerá de la situación económica del país donde no solo preocupa el consumo sino también a saber: la posibilidad de poder realizar contratos (de) futuros a precios razonables; la aceptación de este tipo de producto en zonas que aún desconocen su existencia; que SENASA haga hincapié en nuevas regulaciones enfocadas en las buenas prácticas y en la limpieza de la misma carnicería y la confección de un plan de marketing para que el consumidor conozca este nuevo modelo de negocio.

1.1 Trazabilidad y Transparencia

La trazabilidad será clave para la creación de un producto con mayor valor agregado dado que, al integrar a todos los actores de la cadena cárnica, se logrará conseguir un producto que le garantice seguridad y confianza al consumidor sobre lo que compra, se mantengan las buenas condiciones higiénicas y también se logrará evitar algunos costos de transacción generando un precio competitivo.

A su vez, desde el INTA, señalan que las nuevas generaciones de consumidores impulsan a que las empresas hagan foco en la transparencia y las buenas prácticas junto con el cuidado ambiental.

La adquisición de productos alimenticios está tendiendo a ser más compleja. Este nuevo enfoque sobre el origen del producto, la transparencia, el bienestar animal y el impacto ambiente está ganando peso en el proceso de decisión de compra (dejando atrás las variables precio y calidad como excluyentes).

Complementariamente a los incentivos por parte de la demanda hacia la trazabilidad, comienzan a existir nuevas obligaciones por parte de los reguladores como cámaras controladoras de la faena, el remito electrónico cárnico que busca la

transparencia fiscal hacia todos los participante, la búsqueda de un estándar único sanitario y la implementación de tecnología, como la app SIF Móvil, de SENASA, que permite realizar un seguimiento al DTE y el romaneo.

Hay que destacar, que en materia de exportación, la trazabilidad se vuelve clave a la hora de concretar la venta; dado que los reguladores internacionales y los mismos importadores exigen información sobre el origen del producto y los procesos de transformación del producto cárnico (localización del campo, tipo de engorde, lugar de faena).



Universidad de
San Andrés

2. Análisis de Mercado y la industria

2.1 Análisis PESTEL

Es fundamental comprender el entorno en donde se desarrollara el negocio para que este pueda consolidarse de manera correcta. Para ello, será necesario analizar ciertas variables contemplando las condiciones actuales del entorno y sobre el futuro.

Político:

Al analizar esta variable nos encontramos con un panorama favorable dado que este nuevo gobierno junto al anterior buscan un impulso en favor de la industria ganadera. En 2018 se firmó un pacto con China para exportar nuevos cortes los cuales generó un alto porcentaje de ingreso de dólares a la industria provocando un enriquecimiento del campo. A su vez, el nuevo gobierno busca reactivar el consumo interno de carne.

Económico:

Esta variable es sumamente importante dado que vivimos en un contexto con alto nivel de incertidumbre financiera y de recesión. Las tasas para pedir un préstamo son muy altas, la inflación sigue incontrolable y siempre hay mucha volatilidad del dólar que se refleja en el costo. Complementario a ello, la clase media-alta, el segmento elegido, tiende a “ajustar” su consumo y opta por elegir carne de consumo y no premium.

Social:

La tendencia hacia el consentimiento animal juega un rol clave. Por un lado, el número de consumidores de carne disminuye dado las nuevas “modas”. Principalmente la alimentación vegetariana como vegana creció en los últimos años⁷. El otro factor a considerar es que, en otros países del mundo, a los consumidores les interesa tener información sobre el producto alimenticio que compran y comen, es entonces que este modelo de negocios estaría alineado con

⁷ La Unión Vegana Argentina determino que el 3% de la población argentina es vegana

las tendencias de consumo actual, lo que nos posicionaría, entonces, por delante de la competencia.

Tecnológico:

En esta sección la tecnología podemos dividir la tecnología en 2 ejes. Por un lado, tenemos la trazabilidad vinculado al Blockchain, que le permite tanto al consumidor como al regulador saber de dónde vienen los productos y en consecuencia se genera un mercado más transparente. Por otro lado y con un mejor desarrollo en el capítulo de Sustentabilidad, podemos ver cómo las nuevas tecnologías llevan a la reducción en los días de engorde y en la optimización de los recursos, disminuyendo así el impacto ambiental que genera la industria.

Enviromental:

Una variable difícil de definir si está a favor o en contra dado que existe una estrategia a nivel nacional a inclinarse en las buenas prácticas ganaderas, lo cual sería ideal para el proyecto dado que se alían con los valores de la empresa; pero esta tendencia comienza a parecer ideal pero no real dado que aún no existen regulaciones locales que penalicen el no cumplimiento.

Las buenas prácticas son un valor agregado pero que, sin una regulación apropiada y obligatoria para todos los actores del mercado, genera costos extras hacia aquellos que buscan ayudar y proteger el medio ambiente con la explotación del negocio.

Legal:

La cadena cárnica aún es el sector con mayor informalidad de la Argentina. Esto hace que existan ciertos competidores que puedan tener márgenes superiores o precios más bajos. A pesar de ello, el regulador cada vez trabaja más en poder detener esta característica del sector a través de distintos mecanismos como la guía electrónica, inspecciones a las carnicerías, registros y habilitaciones para facturar, entre otras.

2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El modelo propuesto por Michael Porter establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio.

Este análisis deriva en la respectiva articulación de las cinco fuerzas que determinan la intensidad de competencia, rivalidad en una industria y un análisis de la oferta y demanda, y por lo tanto, en cuán atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

El poder de negociación de los proveedores es bajo, dado que al trabajar en un mercado de commodities, su capacidad de influencia se ve disminuida. Complementario a ello, al hacer foco en el uso de contratos de futuro pactados en el precio de mercado, junto a posibles inspecciones por parte del veterinario, restringirán aún más su poder. Además, al existir un amplio volumen de oferentes, su capacidad de negociación se ve claramente disminuida.

El poder de negociación del cliente es medio ya que será difícil cambiar las costumbres del mismo en el proceso de decisión de compra. Esto se debe a que el cliente suele comprar en su carnicería de “confianza”, y suele optar por un cambio, por cercanía o precio.

Dado el contexto actual, el precio es un limitante en la decisión de compra, por lo que será clave fijar un precio que no exceda el del mercado lo que dará la posibilidad de poder consumir este tipo de producto.

La amenaza de nuevos competidores es alta. Esto se debe a la existencia de bajas barreras de entrada y que es un mercado en pleno crecimiento. Sin embargo, alcanzar el nivel total de integración propia que permita ofrecer un producto óptimo, requerirá un capital muy alto.

La fuerza de los productos sustitutos es alta. Por un lado están los productos cárnicos ofrecidos por cualquier carnicería o supermercados lo cual hace que exista una oferta muy amplia. Mientras que por el otro, existen carnicerías y/o los mismos supermercados que ya ofrecen carne envasada al vacío, pero congelada, lo que hace que no sea exactamente igual al producto que TS Meats ofrece.

La rivalidad es alta. El causante de esta aseveración corresponde a que es un producto con alta demanda (el consumo de carne es de más de 4kgs mensuales) y existe una gran cantidad de oferentes. A su vez, el costo de capturar un cliente desde otra carnicería es caro dado que el mismo suele estar fidelizado en comercios donde encuentra el producto que busca.

2.3 Actores del Mercado

La competencia está subdividida en dos. Por un lado se encuentran las carnicerías con la venta de carne Premium pero que cuentan con la figura del carnicero y trabajan con frigoríficos de clase “B” o “C”, disminuyendo la sanidad del producto dado que, el servicio de despostada, es en el mismo punto de venta y constantemente se “manosea” la carne. Mientras que el otro tipo de competidor son las carnicerías boutique que venden el producto envasado al vacío pero que no tienen una trazabilidad completa.

El grupo “Cabaña” es un competidor con el mismo modelo de negocio que se presenta en este proyecto pero que cuenta con todos los recursos bajo su control y no depende de terceros en ninguna de sus etapas; no ha explotado adecuadamente todos sus recursos ya que solo trabaja con tres puntos de venta en CABA y GBA y tampoco tiene un plan de marketing tan desarrollado ya que pocos conocen la existencia del mismo y lo que hace.

Como sustitutos tenemos también dos ejes: los productos cárnicos normales comercializados por carnicerías o supermercados y el envasado al vacío que ofrecen algunos de ellos pero que son productos congelados. No se hará foco en productos alternativos como el pollo o el pescado dado que son considerados otro tipo de alimento.

Universidad de
San Andrés

3. NEGOCIO PROPUESTO

La propuesta consiste en vender productos cárnicos envasados al vacío donde se hará foco en cada etapa de la cadena productiva. Para ello, será necesario realizar convenios con todos los integrantes: los productores, engordadores y establecimientos de faena, para poder garantizarle al consumidor el origen, la calidad y un alto estándar sanitario, logrando así la trazabilidad.

A su vez, es importante tener en cuenta que los puntos de venta estarán situados en lugares específicos de la provincia de Buenos Aires que darán como ventaja, no solo estar cerca del segmento identificado, sino también para evitar el sobre stock de cortes específicos a través de la distribución en diferentes ciudades. Para ello, se observó que hay ciertas épocas del año donde la demanda de un corte es muy alta en una ciudad y ese mismo corte tiene sobreoferta en otra zona por lo que, tener puntos de ventas en distintas locaciones, evitará tener un exceso de la misma mercadería.

En la etapa inicial será clave lograr contratos con diferentes productores según el grado de terminación del animal. Será importante tener dos tipos de acuerdos: el primero con productores que entreguen terneros destetados y el segundo con productores que se encarguen de la etapa de engorde. Los animales adquiridos serán enviados a feedlots o para terminación a campo. Trabajar con estos dos tipos de productores permite tener un mayor control sobre la trazabilidad.

En dichos contratos se deberá pactar que la producción tiene que estar sustentada en las buenas prácticas donde se convendrá una posible inspección por parte de un veterinario para que se cumplan las condiciones pactadas junto a un profesional que corrobore, a través de una revisión en el volumen, la cantidad de alimento disponible y el estado de engorde garantizando que la cantidad de animales solicitados estarán en condiciones al momento pactado.

En la etapa subsiguiente, se harán alianzas con frigoríficos de clase "A"⁸ lo cual le dará al producto un tratamiento único con garantías al consumidor de ciertas prácticas que aumentan los estándares de calidad y que no son las que usualmente

⁸ Estos frigoríficos tienen un alto nivel higiénico sanitario https://agroindustria.gob.ar/new/0-0/programas/dma/regimenes_especiales/Frigorifico%20Habilitaciones%20Clases.pdf

se le dan a la carne vendida en las carnicerías, por ejemplo, que sea saludable e inocua y que no sufra pérdidas en la cadena de frío. Además del servicio de despostada⁹, realizarán el proceso de envasado al vacío lo que le brinda al producto la estabilización del sabor (no existen pérdidas de líquidos), evita el deterioro y los cambios constantes en su temperatura.

Finalmente, en la última etapa de la cadena, las carnicerías serán del tipo “boutique” las cuales contarán con góndolas donde el producto estará exhibido y el comprador elegirá la bandeja que se adecue a su gusto. No habrá carniceros ni tampoco se realizará ningún tipo de proceso con la carne, fuera del frigorífico, ya que esto no estaría alineado con uno de los temas centrales del proyecto que es la sanidad del producto ofrecido.

La oferta consistirá en dos tipos de productos: carne con engorde de feedlot y carne de terminación a campo. A su vez, se ofrecerán productos complementarios para ampliar la gama de productos ofrecidos.

El producto además de su envasado, estará enfriado de manera adecuada para evitar que tome un color poco agradable, contará con un código QR que le permitirá al consumidor saber la trazabilidad del corte y dos etiquetas: una con la identificación del producto, su peso y precio y otra con la información nutricional.

⁹ Despostada: fraccionamiento de la media res en piezas que luego serán comercializadas al consumidor final.

4. Propuesta de modelo de negocios

4.1 CANVAS

Aliados Clave Frigoríficos clase A Empresas de transporte	Actividades Clave Actividades de control Logística Marketing Cumplimiento	Propuesta de Valor Transparencia, trazabilidad Sanidad, frescura y calidad	Relación con el Cliente QR y calidad Recomendaciones Educar valores	Segmentos de Clientes AB y C1 Ubicados en Barrios Privados Jovenes y Madres
	Recursos Clave Ubicación estratégica del local Contratos de Futuro		Canales Local moderno Correcto envasado	
Estructura de Costos Precio de mercado: commodity Transporte			Estructura de Ingresos Venta de productos envasados	

Propuesta de valor

El proyecto busca trabajar con ciertos valores que son esenciales en el mercado moderno a través de la venta de un producto Premium. Algunos de ellos son la transparencia a través de un código QR que muestre la trazabilidad del producto, el compromiso social por las prácticas de alimentación utilizadas, la sanidad a través de acuerdos con integrantes puntuales que permitirá trabajar con una calidad superior y la eliminación del informalismo.

El producto tendrá una calidad única, gracias a los procesos realizados en toda la cadena: engorde con alimentos específicos, envasado al vacío que genera la estabilización del sabor (no pierde grasas ni tiene putrefacción) y a su vez será fresco ya que no se lo congelará.

Segmento del mercado

Decidimos hacer una segmentación para definir el target que valora nuestro producto y a partir de ahí terminar de customizar la propuesta acorde a sus características.

En primer lugar, en líneas generales, nuestro target son personas con un nivel socioeconómico alto (grupos AB y C1), que además de seleccionar con cuidado lo que comen y pagan un poco más, deciden hacerlo como “estilo de vida”. Son personas que a su vez, se preocupan por conocer de dónde provienen los alimentos, y eligen, en general, productos saludables y frescos.

Por lo que, en consecuencia, existen nichos de mercado potenciales que verían atractiva nuestra propuesta. Madres que buscan la alimentación sana y balanceada de sus hijos pero que se sienten incómodas yendo a una carnicería de barrio, por la modalidad de pedido de los cortes, el servicio, la limpieza y la atención de local y jóvenes que valoran el cuidado animal y ambiental.

Gracias a una investigación que llevamos a cabo (ver anexo 3 y encuesta), nos dimos cuenta que este nicho se verá interesado por pagar un poco más al asegurarse productos de calidad, con trazabilidad pero además valoran unas instalaciones modernas y limpias. Es por esto que customizamos nuestra propuesta en base a estos insights.

Por otro lado, descubrimos que en las redes sociales hay una tendencia que está en crecimiento: la concientización de que es lo que comemos, sus orígenes, que trato tuvo el animal. Vimos una oportunidad de comunicar nuestro producto a este nicho de mercado que consume productos por redes sociales (generalmente jóvenes de entre 20 y 30 años), cada vez más preocupados por el medio ambiente, y a su vez exigentes con la calidad de lo que comen.

Es por ello que customizamos la publicidad de nuestro producto y decidimos dirigirla en Instagram hacia este target, que sabemos que se va a interesar por nuestra propuesta.

Canales

El producto deberá estar correctamente envasado para evitar dudas sobre la calidad de lo que se está comprando. El local estará diseñado con colores y elementos que den la sensación de un lugar seguro, agradable y generen una experiencia boutique de compra.

Relación con el cliente

La relación con el cliente es fundamental para lograr los objetivos planteados. Lograr cambiar el proceso de compra del consumidor actual para que empiece a hacer énfasis en cuestiones como la sanidad y la trazabilidad es el desafío que, como organización, habrá que cumplir.

Por otro lado, la lealtad del consumidor será a través de la satisfacción por la calidad de la carne y también gracias al código QR que permitirá ver el ciclo del producto en todas sus etapas.

Para hacer frente a la falta del carnicero que suele “recomendar” que cortes comprar, tanto en el local, a través de pizarras, y una página web, se darán sugerencias de que cortes elegir por ejemplo para un asado, cocción a la cacerola, al horno, etc, como también recetas completas para su elaboración.

Fuente de ingreso

La fuente de ingreso proviene de la venta al público de los productos envasados. Tras la realización de proyecciones, el precio será similar al de otras carnicerías que vendan carnes “Premium” dado que al trabajar directamente con el productor se evitan muchos costos de transacción como el matarife, un intermediario y el carnicero por lo que el incremento de los costos por tener el producto envasado al vacío no afectará al precio final como le sucede a otros competidores.

Recursos claves

Los recursos claves serán principalmente la estructura del local desde el diseño y su ubicación estratégica. También se considerará esencial los contratos con productores y engordadores dado que sin ellos el negocio se vuelve inviable por un alto requerimiento de la inversión inicial.

Dentro de los contratos se detallaran la cantidad, la raza solicitada y el alimento que deban ingerir los animales.

Actividades claves

Tanto con productores como engordadores, es importante pactar todo desde un principio a través del contrato de futuro para poder evitar cualquier problema en el cumplimiento del mismo tanto por la parte actora en pagar acorde a lo pactado, como por el proveedor en entregar en tiempo y forma lo solicitado.

Al trabajar con toda la cadena del producto, serán primordiales tener actividades de control que verifiquen el cumplimiento de los estándares de alimentación previstos en los contratos, por lo que se requerirá la ayuda de un veterinario. En la etapa de la despostada, SENASA tiene su propio control a los frigoríficos por lo que las certificaciones y garantías dadas por el regulador serán fundamentales.

La logística será separada en tres etapas: de campo a campo en la cual hay que contemplar todas las regulaciones por el SENASA: la guía municipal y DTE (documento de tránsito electrónico); una vez engordado el animal: desde el campo hacia el frigorífico (la guía municipal, DTE y una matrícula que permita realizar la faena) y finalmente desde el frigorífico a los puntos de venta. Para estos últimos, se requieren camiones especiales que mantengan el frío de los productos.

El contar con un depósito será una variable que dependerá de la rotación que tengan los productos, una carnicería promedio rota entre 40-50 cabezas por mes, es decir tiene un volumen de venta de entre 1500kilos a 2500kilos, y manteniendo esos volúmenes no hará faltar un centro de almacenaje; sin embargo, si el volumen baja, para abaratar costos, se tendrá un almacenaje único y no una cámara de frío por carnicería, dichos almacenajes suelen ser alquilados en los mismos frigoríficos donde se realiza la despostada.

Por otro lado, habrá que diseñar un plan de marketing que se enfoque en cómo captar nuevos clientes a través de la concientización, que permita posicionarnos de manera adecuada en el internet a través de las redes sociales y que muestre todos nuestros valores.

Sociedades claves

Primordialmente, será imprescindible lograr una alianza estratégica con los frigoríficos de clase A. Dado el volumen de faena mensual que se utilizará es posible intuir que no habrá problemas en ser aceptados.

Otro integrante clave, serán las asociaciones con empresas de transporte esencialmente en el recorrido del frigorífico a los puntos de venta, dado que en esta etapa el producto tiene que trasladarse con un frío específico. El mercado cuenta con números oferentes de este servicio por lo que no será dificultoso encontrar un prestador que satisfaga esta necesidad.

Costos:

Es necesario conocer los costos del proyecto, para poder estimar un estado de resultados predictivo y analizar si es rentable el modelo propuesto. Los costos serán divididos según la etapa y consecuente según su naturaleza: fijos y variables.

Con el animal vivo, los costos serán el precio de mercado que tenga el mismo en la hora de compra, el servicio de engorde solicitado y un diferencial por el tipo de alimento para el animal. El transporte será un costo variable dado que cambia según la cantidad de jaulas que se logren comercializar y la cantidad de kilómetros que deba recorrer el camión.

En la etapa de la despostada, dada los usos y costumbres de la actividad, el costo será el desperdicio. Esto quiere decir, que el frigorífico toma como parte de pago el cuero, los dientes, las cabezas, las tripas, entre otros; entregando luego la media res. Esta será cortada y envasada al vacío generando costos incrementales por el lado del envasado pero un recupero por la merma obtenida por los cortes que las carnicerías lo tienen como un costo hundido.

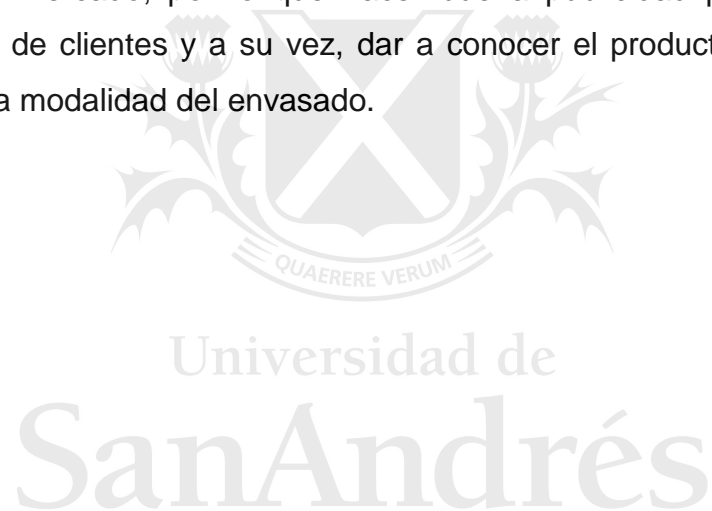
Finalmente, en la comercialización, los costos serán el alquiler del local, su puesta a punto, el personal encargado, los gastos de marketing y el desarrollo de la página web.

4.2 Factores Críticos

Lograr tener una buena reputación en el cumplimiento de los pagos ya que al trabajar con muchos contratos de futuro será esencial cumplir siempre con las obligaciones dado que es un rubro donde “la palabra” es primordial.

Tener un adecuado sistema de control sobre los terceros para luego poder garantizarle al consumidor que el producto tiene las ventajas competitivas ofrecidas: un tipo de engorde específico, una alimentación puntual, el trabajo con frigoríficos de clase A y un correcto envasado.

Contratar expertos para el armado del plan de marketing dado que es un tipo de negocio que recién está comenzando a crecer y todos los oferentes cuentan con la misma cuota de mercado, por lo que hacer buena publicidad puede lograr una mayor captación de clientes y a su vez, dar a conocer el producto a aquellos que desconocen de la modalidad del envasado.



5 PLAN DE MARKETING

El plan de Marketing es una herramienta esencial a la hora de desarrollar un plan de negocios dado que permite establecer los objetivos estratégicos a alcanzar por parte de TS Meats, como así también afrontar los distintos cambios que atraviesa la industria cárnica. Por lo tanto se tienen en cuenta, diversos aspectos, entre ellos, un análisis profundo del mercado, planificación financiera, objetivos de la empresa, rivalidad y competencia.

En el análisis a desarrollar, se tendrá en consideración el estudio de mercado y se profundizará en los elementos básicos del Marketing Mix, propuesta por J. McCarthy (1960), Producto, Precio, Promoción y Plaza.

5.1 Mercado Objetivo y posicionamiento

Para el lanzamiento correcto de TS Meats, es necesario tener definido el segmento apuntado. Este es definido por ciertas características y comportamientos que tienen en común un cierto grupo de personas. Asimismo, debemos entender cuáles son sus necesidades y problemas y de qué manera la empresa será capaz de satisfacer dicha necesidad. Los criterios utilizados para realizar la segmentación son los siguientes:

Base Demográfica: está vinculada con los deseos del consumidor y sus cualidades, género, edad, generación, nivel de ingresos, ocupación, entre otras. TS Meats tiene como su target a jóvenes 20-30 años interesados en conocer qué es lo que comen lo cual es posible mostrar a través de la trazabilidad como así también en aquellos con preferencias en empresas que participen en un mejor cuidado del medio ambiente (ver capítulo sustentabilidad). A su vez, se hará foco en las mujeres dado que a través de la encuesta pudimos encontrar que son ellas quienes realizan las compras en los hogares. Finalmente, el poder adquisitivo debe ser medio/alto dado que a causa de la recesión existente, el consumo de carne en los sectores con menores ingresos ha disminuido.

Base Geográfica: existen ciertos aspectos diferenciales de consumo que varían según la localidad, su tamaño y la población. La ubicación de las carnicerías estará

cerca de áreas densas de personas con altos ingresos, más precisamente ubicadas cerca de los barrios privados que suelen estar alejados de los clúster de comercio.

Base Psicológica: son aquellas características relacionadas con la personalidad y el estilo de vida de cada consumidor. El producto busca atraer y satisfacer a aquellas personas preocupadas por el medio ambiente, que buscan seguridad en sus alimentos y que desean consumir un producto de calidad superior.

Base sociocultural: el producto está orientado principalmente al sector AB y C1 dentro de la pirámide social. Excluimos al C2 dado que es capaz de adquirir nuestro producto pero no de manera continua. Las características que definen los dos primeros sectores consisten en que sus necesidades básicas ya han sido satisfechas y buscan deleitarse y/o adquirir mejores productos.

Base Conductual: se busca que cada usuario se encuentre siempre conforme con la calidad del producto elegido y que nos vuelva a elegir por encima de otra carnicería. Es necesario siempre trabajar con productos cárnicos de alta calidad y con trazabilidad real para garantizar la satisfacción del cliente y como consecuencia una posible interacción y recomendación con sus cercanos.

5.2 Producto

TS Meats trabajará con la comercialización de productos cárnicos como productos complementarios esenciales para una futura cocción. Ambos tipos de productos están catalogados con una calidad superior con el objetivo de posicionarse como las carnicerías más exclusivas del mercado.

En términos del producto cárnico, su amplitud es de dos, es decir que estará dividido en dos tipos de líneas diferente: superior e inferior. Dicha diferencia corresponde al tipo de corte vendido. Dado que habrá una oferta de cortes deluxes que tendrán a su vez un precio superior. A través de estos cortes, tales como el Tomahawk o el T-Bone, se ampliará la gama de productos ofrecidos que una carnicería tradicional suele tener.

La calidad premium consistirá en novillitos con engorde en feedlot de 300-350 kilos vivos, los cuales garantizan una media res de 100 kilos. Dentro de la misma se espera que el color de la grasa sea blanca y el grosor de 3mm.

En ambas categorías de productos, los mismos serán ofrecidos envasados al vacío y a una temperatura de entre 5-8 grados. La profundidad de la oferta será de más de 15 tipos de cortes que a su vez variarán en peso.

Por otro lado, los productos complementarios, que permitirán dar una oferta completa consistirán en carbón, leña, vinos, salsas, pan, herramientas para el asado (pala, braseros, cuchillos) para que de esta manera el cliente pueda satisfacer otras necesidades.

5.2.1 Envasado al vacío

Otro desafío que trae este tipo de producto son las características físicas del producto. Mientras que las ventajas sanitarias, pueden ser vistas en el capítulo de Sustentabilidad, en esta etapa desarrollaremos que encontrara el cliente al ver el producto.

El color del producto cárnico torna a púrpura (ver anexo 5) por la falta de oxígeno, al ser abierto, se lo debe reposar y a los pocos minutos recupera su color normal. Es color tiende a ser asimilado al marrón de la carne que sufre cuando la misma esta putrefacta u oxidada.

Problema similar surge con el olor. Al abrir la bolsa, se desprende un olor el cual puede llegar a suponer en el cliente que la misma está en mal estado; cuando en realidad es completamente lo contrario. Que emane olor indica que el producto fue envasado correctamente y está en óptimas condiciones para su consumo.

Posterior a su apertura, si el producto fue congelado en el hogar, este no debe ser descongelado en el microondas o fuego, dado que, se perdería gran parte de la ternura y el sabor.

Finalmente, expertos¹⁰ recomiendan mantener la carne varios días envasados para que de esta manera, gane maduración y el sabor sea más genuino y el corte más blando. Por lo que es sumamente importante asesorar al cliente, explicando que

¹⁰ <https://www.fondodeolla.com/nota/16178-ventajas-de-la-carne-ensvasada-al-vacio/>

estos cambios en la carne corresponden a la técnica utilizada y que por el contrario en vez de perjudicarla la beneficia.

5.2.2 Página Web

El potencial cliente podrá tener, visitando la página web de TS Meats, información que lo ayude tanto en el proceso de compra, almacenaje, si así lo quisiese y cocción.

Por un lado, escaneando el código QR que está pegado al producto, podrá acceder a información específica del corte que tiene en sus manos. Su trazabilidad completa, los diferentes tipos de alimentos que comió el animal vivo, las fechas y pesajes que fue teniendo en sus diferentes etapas (etapa de cría, engorde y faena) y la ubicación del corte en la media res.

A su vez, podrá acceder a un sector de consultas, que le dará al usuario diferentes opciones de filtrado que generara una respuesta sobre lo más conveniente a comprar. En este caso, el usuario deberá elegir como consumirá el producto (asado, horno, plancha, cacerola), cuántas personas son las que comerán, si desea carne con o sin hueso entre otras opciones. De esta manera el cliente podrá resolver sus dudas sin necesidad de acudir al carnicero tradicional.

Posterior a la compra, el usuario podrá cargar el número de ticket en la página web, y la misma le dará la opción de registrarse o no. En caso de optar por el registro se le pedirá sus datos básicos, nombre y apellido, edad y mail, para crear un usuario e ir acumulando puntos por las compras realizadas para luego acceder a promociones exclusivas (con este sistema de login, se busca fidelidad para que sigan eligiendo a TS Meats por encima de la competencia). Una vez terminado el login o en caso de no realizarlo con solo la carga del número de ticket, el cliente podrá acceder a diferentes recetas.

5.3. Promoción

La comunicación es una pieza clave en el desarrollo y expansión de TS Meats. Esto se debe a que es necesario lanzar una campaña significativa de promoción para poder atraer la mayor cantidad de potenciales clientes al negocio, dar a conocer la

marca y generar un posicionamiento a partir de la difusión de nuestra empresa a raíz de la conformidad del cliente y de nuestro buen accionar.

Para una correcta estrategia de comunicación es necesario realizar diferentes tácticas apuntando específicamente al segmento deseado: AB y C1. Dichos grupos buscan conocer la procedencia del alimento que consumen (Superconsumers) y desean que las empresas a quienes les compran sus productos, apoyen y busquen, a través de sus actividades internas, una mejora ambiental.

El internet es la vía clave para el desarrollo de una rápida y efectiva comunicación. Esto se debe al amplio alcance de público y la rapidez en lograr el primer contacto con un posible cliente. Será necesario realizarlo por dos medios: las redes sociales y las cadenas de mails.

A través de las redes sociales (Twitter, Instagram y Facebook) se desarrollara una propia cuenta de TS Meats, donde el usuario podrá ver los detalles de todo el ciclo de vida del vacuno, es decir los campos en donde se realiza la etapa de cría, los feedlots, el frigorífico y las carnicerías. Complementario a ello, habrá videos donde se explique el porqué de las estrategias utilizadas (ejemplo engorde con cierto porcentaje de maíz o las ventajas que trae el envasado).

A su vez, en las redes se mostrarán platos ya elaborados, ubicación de los diferentes cortes en la media res y tutoriales que muestren diferentes procesos de cómo la empresa, a través de la realización de buenas prácticas ganaderas, puede colaborar con el medioambiente. Para ello, será necesario contratar un experto en redes (Community Manager) que nos permita crear contenido profesional, fortalecer la marca y gestionar las redes sociales de manera adecuada.

Para complementar y ampliar la difusión se trabajará tanto con Google Ads como con Facebook Ads, que permiten conectar usuarios con características similares y ofrecer el producto. También se contrataran influencers que trabajaran con dos tipos de perfiles: uno que atraiga consumidores apasionados por la carne ya sea por el asado o por platos elaborados a partir de nuestro producto y por otro un perfil ambientalista para que muestre el impacto que produce la industria y cómo a través de buenas prácticas es posible reducir la contaminación. Además, se buscará

influencers de la zona cercana a la carnicería para capturar los posibles clientes que viven en los alrededores.

Otra herramienta a utilizar para ganar followers, será a partir de sorteos en las redes sociales, donde subiendo una historia en instagram o comentando alguna de las publicaciones el usuario pueda llegar a ganar descuentos exclusivos y productos cárnicos gratis.

Por otro lado, trabajando de manera conjunta con las tarjetas de créditos se lanzarán campañas de comunicación vía mail informando descuentos que puede obtener el cliente utilizando esa tarjeta.

Finalmente, con la página Web se pagarán diversas promociones de Google para que aparezca primera (SEM), es búsquedas relacionadas principalmente con las palabras carnicerías, carne premium, trazabilidad cárnica, sustentabilidad cárnica, entre otras.

5.4 Plaza

El objetivo es hacer llegar nuestro producto hacia la mayor cantidad de clientes.

El modelo de distribución es exclusivo dado que el producto será ofrecido únicamente bajo la marca de TS Meats. El cliente podrá adquirir de dos maneras online o presencial. En caso de optar por la forma online, el cliente elegirá por el tipo de corte deseado junto con un peso aproximado y podrá seleccionar envío a domicilio a su cargo o pasar a retirar por el local.

Mientras que si elige la forma presencial, podrá tener una experiencia única donde sentirá seguridad y conformidad no solo por el hecho de entrar al local sino por la satisfacción de la calidad del producto adquirido.

La ubicación será cerca de los barrios privados por encima de los centros tradicionales, dado que detectamos una oportunidad, en el hecho que no hay carnicerías boutique cerca de estos lugares a pesar de alto nivel de ingresos que tienen las personas que se radican en esas zonas.

5.5 Política de Precio

Para definir un precio correcto y adecuado será necesario realizar un pricing de distintas modelos de negocios como competencia directa, es decir carnicerías de la zona, carnicerías boutique y carnicerías que ofrecen carne premium. Teniendo dicha información es posible definir cuál será el precio máximo a ofrecer. Como estrategias, se tendrán en cuenta dos variables: la calidad de la carne y la rotación de la misma.

En la primera etapa será fundamental tener un alto nivel de rotación del producto lo cual no sólo generará una entrada significativa en la participación de mercado sino también poder sostener la estructura de la organización. Para ello, el plan de marketing debe funcionar de manera adecuada.

Por otro lado, un elemento clave es no realizar un mark up de precio por la realización de la trazabilidad sino que el precio debe adecuarse en relación a la calidad de carne.

La variación de los valores entre los tipos de carne ofrecidos, según el corte, variara entre el 20 al 30%.

Una vez consolidada la carnicería se implementará un sistema de envíos gratis para aquellas compras que superen un monto específico o envío pago para quienes no cumplan.

Universidad de
San Andrés

Capítulo 6 Operaciones del negocio

Definir los procesos será clave ya que aquellos bien definidos permiten una mejor interacción con el cliente y a su vez aluden a una optimización de los recursos propios de la empresa. La estrategia de procesos cuenta con una decisión que conlleva a elegir qué actividades se llevarán a cabo internamente y cuáles serán tercerizadas. Dada la estructura de costos y la necesidad de profesionales subcontratados, será necesario contar con procesos externalizados.

El objetivo de TS Meats, busca que el consumidor pueda conocer la trazabilidad del producto, por lo que será primordial tener registro de todas las etapas aun cuando las mismas, se encuentren tercerizadas. Sin embargo, el punto clave serán las carnicerías, dado que es donde se tiene el contacto con el cliente y será importante tanto su localización como el estilo del comercio.

6.1 Desarrollo de las carnicerías

En términos de su localización, la primera carnicería se ubicará en Moreno, más precisamente en la calle Gorriti, (ver anexo 6) para estar cerca de nuestro segmento identificado, la clase media alta. Ubicándonos en esta zona, nuestros potenciales compradores podrán adquirir el producto sin tener que realizar un extenso viaje, dado que ellos viven en los barrios privados de la zona.

Para el desarrollo, de las futuras carnicerías, se espera poder lanzarlas en Nordelta, San Isidro y Canning. En estas zonas, ya hay competencia, pero la demanda no está siendo completamente satisfecha.

Por otro lado la estructura del local, contará con un ambiente atractivo, cómodo, limpio y moderno, cuyas medidas serán de 35-40 metros cuadrados. Lo que se

buscara generar será una experiencia de compra boutique que transmita nuestros valores principales: la calidad de excelencia y salubridad.

6.2 Procesos y actividades núcleo del negocio

Al trabajar con toda la cadena productiva, ciertas actividades deberán ser tercerizadas: la producción, el engorde y la faena. Esto se debe a los altos costos que se incurren ya sean en el alquiler del campo, la compra de alimentos de engorde o la utilización de un frigorífico propio.

Sin embargo, en el último eslabón, la carnicería, no será tercerizada. Será el comercio propiamente dicho, quien brindará el valor agregado al negocio dado que es el que tiene el contacto directo con el cliente.

6.2.1 Etapa productiva

La etapa productiva, definida como el primer eslabón de nuestro negocio, será fundamental para alcanzar el nivel de calidad del producto deseado. Para ello se necesitará, no sólo conseguir cierta calidad de animal vivo, lograda a través de la correcta alimentación y cruzamiento de razas, sino también, como se mencionó anteriormente en el trabajo, se deberán realizar ciertos controles tanto a los productores como engordadores para el cumplimiento de los estándares exigidos por TS Meats.

Estos controles, normalmente efectuados por un veterinario, consistirán en el análisis de los alimentos utilizados para el engorde, que el productor respete las buenas prácticas¹¹ y se cumplan con los regímenes establecidos por SENASA. De

¹¹ Este término será desarrollado en la sección de sustentabilidad.

esta manera, se podrá tener un control adecuado sobre la calidad del animal vivo, proyectando así, que el producto cárnico final sea el esperado.

6.2.2 Frigorífico

Trabajar con frigoríficos de clase A permitirá mantener el nivel de sanidad deseado, tanto en la etapa de faena como así también en la despostada y envasado. Al realizar el proceso de envasado al vacío en el frigorífico (anexo 7), se podrá garantizar que el producto no sufra pérdida de frío ni de sabor.

A su vez, a través de este mecanismo el producto ira directo desde la cámara de frío del frigorífico hacia la góndola de la carnicería, utilizando camiones especiales refrigerados que garanticen la continuidad de la cadena de frío.

6.2.3 Contacto con el cliente

El primer contacto con el cliente será a través de la publicidad. La misma surgirá a través de dos vías: la de las redes sociales con influencers como también con el desarrollo de una cuenta propia con fotos de nuestros productos y la de las alianzas con tarjetas y cuponeras que ofrezcan descuentos vía mail utilizando dicho cupón o con el pago de determinadas tarjetas .

La interacción presencial con el cliente es uno de los desafíos de este negocio. Al no contar con la figura del carnicero, las dudas acerca de que corte o que cantidad de kilos es lo más conveniente, deberán ser resueltas a través de nuestra página web; o en su defecto por el vendedor. Sin embargo, dependiendo el tamaño del local, se evaluará poner stands donde se recomiende el corte del día y que platos se pueden realizar con el mismo.

La página web brindará 3 focos. Uno basado en la trazabilidad del corte a través del escaneo de un código QR, el otro en recomendaciones sobre qué comprar para suplir la figura del carnicero y el ultimo con diferentes recetas que potencialice el corte ya sea por el tipo de cocción o por el evento por el que se hizo la compra: familiar, social, etc.



Capítulo 7: Costos, Finanzas e Inversión

Se deben establecer ciertos parámetros de cómo serán las bases de cálculo para esta sección, para así poder lograr una homogeneidad y realizar un trabajo adecuado.

Se expresarán los costos tanto en moneda pesos como en dólares, para así evitar ciertas desviaciones a causa de la inflación. Complementario a ello, los valores del ganado en pie, son commodities, por lo que se sacará la media en dólares de lo que fue el último semestre 2019 y el primer semestre 2020 y ese valor se lo convertirá en pesos.

El tipo de cambio a utilizar es de \$65 por cada dólar, valor obtenido el 18/03/2020 según TC Banco de la Nación Argentina y los importes de los cuadros son totales (IVA incluido).

7.1 Inversión inicial:

Para el correcto funcionamiento del negocio, se requerirá una inversión inicial de USD 138.897 el cual será aportado un 50% por parte del socio fundador, Ignacio, y por el 50% restante se buscarán inversores.

Inversion inicial			
<i>Gasto a incurrir</i>	\$	USD	
Constitución Sociedad	\$ 8.438	USD	130
Gastos Escribanía	\$ 13.954	USD	215
Desarrollo Pagina Web	\$ 50.000	USD	769
Equipamiento 4 carnicerías	\$ 4.325.200	USD	66.542
Registro de Marca	\$ 6.500	USD	100
Habilitacion carnicería	\$ 14.000	USD	215
Sistema	\$ 59.000	USD	908
Comisión + prima + adelanto alquileres	\$ 651.200	USD	10.018
Puesta en marcha	\$ 910.000	USD	14.000
Materia Prima inicial + Transformación	\$ 2.990.000	USD	46.000
Total	\$9.028.291	USD	138.897

Dentro de la inversión inicial, se contemplaron los gastos para la constitución de la sociedad, el desarrollo de la página web y la adquisición del software. A su vez, se contempla la compra de materia prima necesaria para operar y su respectiva transformación en un producto envasado. Dicha compra, corresponde a 2 jaulas de 40 animales, el proceso de desposte y envasado más la compra de productos complementarios. Por otro lado, los gastos de la puesta en marcha, corresponden a dos meses de gastos de estructura y un mes de gastos de cada carnicería. Por último, la comisión + la prima se calcularon a una tasa del 4% sobre los 24 meses del contrato y como adelanto corresponde 2 meses de alquiler de las 4 carnicerías.

El equipamiento de una carnicería, se compone los siguientes valores:

Equipamiento de una Carnicería		
Equipamiento de una Carnicería	\$	USD
Góndolas de Frío	\$ 500.000	USD 7.692
Muebles/Estantería	\$ 105.000	USD 1.615
Silla	\$ 2.500	USD 38
Caja de seguridad	\$ 2.500	USD 38
Notebook	\$ 32.000	USD 492
Diseño del local	\$ 65.000	USD 1.000
Reacondicionamiento del local	\$ 325.000	USD 5.000
Etiquetadora	\$ 22.000	USD 338
Caja registradora	\$ 2.300	USD 35
Freezer	\$ 25.000	USD 385
Total	\$ 1.081.300	USD 16.635

Serán 2 góndolas de frío de 3-5 metros y la misma es de 4 a 5 pisos, los muebles serán una mesa donde la persona a cargo tendrá la computadora, caja registradora y a su vez un modular donde se coloquen los productos complementarios.

El diseño del local, consiste en la realización de un render mientras que se contemplaron USD 5.000 para el reacondicionamiento del local (arreglos, colocaciones de piso, entre otras). Finalmente, el freezer será para guardar aquellos productos que no se encuentren en las condiciones adecuadas para su venta.

7.2 Estimación volumen de ventas:

Los ingresos del negocio son obtenidos a través de 3 actividades

- La venta de productos cárnicos en la carnicería
- La venta de productos complementarios en la carnicería
- El pago del subproducto realizado por el frigorífico.

Ventas Mensuales de 4 carnicerías			
Productos cárnicos	\$ 9.032.227	USD	138.957
Subproducto	\$ 97.440	USD	1.499
Productos complementarios	\$ 2.304.000	USD	35.446
Total	\$ 11.433.667	USD	175.903

Para calcular la venta de productos cárnicos, se realizó una investigación en diversas carnicerías para obtener qué porcentaje de la media res corresponde a cada corte (ver anexo 8). Una vez obtenida esta información, se tomaron los precios del informe de Febrero 2020 del IPCVA¹² en el cual se observan un precio promedio de carnicerías en capital y el Gran Buenos Aires. En la misma captura de datos, se les preguntó, cuánto es la cantidad de kilos promedios que se venden semanalmente y la misma dio entre 1500 a 2500 kilos, dicha variación corresponde no solo a la ubicación sino también a si hay algún día festivo.

Las ventas mensuales estimadas de productos cárnicos en una carnicería son de **USD 34.740**

Dicho valor se compone por los siguientes datos:

- Precio promedio por kilo: USD 4,73
- Cantidad de kilos de una media res: 98,5 kilos.
- Cantidad de kilos mensuales vendidos por carnicería: 6800 kilos.

A través de estos datos, llegamos a las siguientes conclusiones:

¹² IPCVA: Instituto de la Promoción de la Carne Vacuna Argentina

Ingresos por media res	\$	31.233	USD	481
Ingresos semanales (1700 kgs)	\$	523.107	USD	8.048

Ingresos mensuales (6800 kgs)	\$	2.092.428	USD	32.191
Reventa 50% off	\$	165.611	USD	2.548
Ventas Totales por carnicería	\$	2.258.039	USD	34.739

El concepto reventa 50% off, corresponde a aquellos kilos no vendidos en la carnicería y se revenderán a la mitad de su precio de venta para evitar desecharlos y enviarlos al costo como mercadería perdida.

Como productos complementarios: carbón, leña, vinos, salsas, pan, herramientas para el asado, del costo de los mismos, se realizará un mark up del 20-25%, dado que con ese número, es suficiente, para pagar cualquier imprevisto que pueda surgir en el día a día.

Finalmente, el pago del subproducto por parte del frigorífico, es una característica tradicional de la faena, donde el frigorífico le paga al matarife por diversas partes del animal que surgen en la despostada, las mismas son: el cuero, sangre, sebo, hueso, hígado, entre otras. Dicho valor + IVA, equivalen exactamente al servicio de faena + IVA que cobra el frigorífico al matarife por el servicio de despostada.

7.3 Estimación gastos:

Esta sección, se encuentra dividida en 3 etapas, por un lado el costo del kilo puesto en góndola, los gastos mensuales propios de la carnicería y los gastos de estructura.

Los supuestos utilizados corresponden a:

- 4 carnicerías
- Abastecimiento semanal por carnicería: 20 media reses (ver anexo 9)
- El rendimiento de cada media res es del 58%
- Se estimó una merma del 3% del trozado de la media res
- Se estimó un 40% de la venta con pago de tarjeta
- Los gastos del personal contemplan cargas sociales y sindicatos.

El costo del kilo del producto cárnico es de **USD 2,96** cabe destacar, que ese valor solo se compone de los puntos explicados a continuación y no contempla los gastos ni de carnicería ni de estructura.

Dicho valor corresponde a que el costo total para obtener el producto cárnico envasado será de USD 93.212 y los kilos finales disponibles para la venta son 31.506 kilos. Finalmente el costo de la media res es de **USD 291,42**.

7.3.1 Costo del producto cárnico:

Costo Mensual de Ganado en pie:

Costo Mensual de Ganado en Pie			
	\$	USD	
Veterinario	\$ 35.000	USD	538
Profesional de compra	\$ 58.288	USD	897
Flete	\$ 72.000	USD	1.108
Ganado en pie	\$ 4.913.335	USD	75.590
Seguros	\$ 6.000	USD	92
Total	\$ 5.084.623	USD	78.225

Este cuadro, representa una estructura de 4 jaulas mensuales, es decir la compra de 160 animales. Al veterinario, se le asignó \$7.000 la consulta y deberá inspeccionar 5 veces. La cantidad de visitas, es consecuencia de la revisión a 4 feedlots más de una posible revisión extra. El costo de los fletes se calculó por el envío desde un campo a 300 kilómetros aproximados del conurbano.

El precio por kilo del ganado en pie es de U\$S 1,3498 (ver anexo 10). Dicho valor debe ser multiplicado por la cantidad de kilos del animal, 350kgs, multiplicado por 40 animales, que son los necesarios para el abastecimiento semanal de las 4 carnicerías.

Costo mensual del proceso de faena y envasado:

	\$	USD
Frigorífico	\$ 97.440	USD 1.499
Matrícula	\$ 1.083	USD 17
Profesional en planta	\$ 25.000	USD 385
Envasado	\$ 787.640	USD 12.118
Flete a la Carnicería	\$ 63.011	USD 969
Total	\$ 974.175	USD 14.987

El costo de la faena, corresponde a \$3 por cada kilo de cada media res, la matrícula es de \$13.000 por establecimiento que se faene y el trabajo del profesional en planta consiste en verificar que se realice correctamente el troceo y el posterior envasado. El costo del envasado al vacío es de \$25 por kilo y el flete a la carnicería a \$2 por kilo.

Rendimiento kilos carne:

El rendimiento de la carne consiste en qué porcentaje resulta de comparar los kilos del animal vivo con los kilos finales de la media res. Esta variación de peso surge en la etapa de faena, donde el animal es procesado para obtener la carne en condiciones óptimas. Dicho porcentaje, varía según el tipo de engorde del animal. Complementario a ello, una vez obtenida la media res, la misma debe ser trozada para su posterior envasado sufriendo así una merma del 3%.

	Kilos por animal	Kilos por Jaula	Kilos para abastecimiento mensual 4 carnicerías
Kilos vivos	350	14.000	56.000
Proceso de faena (58%)	203	8.120	32.480
Proceso de trozado y envasado (3%)	197	7.876	31.506
Kilos media res	98,5	3.938	15.753
Kilos finales	197	7876	31506

7.3.2 Costo productos complementarios:

El costo de los productos complementarios fue calculado tomando el precio mayorista de venta del IPCVA de Febrero 2020, de USD 1,53 por kilo tanto para el

pollo como para las achuras. Se estimó la necesidad de comprar 1200 kilos por carnicería mientras que para la compra de otros productos (carbón, leña) se incurrirán USD 615. De esa manera se llega a un costo mensual de USD 7.385 por carnicería y un total de USD 29.538.

7.3.3 Gastos funcionamiento del negocio:

Gastos Mensuales de la Carnicería				
	<i>Unitario \$\$</i>	<i>Total carnicerías</i>	<i>Unitario USD</i>	<i>Total carnicerías</i>
Alquiler del local	\$ 55.000	\$ 220.000	USD 846	USD 3.385
Luz - Gas - Internet	\$ 30.000	\$ 120.000	USD 462	USD 1.846
Tasa de seguridad e higiene	\$ 26.151	\$ 104.603	USD 402	USD 1.609
Limpieza	\$ 4.000	\$ 16.000	USD 62	USD 246
Insumos (agua, papel higiénico, jabón)	\$ 2.500	\$ 10.000	USD 38	USD 154
Remuneración 2 vendedores	\$ 111.360	\$ 445.440	USD 1.713	USD 6.853
Seguros + alarma	\$ 14.700	\$ 58.800	USD 226	USD 905
Pegatinas QR y Precio + Bolsas	\$ 3.000	\$ 12.000	USD 46	USD 185
Gastos tarjeta	\$ 21.542	\$ 86.170	USD 331	USD 1.326
Total	\$ 268.253	\$ 1.073.013	USD 4.127	USD 16.508

En el cuadro, se puede apreciar el costo de cada carnicería de manera unitaria y las 4 del negocio. Los gastos de alquiler, luz, gas e internet, se capturaron como un promedio de las carnicerías a las que se visitó. Mientras que la tasa de seguridad e higiene es de 0,098% sobre el total de ventas.

Gastos Mensuales Administrativos		
	\$	USD
Honorarios Contador	\$ 15.000	USD 231
Gerente General	\$ 65.400	USD 1.006
Marketing	\$ 21.000	USD 323
Mantenimiento Sistemas	\$ 4.500	USD 69
Teléfono	\$ 750	USD 12
Gastos Bancarios	\$ 116.336	USD 1.790
Página Web	\$ 5.000	USD 77
Honorarios Socio/fundador	\$ 65.000	USD 1.000
Personal administrativo	\$ 46.355	USD 713
Total	\$ 339.341	USD 5.221

Los gastos de sistema, corresponden al sistema Tango Gestión, con los módulos básicos. El gasto de marketing se compone principalmente del trabajo en las redes sociales detallado en el Capítulo 5 mientras que los de la página web, corresponden al hosting más la carga de datos para la realización de la trazabilidad a través del QR. Los gastos bancarios, corresponden al impuesto al débito y crédito (el 1,2% del total de las ventas) más los propios gastos bancarios.

7.4 Liquidación impositiva:

A continuación se presentan las diferentes liquidaciones de impuestos:

Posición mensual IIBB, alícuota 3% del importe neto gravado:

- Ventas: \$10.771.223
- A pagar: \$323.137

Posición mensual Impuesto al valor agregado:

- IVA débito fiscal: 1.204.446
- IVA crédito fiscal: 1.106.186
- IVA a pagar: \$ 98.260

Hay que destacar que los primeros 6 meses, cuentan con una posición de IVA con saldo a favor del contribuyente, dado que contiene el crédito fiscal por el equipamiento de la carnicería.

Posición de Impuestos a las ganancias:

- Resultado Neto: \$18.447.489 (ver anexo 11)
- IIGG a pagar: \$5.534.247
- 10 pagos de anticipos: el primero: \$1.383.562 y los 9 restantes: \$461.003

7.5 Cash Flow e Indicadores:

Será necesario el desarrollo de un Estado de Resultados que permitirá observar diferentes índices que determinaran y evaluarán la rentabilidad del negocio. Se trabajará con tres escenarios, en los cuales variará el volumen de kilos vendidos por carnicería. Esta variación, puede ser por la demanda, la localización o la aceptación del producto.

Las premisas utilizadas son:

- Tipo de cambio: \$65 -> 1 USD
- Tasa riesgo del capital: 17,2%
- Alícuota IIGG: 30%
- Alícuota IIGG adicional por distribución de utilidades: 7%
- Alícuota IIBB: 3%

Es importante aclarar que la tasa del riesgo de capital está calculada al 05/01/2020 dado que la última beta presentada por “Beta Damodaran” es de dicha fecha (ver anexo 12), mientras que los costos y precios surgen a través presupuestos e informes obtenidos durante el rango 16-03-2020 al 25-03-2020.

A su vez, cuando exista un desfase entre los kilos disponibles por la faena y los kilos vendidos, la diferencia está calculada como una venta al 50% de precio normal, para evitar tener un gasto extra por el desperdicio del producto.

Finalmente, existen ciertos costos, IIBB, gastos con tarjeta, seguridad e higiene, entre otros, que variaran proporcionalmente a la venta.

Escenario esperado: La cantidad de kilos vendidos equivale a 1700 por semana

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas totales (4 carnicerías)		USD 1.759.026	USD 2.110.831	USD 2.110.831	USD 2.110.831	USD 2.110.831
Costo variable		USD 1.227.507	USD 1.473.009	USD 1.473.009	USD 1.473.009	USD 1.473.009
Costo fijo		USD 219.099	USD 262.919	USD 262.919	USD 262.919	USD 262.919
IIBB (3%)		USD 47.756	USD 57.308	USD 57.308	USD 57.308	USD 57.308
Amortizacion		USD 4.300	USD 4.300	USD 4.300	USD 4.300	USD 4.300
EBIT		USD 260.362	USD 313.295	USD 313.295	USD 313.295	USD 313.295
Impuesto a las ganancias		USD 78.109	USD 109.653	USD 109.653	USD 109.653	USD 109.653
IIGG por distribucion de utilidades		USD 12.758	USD 14.255	USD 14.255	USD 14.255	USD 14.255
Flujo de fondos libres	USD (138.897)	USD 173.796	USD 193.687	USD 193.687	USD 193.687	USD 193.687

Analizando el flujo de fondos podemos concluir los siguientes índices:

- VAN: USD 460.915
- TIR: 129%
- Periodo de recupero: 1

El resultado del valor neto actual positivo y una TIR superior al 100% indican que el proyecto debe ser aceptado.

Escenario optimista: La cantidad de kilos vendidos equivale a 2000 por semana

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas totales (4 carnicerías)		USD 1.872.643	USD 2.247.171	USD 2.247.171	USD 2.247.171	USD 2.247.171
Costo variable		USD 1.227.507	USD 1.473.009	USD 1.473.009	USD 1.473.009	USD 1.473.009
Costo fijo		USD 221.122	USD 265.346	USD 265.346	USD 265.346	USD 265.346
IIBB (3%)		USD 50.841	USD 61.009	USD 61.009	USD 61.009	USD 61.009
Amortización		USD 4.300	USD 4.300	USD 4.300	USD 4.300	USD 4.300
EBIT		USD 368.872	USD 443.507	USD 443.507	USD 443.507	USD 443.507
Impuesto a las ganancias		USD 110.662	USD 155.227	USD 155.227	USD 155.227	USD 155.227
IIGG por distribución de utilidades		USD 18.075	USD 20.180	USD 20.180	USD 20.180	USD 20.180
Flujo de fondos libres	USD (138.897)	USD 244.436	USD 272.400	USD 272.400	USD 272.400	USD 272.400

- VNA: USD 704.683
- TIR: 182%
- Periodo de recupero: 1

Esta situación, implica un crecimiento importante en las ventas, mostrando la aceptación del producto en la demanda, el cual puede surgir por la alta satisfacción del cliente o por la buena estrategia de marketing tomada. A su vez, sosteniendo estos números, se necesitaría obtener más kilos de carne, para evitar la falta de cortes, lo que conlleva a la apertura de nuevas carnicerías para seguir manteniendo los niveles de eficiencia.

Escenario pesimista: La cantidad de kilos vendidos equivale a 1150 por semana

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas totales (4 carnicerías)		USD 1.550.728	USD 1.860.873	USD 1.860.873	USD 1.860.873	USD 1.860.873
Costo variable		USD 1.227.507	USD 1.473.009	USD 1.473.009	USD 1.473.009	USD 1.473.009
Costo fijo		USD 215.392	USD 258.470	USD 258.470	USD 258.470	USD 258.470
IIBB (3%)		USD 42.101	USD 50.521	USD 50.521	USD 50.521	USD 50.521
Amortización		USD 4.300	USD 4.300	USD 4.300	USD 4.300	USD 4.300
EBIT		USD 61.427	USD 74.573	USD 74.573	USD 74.573	USD 74.573
Impuesto a las ganancias		USD 18.428	USD 26.101	USD 26.101	USD 26.101	USD 26.101
IIGG por distribución de utilidades		USD 3.010	USD 3.393	USD 3.393	USD 3.393	USD 3.393
Flujo de fondos libres	USD (138.897)	USD 44.290	USD 49.380	USD 49.380	USD 49.380	USD 49.380

- VNA: USD 14.006
- TIR: 21%
- Periodo de recupero: 3

La situación contempla, una caída significativa de las ventas a raíz de la baja demanda por la no aceptación del producto envasado o por una posible recesión en Argentina.

Capítulo 8 Equipo de Trabajo

8.1 Socios

La compañía se iniciará como un pequeño emprendimiento liderado por Ignacio Robledo, único fundador, y se buscará captar un grupo de inversores dispuestos a invertir en TS Meats. En contraprestación, se les dará a los mismos un cierto porcentaje de acciones. Las mismas serán de igual valor nominal pero con diferente cantidad de votos por acción.

Por otro lado, dado los conocimientos universitarios adquiridos, Ignacio, se dedicará a la gestión como así también en la toma de decisiones estratégicas, mientras que habrá otras áreas donde será necesario contratar terceros para así poder ofrecer un producto final de alta calidad.

Los supuestos planteados a continuación, se basan en la etapa preliminar de la compañía. En caso de tener un crecimiento (aumento en la cantidad de carnicerías), hay que contemplar que los costos y estructuras, ya sean administrativas, de marketing y agropecuario aumentaran.

8.2 Personal administrativo

Se deberá contratar una persona encargada de la administración que se encargue del seguimiento de cada cuenta corriente de los proveedores, el armado de los subdiarios de compras y ventas de cada mes, la conciliación bancaria y el relevamiento de stock en las carnicerías. También con un gerente que supervise y monitoree todo el negocio.

A su vez, cada carnicería, deberá contar con dos personas encargadas de atender en el mostrador, acomodar el ingreso de mercadería y facturar. Las mismas no compartirán jornada laboral, excepto en los horarios pico del día.

8.3 Socio Tecnológico

La contratación de un experto en tecnología será fundamental para ofrecer el valor agregado que ofrece la experiencia ofrecida. Su trabajo consistirá en el desarrollo de la página Web, donde el usuario pueda explorar tanto la trazabilidad del producto como así también en la actualización de recetas e información de cada uno de los cortes ofrecidos.

8.4 Contable-Legal

Dada la complejidad impositiva del sector (se desarrollará en la siguiente sección) será necesario contratar a un especialista en el tema. Se optará por trabajar con Estudio Robledo & Asociados, dado que uno de sus socios es especialista en el tema y siguiendo su asesoramiento evitaremos tener contingencias legales. A su vez, para la auditoría se elegirá al mismo estudio. Mientras que se contratara un estudio de abogados para el registro de la marca y un estudio de escribanos para la creación de la sociedad y los posteriores trámites societarios.

8.5 Área de Marketing

Será fundamental contar con una estrategia y un plan de Marketing adecuado a los lineamientos de TS Meats. Por ello, será necesario contratar a una agencia especializada en Marketing digital, para poder mostrar a la empresa vía redes sociales, ya sea a través de la creación de material profesional (videos, imágenes) como así también con las respuestas a los posibles clientes.

Asimismo, se buscará trabajar con Influencias que consuman este tipo de producto y sean conocidos cerca de la zona de la localización de las carnicerías.

8.6 Sector Agropecuario

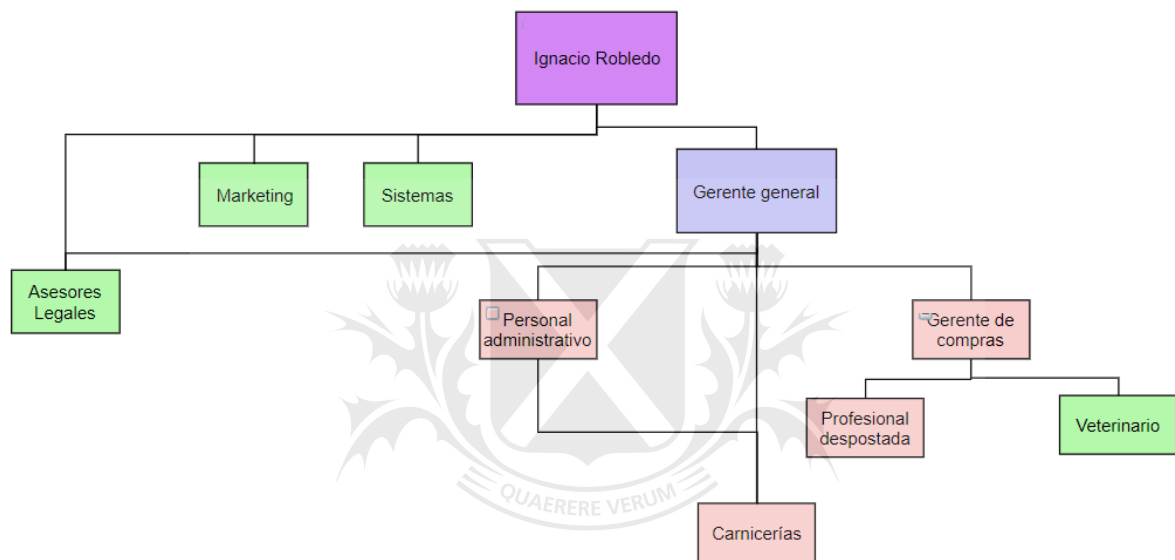
Para esta área, se contratará por trabajos específicos. Por un lado, a la hora de la compra del animal vivo, es fundamental conocer su estado y calidad del mismo para su correcta selección. Será clave contar con una persona del ambiente, que en la estructura de costos es el profesional de compra. Asimismo, esta persona se encargará de buscar otros productores que puedan ofrecer el servicio que TS Meats necesita, dado que la cantidad de oferentes no es tan elevada.

Por otro lado, se trabajará con un veterinario encargado de la revisión del cumplimiento de las exigencias establecidas al productor/engordador para asegurar la excelencia de la calidad del producto final.

8.6.1 Etapa Faena

Se deberá contratar a un profesional para que supervise la despostada en el frigorífico. Su trabajo será realizar un control sobre las medias reses que se despostan, que el personal cumpla con los recaudos de limpieza y que se realice el correcto envasado al vacío.

Organigrama de la organización:



Capítulo 9 Aspectos Legales, impositivos y propietarios

Un aspecto importante a considerar es el marco regulatorio y legislativo en el que va a desempeñarse la empresa. Por lo que comprender el ámbito legal es fundamental para medir posibilidades, evaluar viabilidad del negocio y establecer los límites de acción.

9.1 Estructura Societaria

Según el Artículo 5 de la Ley de Sociedades Comerciales, la sociedad deberá ser inscripta de forma adecuada en el Registro Público de Comercio. Se aplicará dicha ley, mientras que las actividades desarrolladas se regirán por el Código Civil y Comercial.

Se optará por constituir una Sociedad Anónima Simplificada (SAS), dado las ventajas que brinda por sobre los otros tipos.

Estas ventajas se basan principalmente en la economicidad: su costo es de \$8437,5 casi un 50% menor que el valor de una S.A. o S.R.L; los registros al ser digitales agilizan la obtención de los mismos, no tienen costo alguno y su copiado tampoco incurre en gastos adicionales y el mismo se ve reflejado en las 24hs. Mientras que para las sociedades tradicionales, el costo que tienen es de \$6755,5 para su rúbrica y \$7800 por libro más un adicional de \$15 por hoja copiada.

Finalmente, otras ventajas que dan las S.A.S son que permiten iniciar la actividad con un solo socio, alega mandatos indeterminados para los administradores y posee objeto amplio.

Para la constitución de la misma, será necesario trabajar con una escribanía, dado que, por más que se realice por instrumento privado, se requerirá la firma del profesional. Adicionalmente, se incurrirán gastos extras en el sellado, legalización, aporte notarial, el derecho de legalización digital, las inscripciones impositivas y los honorarios de la escribanía, detallado como Gastos Escribanía en la sección de Análisis Financieros.

Por otro lado, se verificó que la razón social esté disponible: TS MEATS S.A.S, se asignó a Ignacio Robledo como administrador titular y se definió como actividad de la sociedad: *"MATANZA DE GANADO BOVINO Y PROCESAMIENTO DE SU CARNE"* y *VENTA AL POR MENOR DE CARNES ROJAS, MENUDECENCIAS Y CHACINADOS FRESCOS"*

9.1.1 Inscripción online

Otro aspecto a tener en cuenta, es la sub-relación de Trámites a Distancia (TAD) de TS MEATS S.A.S con el administrador titular, para que de manera online, se pueda realizar el completado de los libros digitales y la realización de los trámites necesarios.

9.2 Aspectos impositivos

9.2.1 Generales

Tras realizar la inscripción y publicación en el Boletín Oficial se obtendrá el CUIT y consecuentemente se podrá obtener la clave fiscal para luego dar de alta en los impuestos requeridos.

Los impuestos a pagar son a nivel nacional: Impuestos a las ganancias, Impuesto al Valor Agregado, Bienes Acciones y Participaciones y Régimen de la Seguridad Social; a nivel provincial: Ingresos Brutos; y a nivel municipal: seguridad e higiene.

9.2.2 Específicos de la actividad

Se realizará un pequeño encuadre en cada etapa detallando los requerimientos necesarios para cada eslabón de la cadena productiva.

En la etapa productiva, compra de hacienda, se necesitaran realizar inscripciones en SENASA para obtener un número de Renspa y en la Cadena de la Carne como productor. Para la compra de hacienda dependiendo quien sea el vendedor corresponderá una liquidación de venta en caso de que sea un consignatario o una liquidación de compra si es directa.

En la etapa de Faena, es necesario obtener una matrícula que nos habilite operar, para ello es necesario, por un lado tener la habilitación del frigorífico que nos permitirá operar y por otro, realizar la inscripción en el Registro Único de Operadores de la Cadena Agroindustrial (RUCA). Frente a todas las operaciones, en esta etapa se deberá actuar como agente de percepción en la provincia de Buenos Aires.

Mientras que por último, la carnicería, debe contar con una habilitación municipal y estar inscrita en el RUCA. La misma deberá contar obligatoriamente con tarjeta de débito y un controlador fiscal.

En términos de transporte, con el ganado en pie, cada vez que el mismo sea movilizado, se deberá contar con la guía municipal y el DTE. Mientras que para el transporte desde el frigorífico a la carnicería, será necesario el remito cárnico.

9.3 Propiedad de Marca

El desarrollo de la marca será fundamental para lograr la diferenciación respecto a nuestra competencia y alcanzar un grado de seguridad y confianza por parte de nuestros clientes. Por ello, será necesario registrarla en el Instituto Nacional de Propiedad Intelectual y tiene un costo de USD 35,2. Una vez realizado el registro y aprobada por el INPI y Oposiciones, la marca será concebida por la ya mencionada institución.



Capítulo 10 Sustentabilidad

Este proyecto considera en la obtención de productos cárnicos, no sólo las variables económicas y sociales, sino también las ambientales. Al trabajar con los distintos integrantes de toda la cadena, se buscará que en cada etapa productiva haya concientización de un problema que no se puede ignorarse: el cuidado del medio ambiente.

10.1 Buenas Prácticas ganaderas

Las Buenas Prácticas Ganaderas¹³ es un concepto que se entiende como todas las acciones involucradas en la producción ganadera, comercialización y transporte que promueven la sustentabilidad.

En términos de producción, se debe identificar la ubicación del establecimiento, el acceso a fuentes hídricas y el diseño de la producción que debe considerar las características del ecosistema. Tanto las instalaciones como las herramientas deben estar acondicionadas para garantizar la seguridad tanto del personal como la del animal. A su vez, se debe contar con un plan de vacunación y alimentación en los animales y un control sobre la contaminación del suelo y del agua junto a la gestión de los residuos. Dentro de los feedlots, también debe contemplarse la inocuidad de la carne producida, la calidad del producto, el cuidado del ambiente y la eliminación de las heces. En ambas etapas, el personal a cargo, debe contar con una libreta sanitaria, con registro de cada número de tropa junto a su respectiva vacunación.

En la etapa de faena, los frigoríficos con los que se trabajaran deberán tener altos niveles de sanidad exigidos por el regulador para ser considerado como clase A. Deberán ejercer adecuadamente las prácticas específicas del establecimiento (segmentación de etapas, división de subproductos) y un buen cuidado animal. Mientras que a los trabajadores, se los deberá proteger a través de un contrato de trabajo en el que no solamente se le brinde las herramientas y vestimenta sino también un buen ambiente de trabajo y su registración ante el regulador.

Para su comercialización y transporte, los vehículos no solamente deberán tener la habilitación correspondiente sino también estar en buenas condiciones para que el animal vivo no sufra ninguna lesión y que en la comercialización no se pierda la cadena de frío.

¹³ SENASA Guía de Buenas Prácticas Ganaderas

10.1.1 Responsabilidad Social Empresaria

RSE consiste en la forma que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades en la sociedad. A través del código QR, el cliente podrá saber los diferentes procesos de trabajo realizados mostrando transparencia, desde TS Meats siempre se buscará trabajar con valores de excelencia y cumplir con la normativa vigente en todas las etapas productivas, ya sean sanitarias, fiscales, el cuidado de los animales y el del personal contratado.

Además, a la hora de elegir los proveedores y alianzas estratégicas, se tendrá en cuenta el cumplimiento de las buenas prácticas como así también se buscará evitar conflictos de intereses.

10.2 La tecnología en el Feedlot:

Desde hace unos meses, a lo largo de la región, se está empezando a implementar la tecnología de microchips en el ganado en pie.

Por un lado, al contar con los chips es más ágil identificar a quién pertenece el animal y ver su localización. Esto evita que el animal sea robado o confundido por parte del engordador.

Por otro lado y como principal ventaja, a través de los chips es posible realizar un seguimiento del engorde del animal, dado que permite saber el peso de cada uno de ellos y su capacidad para engordar.

Gracias a estos datos, es posible distinguir aquellos animales con mayor capacidad de engorde de los que no y en función de ello, el engordador realice una subdivisión dentro de la tropa con los mejores animales. Implementando este método, los animales más pequeños comen con los de su tamaño, sin quedar en desventaja, alcanzando el mismo nivel de engorde de aquellos más grandes que son los primeros en comer y en engordar.

Conjuntamente, este mecanismo trae consigo una reducción significativa en los días de engorde. Sabiendo que la media es de 90 días, con esta técnica el plazo se reduce aproximadamente a 60 días. El desarrollo e implementación de estas prácticas no sólo reducen costos (menos tiempo de capital inmóvil) sino también provoca una reducción en la contaminación ambiental.

10.2.1 Ventajas ambientales

La optimización en el tiempo de engorde disminuye los días que el animal esté vivo y por consecuencia habrá una reducción de emisiones de gas metano por kilogramo producido junto a caída en el consumo de agua.

Se estima que la producción diaria de un animal de 300-400 kilos es de 150-200 gramos de metano lo que equivale a 5 kilogramos de CO₂ (el humano produce 900 gramos diarios de CO₂). La cantidad de cabezas en 2018 fue de aproximadamente 4.500.000, es decir que la contaminación fue de 2.025.000.000 de kg de CO₂. La aplicación de este nuevo sistema implicaría una reducción de 675.000.000 kgs.

Mientras que, en términos de agua, el consumo diario es en promedio de 35 litros en la provincia de Buenos Aires, el humano consume 2 litros de agua. Trabajando con la misma ecuación que con el CO₂, el uso de agua en 2018 fue de 14.175.000.000 litros y con el nuevo sistema el ahorro sería de 4.725.000.000.

10.3 Sanidad:

Como se fue hablando a lo largo del trabajo, la sanidad juega un rol clave en el desarrollo del negocio. Esto no solo se debe a los anticuados procesos y costumbres de trabajo que tienen las carnicerías tradicionales o por alinearse a los nuevos comportamientos del consumidor, sino también representa uno de nuestros valores más importantes.

Habitualmente, la media res llega a la carnicería en un camión que muchas veces no cumple con las condiciones sanitarias necesarias para circular, y el "hombbrero" se la carga al hombro para introducirla dentro de la carnicería (anexo 13). Una vez, ingresa la media res, esta es despostada por el carnicero, para su posterior comercialización. Estos procesos insalubres, vienen a ser solucionados tanto por la ley como por TS Meats.

Se publicó una nueva normativa por parte del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social¹⁴ que entra en vigencia el 01-04-2020, estableciendo la utilización obligatoria de asistencia de medios mecánicos adecuados para toda aquella carga mayor de 25 kilos. Por lo que, de urgencia (y sin tratamiento, aun, por parte de la

¹⁴ Superintendencia de Riesgos de Trabajo, Resolución 13/2020

mesa de la carne), se deberá resolver cómo descargar la media res (tiene un peso promedio de 140 kilos) del camión a la carnicería para no infringir la ley.

TS Meats, resuelve este problema al trabajar con la despostada ya hecha desde el frigorífico y con el posterior traslado en cajas. Hay que destacar, que el envío se realizara en camiones de frío para garantizar la salubridad del producto.

El envasado al vacío, evita la oxidación eliminando la posibilidad de que la carne se encuentre en estado putrefacto, suprime la contaminación que puede tener el corte por las condiciones sanitarias del camión y de los elementos utilizados dentro de la carnicería como también reduce en porcentajes significativos la aparición de microorganismos como el Salmonella o Escherichia coli. Sin embargo, contemplamos que el plástico generado por el propio envasado contamina el medio ambiente.

10.4 Coronavirus

Dado que el proyecto se está realizando en pleno auge de la pandemia y analizando diversas noticias, creemos en la existencia de un cambio de paradigma a nivel mundial enfocándose en la concientización de la salud y en las políticas sanitarias que se realicen en cada actividad y/o proceso, lo cual hace que el modelo de negocios de TS Meats ya se adecue a las circunstancias actuales y futuras.

Universidad
San Andrés

11 Plan de Implementación y Riesgos

11.1 Plan de implementación

Para poder definir adecuadamente el orden de los procedimientos necesarios para el desarrollo del negocio, desde su constitución hasta su expansión, se utilizará el Diagrama de Gantt.

Proceso	Meses			
	1	2	3	4
Constitución de la Sociedad	■			
Inscripción impuestos y Registro Marca	■			
Busqueda del personal	■			
Desarrollo Pagina Web	■			
Obtencion de Matricula y lugar de Faena	■			
Equipamiento del local		■		
Implementacion plan de Marketing		■	■	■
Compra de Hacienda		■	■	■
Apertura del local			■	
Monitoreo de actividad			■	■

Como se puede ver en la tabla, el primer mes, se iniciará con la constitución de la sociedad y la inscripción de los impuestos correspondientes descritos en la unidad de aspectos legales. Adicional a ello, se desarrollará la página web y la búsqueda del local para alquilar, la compra de los muebles y equipamiento para su puesta en marcha.

Ya a partir del segundo mes y los subsiguientes se iniciara la implementación del plan de Marketing, principalmente a través de las redes sociales (realizando posteos, sorteos) y se iniciará la compra de hacienda en pie para la faena. Es importante detallar, que la compra de hacienda es mensual y la misma puede ser más de una vez en el mes.

En el tercer mes, se estima la apertura del local, donde ya contará con una importante imagen lograda en el mes anterior, con la ofertas de productos cárnicos y se empezará a analizar la gestión para ver el promedio de facturación que tiene la

carnicería, al margen de la ganancia, para evaluar el lanzamiento de nuevos locales en el corto plazo.

11.2 Riesgos

Al desarrollar un modelo de negocios se deben asumir y contemplar la existencia de diversos riesgos los cuales algunos pueden llegar a ser controlados por la empresa mientras que otros no. Teniendo en cuenta este factor, es posible analizar los diversos escenarios que se pueden presentar en la ejecución del negocio.

En primer lugar, tomar como macro entorno el nivel país. Hoy en día, Argentina no presenta un contexto económico favorable y el futuro tiende a ser más oscuro. Al estar atravesando un periodo de recesión desde hace más de 2 años, junto a una crisis global provocada por el coronavirus y dólar siempre afectando a la economía, desalientan cualquier tipo de inversión. Sin embargo, el consumo de carne por más que disminuya sigue siendo extremadamente alto en comparación a cualquier otro lugar del mundo.

Otro riesgo a considerar es sobre el régimen de exportación de la carne. Si se logran nuevos acuerdos comerciales para exportar gran volumen como el actual con China, es altamente probable que para todos los productores sea más rentable exportar que vender en el mercado interno, por lo que generaría una escasez de ganado en pie de la categoría premium y como consecuencia una subida importante en el precio del mismo.

Por otro lado, en el micro entorno, una incorrecta estimación de la demanda, implicando que las ventas estimadas no serán como las proyectadas, hacen replantear la expansión y la viabilidad del negocio. Caso similar implica el rechazo del envasado al vacío por parte de potenciales clientes.

A su vez, otra problemática que puede surgir es el incumplimiento por parte de los productores o engordadores, ya sea en términos del alimento que deben consumir los animales, en la indebida aplicación de buenas prácticas ganaderas o en quebrantar el plazo acordado de entrega del animal.

A pesar de la existencia de un contrato, que en cierta manera protege a TS Meats, cualquier inconveniente en el mismo generará tener que salir a buscar al mercado animales para abastecer la carnicería y resultará muy difícil constatar la trazabilidad de dichos animales.

Finalmente, perder la habilitación de la matrícula de TS Meats, la cual suele suceder por falta de liquidación en tiempo y forma de cualquier impuesto, conlleva a un costo adicional dado que se necesitará un tercero para realizar la faena y a su vez, nuestra reputación se vería afectada.



Universidad de
San Andrés

12 Conclusiones

El presente trabajo tiene la finalidad de ser la evaluación final que integra los conocimientos adquiridos durante la carrera de Contador Público cursada en la Universidad de San Andrés.

La motivación para realizar este trabajo fue seleccionar un sector con un alto volumen de transacciones diarias, pero que sus prácticas quedaron en el pasado. Por ello, surgió la idea de implementar un nuevo modelo de negocios, innovando e introduciendo tecnología en cada etapa, ofreciendo un producto final de inmejorable calidad que, además, satisface las necesidades de las nuevas generaciones.

TS Meats, se presenta como la única empresa capaz de ofrecer una trazabilidad completa al cliente sobre los productos cárnicos que consume y alcanzar una sanidad acorde a la que cualquier alimento debería tener. Para ello, la utilización del envasado al vacío y su transporte en cajas, eliminará las prácticas antihigiénicas actuales evitando el manoseo de la carne, la contaminación, las variaciones de temperatura y el traslado vetusto de la media res entera.

Complementario a ello, realizando la trazabilidad, ayudamos a eliminar la marginalidad de la cadena cárnica que sólo entorpece en la innovación. Sin embargo, si las reglas de juego no son iguales para todos los oferentes, los esfuerzos serán en vano.

En términos financieros, se considera que el plan de negocios es rentable dado que presenta un VAN y una TIR positiva, en los tres escenarios planteados.

TS Meats, pretende convertirse en una carnicería pionera, en términos de dar un valor agregado al producto final y acabar con las malas prácticas del rubro.

13 Bibliografía

Info Campo: La demanda de alimentos exigirá trazabilidad, bajo impacto ambiental y disminución de los desperdicios Fecha de acceso: (21-05-2019) <https://www.infocampo.com.ar/la-demanda-de-alimentos-exigira-trazabilidad-bajo-impacto-ambiental-y-disminucion-de-los-desperdicios/>

E alimentación: Trazabilidad: “el pequeño inconveniente” Fecha de acceso: (21-05-2019) <http://www.alimentacion.enfasis.com/articulos/67479-trazabilidad-el-pequeno-inconveniente>

La nueva: El Estado procura darle mayor transparencia a la cadena cárnica Fecha de acceso: (24-05-2019) <https://www.lanueva.com/nota/2018-3-31-6-30-54-el-estado-procura-darle-mayor-transparencia-a-la-cadena-carnica>

Alltech: Traceability: What does it mean to the consumer? Fecha de acceso: (27-05-2019) <https://ag.alltech.com/en/blog/traceability-what-does-it-mean-consumer>

Supercampo: Argentina, 2do consumidor mundial de carne vacuna Fecha de acceso: (27-05-2019) <http://supercampo.perfil.com/2016/08/argentina-es-el-2o-consumidor-mundial-de-carne-vacuna/>

Yahoo Finance: Global Consumer Trust is on the Offensive, Survey Finds Fecha de acceso:(29-05-2019) <https://finance.yahoo.com/news/global-consumer-trust-offensive-survey-160000509.html>

Potato Pro: Why Traceability in Food Production and Processing is also a Profit Opportunity Fecha de acceso: (28-05-2019)

<https://www.potatopro.com/news/2019/why-traceability-food-production-and-processing-also-profit-opportunity>

Gobierno, Agroindustria, tipos de frigoríficos y habilitaciones Fecha de acceso (28-05-2019)

https://agroindustria.gob.ar/new/00/programas/dma/regimenes_especiales/Frigorifico%20Habilitaciones%20Clases.pdf

Statistica, Crecimiento vegano en Inglaterra, Fecha de acceso (10-01-2020)
<https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/1062104/number-of-vegans-in-great-britain/>

EY: How human augmentation will influence human behavior Fecha de acceso (28-05-2019) https://www.ey.com/en_gl/disruption/behavioral-design-megatrend

Diario infocielo, Encuesta, consultora Kantar, Octubre 2019
<https://infocielo.com/nota/110455/por-primera-vez-una-encuesta-revelo-cuantos-argentinos-son-veganos-y-vegetarianos/>

IPCVA, estrategias de marketing para las carnes rojas, Fecha de acceso (12-02-2020) <http://www.ipcva.com.ar/vertext.php?id=269>

Marketing digital, aplicar marketing de contenidos, Fecha de acceso (12-02-2020)
<http://blog.1425.com.ar/2016/07/las-carnicerias-el-negocio-perfecto.html>

ABC: Las ventajas del envasado al vacío, Fecha de acceso (17-10-2019)
<https://www.abc-pack.com/enciclopedia/ventajas-del-ensado-al-vacio/>

Las ventajas de la carne envasada al vacío, Fecha de acceso (17-10-2019)
<https://www.fondodeolla.com/nota/16178-ventajas-de-la-carne-ensada-al-vacio/>

IPCVA: Informe de Precios Minoristas Febrero 2020, Fecha de acceso: (10-04-2020)

<http://www.ipcva.com.ar/vertext.php?id=2098>

IPCVA: Lámina de cortes, Fecha de acceso (13-03-2020)

<http://www.ipcva.com.ar/vertext.php?id=1654>

IPCVA: Nomenclador de cortes, Fecha de acceso (13-03-2020)

<http://www.ipcva.com.ar/nomenclador2015/>

IPCVA: Cuadernillo buenas prácticas ganaderas, Fecha de acceso (10-02-2020)

<http://www.ipcva.com.ar/vertext.php?id=1274>

Todo carne, Una guía para la producción de carne sustentable, Fecha de acceso

(10-02-2020) <http://www.todoagro.com.ar/noticias/nota.asp?nid=38553>

Mercado de Liniers, Listado de Precios, Fecha de acceso (08-04-2020)

<http://www.mercadodeliniers.com.ar/dll/hacienda1.dll/haciinfo000002>

ARBA: alícuotas ingresos brutos, Fecha de acceso: (10-03-2020)

<https://www.arba.gov.ar/Informacion/InfoGeneral/Naiib/naiibbCodigos.asp>

INPI: instructivos para registro de marca, Fecha de acceso: (10-03-2020)

https://portaltramites.inpi.gob.ar/Instructivos/Marcas_Nuevas.pdf

TAD: instructivo para inscripciones SAS Fecha de acceso (15-03-2020)

<https://tramitesadistancia.gob.ar/tramitesadistancia/inicio-publico>

RUCA, Manual para ser operador de la cadena cárnica, Fecha de acceso: (10-01-

2020) <https://ruca.agroindustria.gob.ar/descargas/ruca-perfil-operador.pdf>

SENASA, Información para trazabilidad Fecha de acceso (03-01-2020)

<https://www.argentina.gob.ar/senasa/transparencia/pedirinformacion>

SENASA, Manual de buenas prácticas ganaderas Fecha de acceso (14-02-2020)

<https://www.senasa.gob.pe/senasa/descargasarchivos/2014/12/GUIA-DE-BUENAS-PRACTICAS-GANADERAS1.pdf>

El País, Diario: Metano y Humanos: El mito que las vacas están matando el planeta.

Fecha de acceso (14-02-2020)

https://verne.elpais.com/verne/2019/08/14/articulo/1565772549_444060.html

INFO CAMPO, La visión del INTA sobre las innovaciones en ganadería Fecha de

acceso (20-02-2020) [https://www.infocampo.com.ar/la-vision-del-inta-sobre-las-](https://www.infocampo.com.ar/la-vision-del-inta-sobre-las-innovaciones-en-ganaderia/)

[innovaciones-en-ganaderia/](https://www.infocampo.com.ar/la-vision-del-inta-sobre-las-innovaciones-en-ganaderia/)

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad social Fecha de acceso (15-03-2020)

<https://www.argentina.gob.ar/trabajo>

Dvoskin, R. Fundamentos de Marketing. Buenos Aires: Granica (2004). Capítulo 4

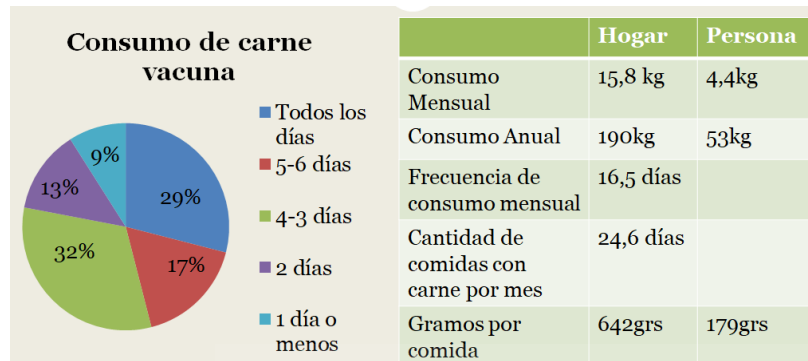
Dvoskin, R. Fundamentos de Marketing. Buenos Aires: Granica (2004). Capítulo 6.

Kenneth Laudon & Jane Laudon. 2012. Management Information Systems- 12th Edition.

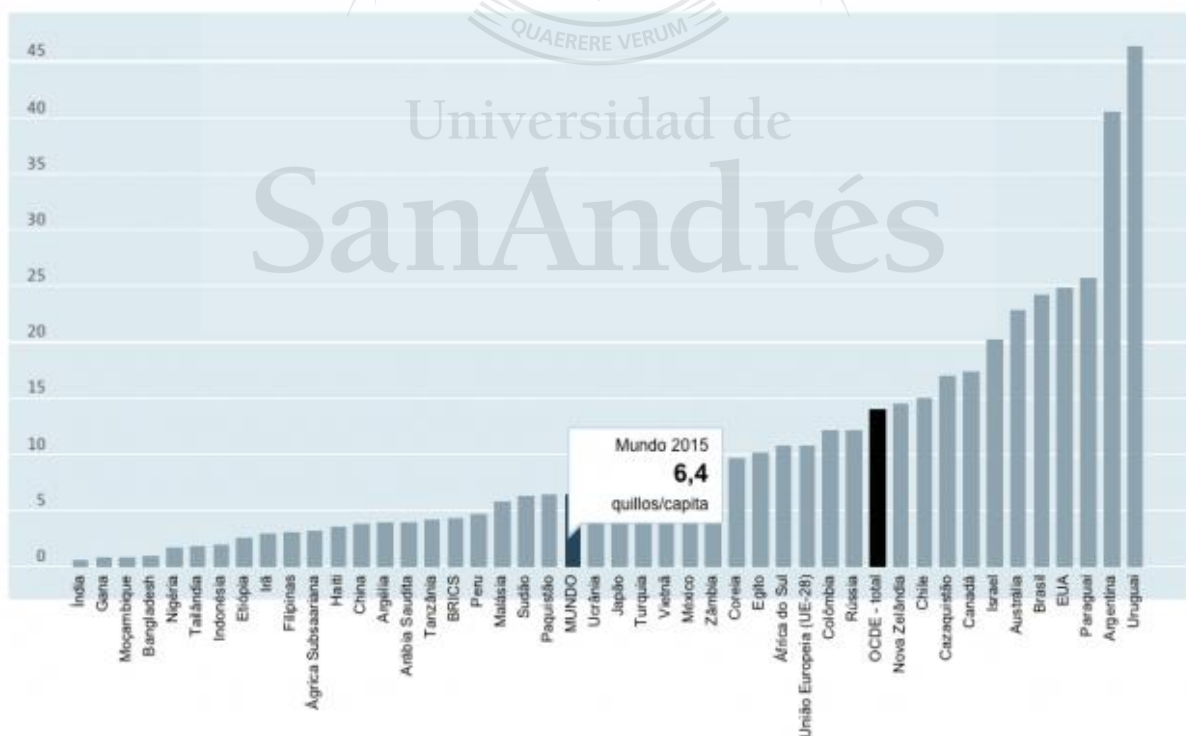
Universidad de
San Andrés

14. Anexo

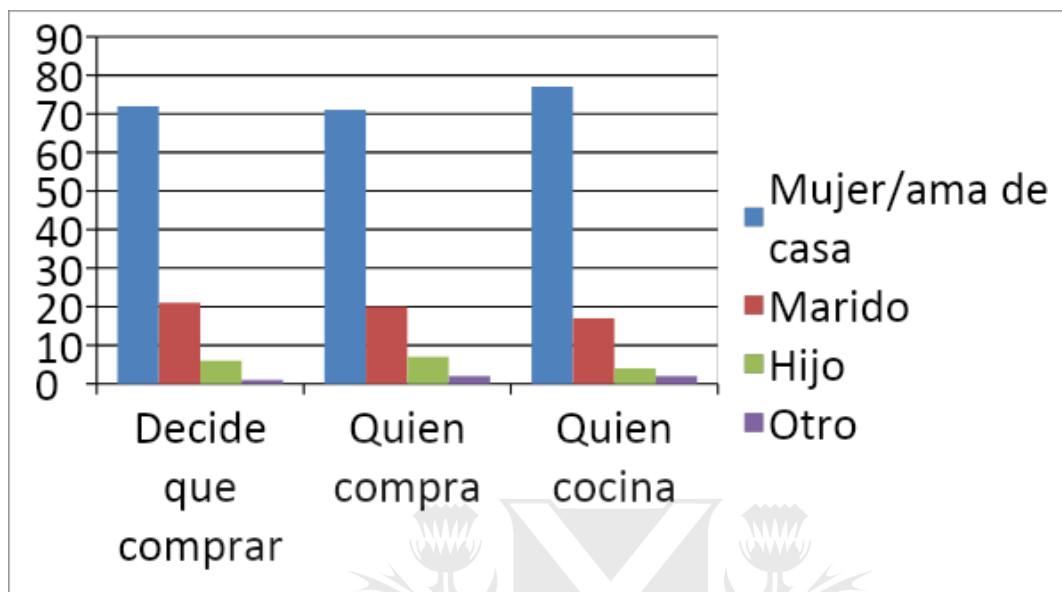
Anexo 1: Consumo de carne. TNS Gallup. (Abril 2015). Estudio de Usos y Actitudes sobre el consumo de Carne Vacuna en Argentina. IPCVA, 1, 39. 2001 al 2015, De IPCVA Base de datos.



Anexo 2: Consume de carne per capita; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico



Anexo 3: Quienes acuden a la carnicería. TNS Gallup. (Abril 2015). Estudio de Usos y Actitudes sobre el consumo de Carne Vacuna en Argentina. IPCVA, 1, 39. 2001 al 2015, De IPCVA Base de datos.



Anexo 4:

Encuesta:

1- Género

- a. masculino
- b. femenino
- c. NS/NC

2- Edad

- a. 18-25
- b. 25-40
- c. 40 o más

3- En qué localidad vive:

- a. Completar...

4- Cuantas veces a la semana come carne:

- a. 1-2
- b. 3-4
- c. 5-6
- d. Más de 7

5- Quien compra carne (puede marcar más de una opción)

- a. Mama
 - b. Papa
 - c. Mi hermano
 - d. Mi hermano
 - e. Yo
- 6- Donde compra carne:
- a. Carnicería
 - b. Supermercado
 - c. Delivery
 - d. Otro
- 7- Compra siempre en el mismo lugar:
- a. Si
 - b. No
- 8- Va a una carnicería/supermercado por: (esta tiene que ser con ponderación)
- a. Atención personalizada
 - b. Confianza en el producto
 - c. Calidad de la carne
 - d. Conveniencia por cercanía
 - e. Precio
- 9- La limpieza de la carnicería es influyente al momento de elegir
- a. Si
 - b. No
 - c. Nunca preste atención
- 10- Compró alguna vez en una carnicería Premium
- a. Si
 - b. No
- 11- Compró productos envasados al vacío
- a. Si
 - b. No
- 12- Compró alguna vez carne envasada al vacío
- a. Sí, me gusto.
 - b. Sí, pero no me gusto.
 - c. No
- 13- Se preocupa por la trazabilidad (origen de la carne) de lo que come

- a. Si
- b. No

14-Se preocupa por los procesos sanitarios que sufre el producto en su transformación (desde el campo a la carnicería)

- a. Si
- b. No
- c. Nunca lo había pensado.

15-Que prefiere a la hora de comprar

- a. Auto-servicio (tomar el producto de la góndola)
- b. Solicitar al carnicero el corte

16- Qué opina de la carne envasada: (puede elegir más de una opción).

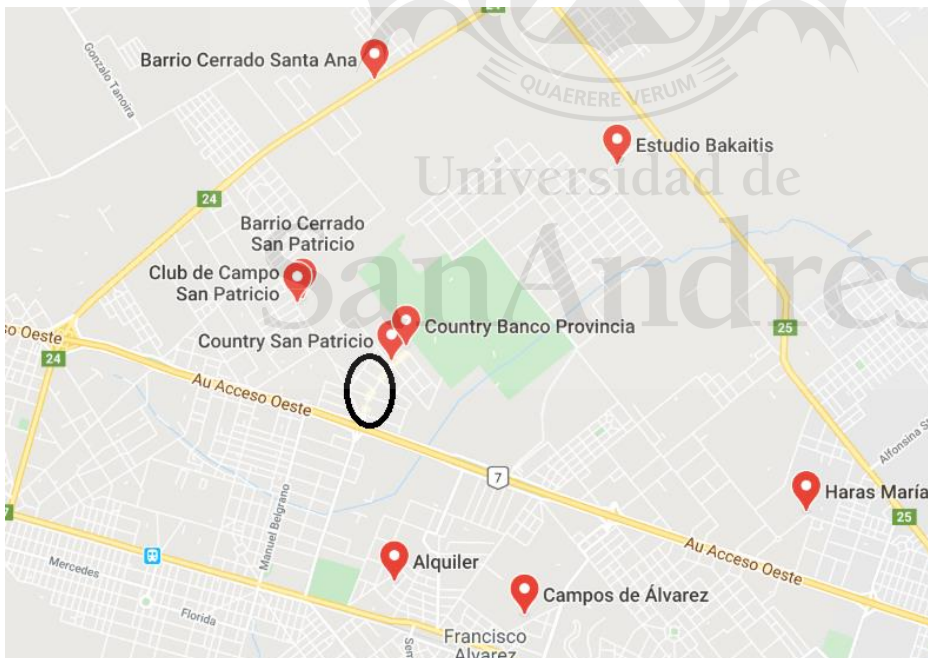


- a. Nunca lo vi
- b. Compró cuando veo.
- c. Siempre es más cara y por eso no la compro
- d. No sé qué diferencia tiene con la común
- e. No me transmite confianza
- f. No me gusta el color/olor
- g. Otro

Anexo 5: Color Púrpura carne envasada al vacío, IPCVA



Anexo 6: Barrios Privados en Moreno representados con el rojo. El círculo negro representa la calle Gorriti.



Anexo 7: Envasado al vacío frigorífico, Fuente SENASA



Anexo 8: Composición de una media res y su precio promedio en Febrero 2020

Corte	%	Precio por kilo
TORTUGUITA	1,99%	\$ 304,15
GARRON	2,11%	\$ 180,84
BOLA DE LOMO	4,69%	\$ 347,30
NALGA CON TAPA	7,97%	\$ 339,20
CUADRADA	4,22%	\$ 348,33
PECETO	2,23%	\$ 437,17
CUADRIL S/TAPA	3,40%	\$ 378,36
TAPA CUADRIL	2,58%	\$ 378,36
COLITA DE CUADRIL	1,06%	\$ 378,36
TAPA DE ASADO	6,47%	\$ 329,03
PALETA	8,49%	\$ 304,34
AGUJA CON AZOTILLO	11,81%	\$ 180,84
BRAZUELO	3,77%	\$ 180,84
LOMO C/C	3,37%	\$ 464,55
ANGOSTO	7,66%	\$ 319,33
ANCHO	3,68%	\$ 298,04
TAPA DE BIFE	3,68%	\$ 292,88
ASADO	7,78%	\$ 322,44
VACIO	6,11%	\$ 378,65
MATAMBRE	2,27%	\$ 370,06
FALDA	4,67%	\$ 207,52

Anexo 9: Aprovechamiento carnicerías

Kilos necesarios por carnicería por semana	2000 kilos
Kilos necesarios para 4 carnicerías	8000 kilos
Peso animal	350 kilos
Cantidad de animales adquiridos por semana	40
Cantidad de animales adquiridos por mes	160
Peso final media res	98,5
Cantidad de kilos finales 10 animales	7880
Cantidad de kilos obtenidos	31520

Anexo 10: Precio promedio por kilo vivo, Novillito Premium hasta 380 kilos, Mercado de Liniers.

Mes	Precio \$	Cabezas	Dolar TC	P U\$S	Kilos	Kilos totales	Cabezas*kilos*P U\$S
Marzo	\$ 99,88	12.994,00	\$ 64,27	USD 1,5540	358	4.652.880,00	USD 7.229.080,7874
Febrero	\$ 94,08	12.938,00	\$ 63,14	USD 1,4900	357	4.624.131,00	USD 6.882.212,7539
Enero	\$ 88,60	16.087,00	\$ 63,00	USD 1,4063	356	5.731.380,00	USD 8.054.122,5270
Diciembre	\$ 87,02	20.891,00	\$ 63,00	USD 1,3813	357	7.462.490,00	USD 10.301.630,6467
Noviembre	\$ 78,87	20.080,00	\$ 63,00	USD 1,2519	357	7.163.850,00	USD 8.974.354,4000
Octubre	\$ 72,55	21.457,00	\$ 62,50	USD 1,1608	355	7.607.680,00	USD 8.842.086,3880
							USD 1,3498

Anexo 11: Estado de resultados

Ingresos por Ventas	\$ 121.995.287	USD 1.876.851
Costo	\$ (87.700.383)	USD (1.349.237)
GANANCIA BRUTA	\$ 34.294.903	USD 527.614
Gastos de administración	\$ 3.986.183	USD 61.326
Gastos de comercialización	\$ 11.861.231	USD 182.480
TOTAL DE GASTOS	\$ 15.847.414	USD 243.806
GANANCIA ORDINARIA DE LAS OPERACIONES	\$ 18.447.489	USD 283.808
Impuesto a las Ganancias	\$ 5.534.247	USD 85.142
GANANCIA DEL EJERCICIO	\$ 12.913.243	USD 198.665

Anexo 12: Cálculo tasa de riesgo del capital, 05/01/2020

Tasa libre de riesgo	1,83%
Beta (Food Processing)	0,88
Riesgo Argentina	19,30%
$Re = R_{free} + Be (R_m - R_{free})$	17,20%

Anexo 13: Hombbrero bajando una media res



Universidad de
San Andrés