



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

**Título: MESO Butcher Shop**

**AUTOR:**  
BAJAS, Felipe

**LEGAJO:**  
28212

**MENTOR:**  
DVOSKIN, Roberto

Victoria, Buenos Aires, Argentina

# Índice

<b>1. Introducción</b>	<b>2</b>
1.1 <i>Resumen Ejecutivo</i>	2
1.2 <i>Motivo Personal</i>	3
1.3 <i>Motivo Académico</i>	3
<b>2. Objetivo</b>	<b>4</b>
2.1 <i>Desafío Central</i>	4
2.2 <i>Desafíos Secundarios</i>	4
2.3 <i>Objetivo del Trabajo</i>	4
<b>3. Metodología</b>	<b>5</b>
3.1 <i>Tipo de tesina</i>	5
3.2 <i>Marco conceptual</i>	6
<b>4. Evaluación de la oportunidad de negocio</b>	<b>7</b>
4.1 <i>Necesidad identificada</i>	7
4.2 <i>Datos que sustentan la oportunidad</i>	8
4.3 <i>Análisis del entorno</i>	11
<b>5. Negocio propuesto para capturar la oportunidad</b>	<b>18</b>
5.1 <i>Acerca del producto</i>	18
<b>6. Propuesta de modelo de negocios (CANVAS)</b>	<b>19</b>
<b>7. Plan de Marketing</b>	<b>25</b>
7.1 <i>Descripción del Producto</i>	25
7.2 <i>Estrategia de Precios</i>	27
7.3 <i>Estrategia de Comunicación</i>	28
7.4 <i>Estrategia de Distribución</i>	31
<b>8. Equipo</b>	<b>32</b>
<b>9. Operaciones del Negocio</b>	<b>33</b>
<b>10. Aspectos Legales</b>	<b>35</b>
<b>11. Inversión, Costos y Finanzas</b>	<b>37</b>
<b>12. Plan de Implementación y Riesgos</b>	<b>45</b>
<b>13. Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>47</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>49</b>
<b>Anexos</b>	<b>52</b>

# 1. Introducción

## 1.1 Resumen Ejecutivo

Este trabajo de graduación tiene como objetivo crear un plan de negocios, analizando en particular la venta de carne madurada en Argentina, más precisamente en la Ciudad de Buenos Aires y alrededores. El eje central es poder investigar acerca de la venta minorista de este tipo de carne Premium, considerando el proceso de maduración y su efecto sobre los cortes vacuno como la principal propuesta de valor de Meso. Teniendo en cuenta que Argentina es uno de los países líderes en cuanto a ganadería vacuna, Meso pretende dar un paso más allá dentro del proceso productivo, buscando poder vender cortes de carne de mayor sabor y con mayor grado de ternura.

Para lograr esa calidad en el producto, Meso se encargará de llevar a cabo el proceso de maduración *in-house*, instalando cámaras frigoríficas y dándoles a los cortes una estacionalidad de 15 a 20 días bajo una temperatura entre los -1 y 2 grados centígrados. Además, al tener el negocio familiar dedicado a la exportación de carne vacuna hace más de 30 años, el conocimiento del mercado y la relación con los mejores frigoríficos del país permitirán que la materia prima que se adquiera para luego madurar sea de excelente calidad.

A la vez, en este trabajo se hará foco en el plan de marketing que se debe llevar a cabo a la hora de lanzar al mercado un producto nuevo o desconocido para el consumidor de carne promedio en Argentina. Se analizará cómo llevar a cabo un plan de comunicación que haga foco en educar al consumidor, explicando qué es el proceso madurativo en la carne vacuna, cómo se lleva a cabo y qué beneficios tiene.

El proyecto será liderado por sus socios fundadores, Felipe y Manuel Bajas, acompañado del equipo de Carex, que cuenta con más de 30 años de experiencia en la industria exportadora de carne vacuna. Su conocimiento en cuanto a la calidad del producto, desde la cría del ganado hasta los cortes finales, servirán para poder garantizar la venta de un producto de excelente calidad.

Meso será un proyecto a 5 años. El emprendimiento requerirá de una inversión inicial de \$ 849,311,00 que se recuperará en 2 años y 3 meses. Además, el proyecto ofrecerá una tasa interna de retorno (TIR) del 78,98% y se estima que tendrá un Valor Actual Neto (VAN) de \$686.437,20.

## **1.2 Motivo Personal**

Meso surgió con la idea de querer que el consumidor de carne argentino pueda probar cortes superiores en cuanto a ternura y sabor en su asado de los domingos, compartiendo con la familia. El consumo de carne madurada es algo que en mi casa se hizo bastante habitual, debido no sólo al negocio familiar que tiene que ver con la exportación de carne, sino a la pasión que tiene mi padre por poder conseguir siempre la excelencia. Teniendo una heladera chica para maduración de carne vacuna, siempre que tenía buena carne ponía a madurar distintos cortes para que probemos. Fue así, que comencé a llevar estos cortes madurados a asados con amigos, y todos notaban la diferencia de sabor y textura en la carne.

Por estos motivos fue que tuve un interés personal en poder crear un negocio en torno al fenómeno de maduración, queriendo llevar algo que me apasiona y en lo que creo firmemente, a un público argentino que sabe y disfruta del buen comer. Por lo tanto, decidí realizar mi trabajo de graduación acerca del emprendimiento que estoy poniendo en marcha terminando mi carrera como estudiante de Administración de Empresas en la Universidad.

## **1.3 Motivo Académico**

Por el lado del motivo académico, la elección de realizar un plan de negocios como trabajo final para la carrera de Administración de Empresas fue considerando que es un desafío que requiere poner en práctica cada una de las disciplinas que se aprenden a lo largo de la carrera. Desde marketing hasta finanzas, poner en marcha un nuevo negocio requiere de un análisis detallado de cada área por separado, pero también de poder lograr una visión más global del negocio para que exista esa coordinación entre áreas en fin de lograr un objetivo común.

## **2. Objetivo**

### **2.1 Desafío Central**

El desafío central que pretende enfrentar y lograr sobrellevar este plan de negocios en particular, es si es posible instalar un nuevo tipo de carne vacuna en un mercado que se puede definir como altamente tradicional y aguerrido a las costumbres de las familias argentinas de la Ciudad de Buenos Aires y alrededores. Por lo tanto, a la hora de desarrollar este plan de negocios, se tendrá presente este principal desafío a la hora de crear el modelo de negocios de Meso.

### **2.2 Desafíos Secundarios**

En segundo lugar, otro importante desafío al que se enfrenta Meso, es el comenzar a comercializar un producto nuevo, al cual gran parte del segmento desconoce. Se pretende considerar este punto principalmente a la hora de desarrollar el plan de marketing, ya que deberá tener un enfoque educativo fuerte, para que quienes consumen carne habitualmente conozcan lo que es la carne madurada, y cuales son sus beneficios.

Por otro lado, este proyecto tiene como objetivo secundario a la vez investigar acerca de los posibles modelos de negocio en cuanto a la fuente de ingresos y relación con los clientes, considerando la posibilidad de incluir una modalidad de suscripción mensual debido a que el consumo de carne en nuestro país es semanal.

### **2.3 Objetivo del Trabajo**

Considerando los desafíos a enfrentar, este trabajo tendrá como objetivo desarrollar un plan de negocios consolidado, buscando tomar decisiones relacionadas al modelo de negocios teniendo en cuenta los desafíos a lo que Meso se enfrenta. Se hará foco en el desarrollo de un plan de comunicación eficaz y completo para poder educar al consumidor, resaltando cómo la carne madurada logra tener una ternura y sabor superior al que de los cortes vacunos tradicionales. Se pretende poder utilizar este factor diferencial como propuesta de valor central del negocio.

### 3. Metodología

#### 3.1 Tipo de tesina

En primer lugar, se realizarán encuestas y entrevistas, para tener un análisis cuantitativo y también descriptivo de qué piensa la gente acerca de la carne madurada o mejor conocida como *dry-aged*. Se realizarán pruebas de testeo con amigos o familiares que nunca hayan probado este tipo de carne, a modo de producto mínimo viable (PMV) para investigar acerca de las opiniones y primeras impresiones de los consumidores ante este tipo de carne. Estos testeos servirán para poder mejorar el proceso madurativo y poder lanzar los productos al mercado sabiendo que quienes lo probaron, pudieron notar la diferencia en calidad, ternura y sabor.

A la vez, se pretende poder definir un plan de marketing sólido, debido a que MESO no sólo será un nuevo competidor en el mercado de la venta minorista de carne vacuna, sino que a la vez de alguna manera traerá un nuevo tipo de producto al mercado. Creemos que esto merece que el plan de comunicación del negocio incluya datos informativos acerca de cómo es el proceso madurativo de la carne, y cuales son sus beneficios en cuanto a sabor y calidad.

Por último, también se realizará una investigación de mercado para saber a qué precios están vendiendo los distintos cortes las cadenas de venta de carne Premium en CABA y GBA. MESO no pretende fijar precios por encima de los que actualmente manejan nuestros futuros competidores.

### **3.2 Marco conceptual**

A continuación, se detallarán las herramientas que se utilizarán para el desarrollo del presente plan de negocios:

#### **Evaluación de la Oportunidad.**

- Evaluación del contexto, tendencias y mercado local.
- Consideraremos el *Opportunity Checklist* de William D. Bygrave

#### **Investigación de Mercado y Análisis Interno**

- Análisis de las 5 fuerzas de Porter, análisis PESTEL, análisis FODA y 7s de McKinsey.

#### **Modelo de Negocio.**

- Se utilizará el *Canvas Business Model* propuesto por Osterwalder y Pigneur en “Generación de Modelos de Negocios”.

#### **Plan de Marketing.**

- Capítulo XI: “El plan de Marketing” del libro *Fundamentos del Marketing* de Roberto Dvoskin publicado en el año 2004.

#### **Operaciones del Negocio.**

- “Administración de Procesos” de Krajewski, Ritzman y Malhorta publicado en el año 2008.

#### **Costos, Finanzas e Inversión.**

- “Principios de Finanzas Corporativas” (2010), de Brealey, Myers y Allen.

#### **Aspectos Legales.**

- Normas y regulaciones locales.

#### **Plan de Implementación y Riesgos.**

- Se utilizará un diagrama Gantt para definir el plan de implementación del proyecto.
- En cuanto a los posibles riesgos se tendrán en cuenta diversas situaciones propensas a ocurrir para desarrollar planes de acción en caso de que MESO se encuentre frente a ellas.

## 4. Evaluación de la oportunidad de negocio

### 4.1 Necesidad identificada

A la hora de hacer un análisis del consumo de alimentos, la carne vacuna y el cerdo son productos que en la Argentina se consumen a grandes escalas. La carne argentina es identificada como la mejor carne del mundo de tal manera que adaptamos al producto como parte de nuestra cultura. “El consumo de carne en 2019 alcanzo los 109,5 kilos anuales per cápita en la Argentina.”<sup>1</sup> informa un artículo de Infobae con datos que se obtuvieron en la cámara de la industria y comercio de carnes y derivados de la República Argentina. Si bien el consumo viene bajando en los últimos años debido a una crisis económica en el país y por nuevas modas de alimentos derivados de productos vegetales, la carne es el alimento que más se consume en nuestro territorio; “En la Argentina los ricos y los pobres “consumimos más o menos lo mismo: carne con algo, varía la calidad, cantidad y lugar de compra”, afirma la licenciada en nutrición, Marcela Fili, investigadora del INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria) de Salta.”<sup>2</sup> Esta declaración de la licenciada en nutrición se llevo acabo en una nota en La Nación, en la cual se debatía cual es el alimento que más se consume en nuestro país.

Históricamente el habitante argentino sin importar el poder adquisitivo pudo consumir carne ya que la variación en los precios debido a sus variados cortes de calidad les permitía a todos poder adquirir el producto. Esto genera que la gente con un poder adquisitivo más elevado pueda consumir un producto cotidiano, pero de mejor calidad por un precio mayor. Si bien la carne *premium* existe y la clase alta puede adquirirla, hay una escasez en la oferta de carne con una calidad aún superior como lo es la carne madurada, también conocida como *dry-aged*. Otra de las deficiencias que encontramos y en la cual creemos que se necesita una mejoría tiene que ver con la distribución y la presentación ya que no encontramos una carnicería

---

<sup>1</sup> El consumo de carne en la Argentina cayó por debajo de los 110 kilos por habitante y es el menor en los últimos 7 años, 20/02/2020, Infobae. info. Sitio Web: <https://www.infobae.com/economia/2020/02/20/el-consumo-de-carne-en-la-argentina-cayo-por-debajo-de-los-110-kilos-por-habitante-y-es-el-menor-de-los-ultimos-7-anos/> . Fecha de acceso: 30 de Octubre de 2020.

<sup>2</sup> Qué comemos los argentinos, 05/11/2000, La Nación. Sitio Web: <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/que-comemos-los-argentinos-nid213101/>. Fecha de acceso: 30 de octubre de 2020.



con envíos que tengan cámaras de frío adecuadas para conservar el producto en su camino al consumidor.

#### 4.2 Datos que sustentan la oportunidad

##### *Producción y Consumo de carne vacuna en Argentina*

La cadena de valor de la carne vacuna se distingue en 5 fases que describe la siguiente tabla utilizada por el gobierno argentino.<sup>3</sup>

*Figura 1: Etapas del proceso productivo de la carne vacuna*

*Fuente: Página oficial del Gobierno argentino, argentina.gob.ar*

Etapa	Producto
Cría	Ternero
Engorde	Novillo
Faena	Media res y subproductos (cuero, vísceras, hueso, grasa, sebo)
Despostado	Cortes
Venta minorista	

Con respecto a la cría y al engorde el país tiene alrededor de doscientos mil predios que se dedican a estas etapas de las cuales diez mil concentran el 40% de la producción total. Cuando se habla de cría y engorde se debe ser muy cuidadoso porque es una de las etapas mas importantes del animal. El método de alimentación que tiene la vaca es muy importante ya que cambia mucho su mecánica si es alimentado en un feedlot o en un campo abierto donde puede correr y desarrollar sus músculos así dando un producto mas magro.

Con respecto a las etapas de faena y despostado tenemos a los frigoríficos como actores influyentes. Los frigoríficos se diferencian en que algunos sólo se encargan de la faena, otros solo del despostado y otros de ambas tareas. “Según el SENASA,

<sup>3</sup> Resumen del Mercado de la Carne Vacuna, 2016, Página oficial del Gobierno Argentino (argentina.gob.ar) . Sitio Web: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cndc\\_resumen\\_mercado\\_de\\_la\\_carne\\_vacuna.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cndc_resumen_mercado_de_la_carne_vacuna.pdf). Fecha de acceso: 30 de octubre de 2020.

existirían 457 plantas frigoríficas, de las cuales el 32 % son Clase A y B y concentran el 81 % de la producción.”<sup>4</sup> Cuando hablamos de Clase A se refieren a frigoríficos autorizados a exportar a Europa y Estados Unidos mientras que cuando mencionamos la clase B abarca a Rusia, África y Sudamérica. Las diferencias de cada clase son meramente por las exigencias sanitarias de las diferentes regiones.

Todos estos datos sustentan la oportunidad ya que demuestran no sólo la cantidad de frigoríficos y actores dedicados a la producción de carne vacuna en nuestro país, sino que contamos con una cadena de valor de alta calidad en la Argentina.

### *Tendencia en Fast Delivery*

En la actualidad hay una clara tendencia a la distribución rápida y a que el consumidor obtenga en su casa los productos con la mayor eficiencia posible. Esto fue impulsado por empresas como Mercado Libre, Pedidos Ya, Rappi, Glovo, etc. Por eso sostenemos que este tipo de tendencia es requerido por el consumidor en muchos ámbitos, tanto como en compras de indumentaria, delivery de comida e incluso en compras para el hogar como el supermercado online. Por lo tanto creemos que hay una mejora para el proceso distributivo en cuanto a la venta de carne, más específicamente carne premium.

### *Segmento Objetivo*

El segmento objetivo para nuestro producto de carne madurada son los consumidores ABC 1 de CABA y GBA, es decir de una clase económica media-alta ya que nuestros precios y productos serán acorde a los de productos de alta calidad. Tomaremos inicialmente a la Ciudad de Buenos Aires, y al Gran Buenos Aires como segmento objetivo debido a la escala territorial que se pretende poder alcanzar en los comienzos del negocio. En Gran Buenos Aires el 2,1% de los habitantes son ABC1 mientras que en CABA el 19,9% lo son según un estudio realizado por la Universidad Católica Argentina (UCA).<sup>5</sup> Por lo tanto, con estos datos podemos estimar la cantidad

---

<sup>4</sup> Resumen del Mercado de la Carne Vacuna, 2016, Página oficial del Gobierno Argentino (argentina.gob.ar) . Sitio Web: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cndc\\_resumen\\_mercado\\_de\\_la\\_carne\\_vacuna.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cndc_resumen_mercado_de_la_carne_vacuna.pdf). Fecha de acceso: 30 de octubre de 2020.

<sup>5</sup>Tinoboras, Cecilia (2018) , Estructura Social de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Sitio Web: <http://wadmin.uca.edu.ar/public/ckeditor/Observatorio%20Deuda%20Social/Presentaciones%202018/2018/2018-Observatorio-INFORME-ESTRUCTURA-SOCIAL-CABA.pdf> Fecha de acceso: 1 de noviembre de 2020.

de personas pertenecientes a este sector de la pirámide social tanto en CABA como GBA.

$$\text{ABC1 CABA} = 3.075.646 \times 0,199 = 612.053 \text{ personas}$$

$$\text{ABC1 GBA} = 9.916.715 \times 0,021 = 208.251 \text{ personas}$$

Por otro lado, en 2019 el diario Perfil publicó en 2019 un estudio sobre el consumo de carne en la Argentina en el que especifica que el en la Provincia de Buenos Aires “el 47% de los habitantes come asado al menos una vez al mes”, y este número asciende a 53% en CABA. Además, el estudio especifica que el 14% de los encuestados indicó que come asado todos los fines de semana, y el 19% come asado una vez al mes. Estos números indican que no solo 1 de cada 2 bonaerenses y porteños comen asado al menos 1 vez al mes, sino que además un 33% al menos cada 15 días.

Por lo tanto, considerando el universo de consumidores ABC 1 de CABA y GBA, y también el estudio del diario Perfil nuestro segmento objetivo sería cerca 410 mil personas. Este número nace total de personas ABC1 en CABA y GBA (612.053 personas + 208.251 personas = 820.304 personas), multiplicado por 0,5 que corresponde a aquellos que comen asado al menos 1 vez por mes. Además, cabe rescatar que no sólo es importante considerar el total de personas que consumen carne en CABA y GBA, sino que también es atractivo el dato de la frecuencia con la que se consume en nuestro país.

### *Competidores/ Competencia*

Como mencionamos anteriormente el consumo de carne en argentina es muy alto ya que se consumen alrededor de 100 kg per cápita por año. Por este motivo es que tenemos competidores fuertes. Nuestros principales competidores van a ser Cabaña Juramento, RES, BIFFE entre otros. Todos estos locales venden carne Premium y serian nuestra principal competencia, aunque, como mencionamos previamente, ninguno ofrece hasta el momento carne madurada. En segundo plano identificamos a los supermercados también como competidores que son una gran red de venta de carne.

### *Potencial de crecimiento*

El potencial de crecimiento es muy alto, principalmente considerando poder expandirnos geográficamente a otras grandes ciudades de la Argentina como

Córdoba, Santa Fe, Mendoza, entre otras. Obviamente cuando planteamos el negocio siempre creímos que comenzar en zonas como CABA y GBA era la mejor opción por la limitación que tendremos en cuanto a estructura para realizar las entregas.

Además, si bien el negocio pretende ser de venta minorista, se cree que hay una gran oportunidad de crecimiento en poder vender carne madurada Premium a hoteles o restaurantes de alta calidad dentro de CABA y GBA. A largo plazo también, se piensa también en poder exportar nuestros productos a países limítrofes o incluso también a otros continentes.

### 4.3 Análisis del entorno

#### 5 Fuerzas de Porter

A la hora de desarrollar un plan de negocio, resulta imprescindible llevar a cabo un análisis del microentorno en el cual se desenvolverá el negocio en particular, ya que es un factor que tendrá un impacto directo tanto en la operación del negocio, en los resultados y en la elección de la estrategia en sí. Michael Porter, en 1991, publicó las 5 Fuerzas de Porter: un modelo que pretende servir como guía general para poder llevar a cabo un análisis del microentorno de cualquier negocio. Este tiene en cuenta las siguientes 5 fuerzas: amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, y la rivalidad del mercado.

Para Porter “Las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva, así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia.” (Porter, p. 26, 1991) Por lo tanto a continuación se buscará describir cuál es el rol y el protagonismo de cada una de las 5 fuerzas dentro de la industria de la venta minorista de carne premium madurada en C.A.B.A. y alrededores.

En primer lugar, considerando la **amenaza de productos sustitutos**, podemos decir que no existe ningún otro proceso que se le aplique a los cortes de carne vacunos en crudo para modificar su ternura y sabor, por lo que se podría afirmar que no hay productos sustitutos directos. Sin embargo, no hay que dejar de considerar por ejemplo el crecimiento en la popularidad de dietas veganas, y creación de productos veganos que por ejemplo, vienen a sustituir la carne vacuna con

imitaciones de origen vegetal. Este tipo de nuevos productos sin embargo vienen en forma de hamburguesa por ejemplo y no buscan reemplazar un corte de carne vacuno tradicional. Por lo tanto podríamos considerar que la amenaza de productos sustitutos en este caso es de nivel bajo.

Luego, si consideramos el **poder de negociación de los proveedores**, debemos destacar que Meso cuenta con el respaldo de un negocio familiar que conoce a los mejores frigoríficos hace más de 30 años. Por lo tanto, la relación con los proveedores es algo que ya está establecido y no algo que se tenga que construir desde cero. Este es un punto clave en cuanto la confianza mutua que ya se tiene con los frigoríficos considerando tiempos de entrega, el plazo de los pagos/cobranzas, la calidad del producto, entre otros factores importantes para el negocio. Sin embargo, también hay que considerar que como se informó en la página oficial del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires en enero de 2021, “La Provincia de Buenos Aires cuenta con un total de 96 frigoríficos en actividad ,de loscuales 26 exportan sus productos.”<sup>6</sup> Teniendo en cuenta que aquellos habilitados y dedicados a la exportación tienen mejor calidad de carne vacuna, 26 no es un número tan grande y por ello es que los frigoríficos en Buenos Aires suelen imponer sus terminos y condiciones a la hora de hacer negocios. Habiendo dicho esto, y considerando que en el caso de Meso ya existe una relación de casi tres décadas trabajando con frigoríficos, podemos referirnos al poder de negociación de los proveedores como uno de nivel intermedio.

En cuanto al **poder de negociación de los clientes**, podríamos decir que es bajo ya que al ser pionero en la venta minorista de carne vacuna madurada, los clientes tendrán pocos o ningún otro vendedor al que acudir para comprar este tipo de producto. Incluso si consideramos que se compite con la venta cortes de carne premium en su estado natural, sin madurar, Meso ofrecerá precios iguales o muy similares a los de proveedores como Cabaña Juramento, BIFFE, RES, quienes venden cortes de carne premium en CABA y alrededores actualmente. Por lo tanto, considerando el punto de vista del cliente, este tendrá poco poder de negociación dado que la carne es algo que podemos considerar como un *commodity*, cuyo precio de mercado es conocido y poco variable en la región metropolitana en este caso.

---

<sup>6</sup>Los Frigoríficos de la Provincia de Buenos Aires recibieron el 72% del cupo de exportación de carne argentina a Colombia, 21/01/2021, Sitio oficial del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, sitio web: [https://www.gba.gob.ar/desarrollo\\_agrario/Noticias/los\\_frigor%C3%ADficos\\_de\\_la\\_provincia\\_de\\_buenos\\_aires\\_recibieron\\_el\\_72\\_del#:~:text=A%20nivel%20pa%C3%ADs%2C%20este%20tipo,cuales%2026%20exportan%20sus%20productos](https://www.gba.gob.ar/desarrollo_agrario/Noticias/los_frigor%C3%ADficos_de_la_provincia_de_buenos_aires_recibieron_el_72_del#:~:text=A%20nivel%20pa%C3%ADs%2C%20este%20tipo,cuales%2026%20exportan%20sus%20productos). Fecha de acceso: 15 de mayo de 2021.

Por otro lado, analizando la **amenaza de nuevos competidores**, podemos decir que esta es alta, principalmente considerando que las barreras de entrada no son altas. El proceso madurativo en la carne no es un proceso que tenga ningún tipo de patente o cualidad secreta tampoco. Todo aquel interesado en comenzar a madurar carne vacuna, únicamente deberá realizar la debida investigación para poder aprender las temperaturas y los tiempos ideales para la maduración, y además contar con cámaras frigoríficas para poder llevar el proceso a cabo. Este es un instrumento no difícil de conseguir tampoco. Es por eso que podríamos afirmar que la amenaza de nuevos competidores es una de carácter alto.

En quinto y último lugar, si consideramos la **rivalidad dentro del mercado**, nuevamente cabe destacar que Meso sería pionero en la venta minorista de carne vacuna madurada. Esto implica que actualmente la rivalidad del mercado es baja. Sin embargo, nuevamente, podríamos considerar como posibles rivales a aquellos jugadores que hoy venden carne premium en la Ciudad de Buenos Aires y alrededores, quienes han sabido instalar su marca en el mercado y cuentan con su base de clientes firme. Tomando esto en cuenta, la rivalidad del mercado podría ser marcada como una de nivel intermedia.

### *Análisis PESTEL*

Habiendo profundizado en un análisis del microentorno con el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, también se considerará el macroentorno siguiendo el modelo PESTEL. Este modelo sostiene que para un análisis del entorno a nivel macro, se deben considerar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

En este caso, uno no podría considerar factores políticos sin tener en cuenta los económicos en un país como Argentina. Por lo tanto, si analizamos los factores **político-económicos**, podemos resaltar en primer lugar, que Meso se instalará en un país con una política monetaria y una moneda local poco estables. Observando la inflación interanual promedio en el país a partir del 2018, esta fue del 45%, según datos del Banco Central de la República Argentina<sup>7</sup>. Es importante resaltar este factor ya que tiene gran influencia también en el deterioro del poder adquisitivo del pueblo

---

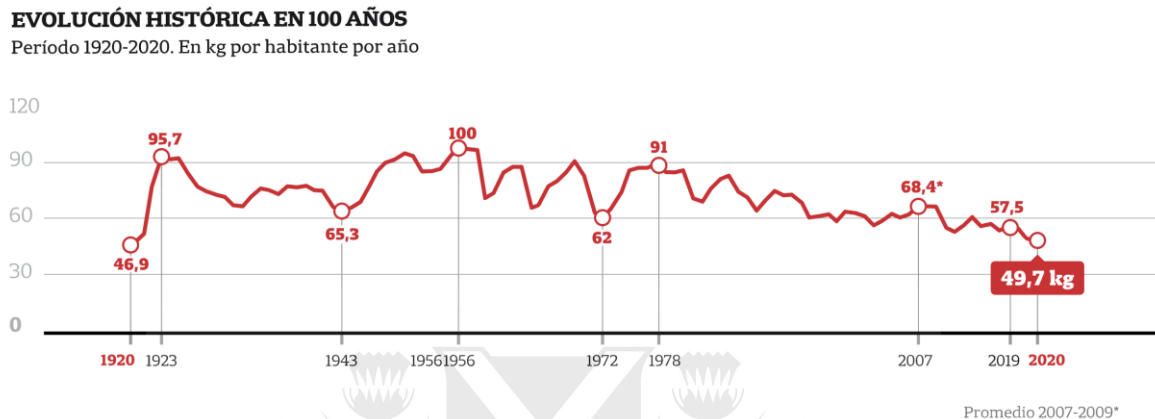
<sup>7</sup> Sitio Oficial del Banco Central de la República Argentina, sitio web: [http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales\\_variables\\_datos.asp](http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables_datos.asp). Fecha de acceso: 20 de mayo de 2021.



argentino y por lo tanto en el consumo de carne vacuna por habitante en el país. Según un informe de La Nación publicado en enero de 2021, el consumo de carne per cápita en el país fue el más bajo en los últimos 100 años, cayendo a 49,7kg per cápita por año<sup>8</sup>.

Figura 2: Consumo de Carne Vacuna por habitante en Argentina

Fuente: La Nación



Sin embargo, si bien estos datos podrían parecer desalentadores, no hay que perder de vista que el consumo de carne por habitante en el país sigue siendo de los más altos del mundo. Según el *World Economic Forum*, Argentina se ubica en tercer lugar en cuanto al consumo de carne bovina per cápita por año, detrás de Estados Unidos y Australia<sup>9</sup>. Esto indica que si bien por la crisis económica que sufre el país el consumo de carne bajó, sigue siendo un mercado atractivo. La tradición argentina en torno al asado y lo que significa en cuanto a reunión entre familia, amigos, o incluso colegas, es uno de los fenómenos **socioculturales** que más representa al país. Como mencionamos previamente, según un estudio del diario Perfil, “En cuanto a la frecuencia de comer asado, el 55% en el país, 47% en la Provincia de Buenos Aires y el 53% en la Ciudad de Buenos Aires dice que come asado al menos una vez al mes.”<sup>10</sup> Además, el 14% indicó que come asado todos los fines de semana, y el 19% una vez cada 15 días, por lo que el 33% del país afirmó que come asado al menos

<sup>8</sup> En 2020 el consumo de carne Argentina fue el más bajo de los últimos 100 años, 23/01/2021, La Nación, sitio web: [https://www.lanacion.com.ar/sociedad/en-2020-consumo-carne-argentina-fue-mas-nid2579265/#:~:text=El%202020%20cerr%C3%B3%20el%20a%C3%B1o,la%20Rep%C3%ABlica%20Argentina%20\(CICCRA\)](https://www.lanacion.com.ar/sociedad/en-2020-consumo-carne-argentina-fue-mas-nid2579265/#:~:text=El%202020%20cerr%C3%B3%20el%20a%C3%B1o,la%20Rep%C3%ABlica%20Argentina%20(CICCRA).). Fecha de acceso: 20 de mayo de 2021.

<sup>9</sup> This Study shows which countries that eat the most meat, 11/5/2020, World Economic Forum, sitio web: <https://www.weforum.org/agenda/2020/05/the-countries-that-eat-the-most-meat/>. Fecha de acceso: 20 de mayo de 2021

<sup>10</sup> Los números detrás de la tradición del asado en Argentina, 14/02/2019, Noticias, sitio web: <https://noticias.perfil.com/noticias/informacion-general/2019-02-14-los-numeros-detras-de-la-tradicion-del-asado-en-argentina.phtml>. Fecha de acceso: 20 de mayo de 2021.

dos veces al mes. Estos números resultan favorables a la hora de analizar las posibilidades de un negocio de venta de carne vacuna en C.A.B.A. y alrededores, tomando como dato que en promedio un tercio de los habitantes comen asado al menos cada 15 días.

Por otro lado, analizando las variables **tecnológicas**, en este caso la tecnología necesaria para un proyecto como Meso, sería la de la cámara frigorífica necesaria para la maduración de los cortes. En este aspecto podemos afirmar que no existen restricciones tecnológicas para llevar a cabo el negocio, ya que las cámaras frigoríficas son un producto estándar y del que hay variedad de oferta en Buenos Aires.

Si consideramos el frente **ecológico**, es importante resaltar el auge del movimiento vegetariano y vegano en el mundo y en nuestro país. Según datos de la Unión Vegana Argentina (UVA) publicados por Infobae, en el año 2020 el 12% de los argentinos eran veganos o vegetarianos<sup>11</sup>, es decir, que no consumen carne. Sin embargo, sigue siendo altamente mayor el número de personas que sí lo consumen (88%) y, como mencionamos anteriormente, es alta también la frecuencia de consumo. Por lo tanto, si bien el movimiento vegano/vegetariano esta creciendo en nuestro país, siguen siendo una porción minoritaria.

En último lugar, si analizamos el marco **legal**, no se encuentran restricciones a la hora de vender carne vacuna dentro del país. Al comprar la materia prima, que vendrían a ser los cortes de carne, de frigoríficos autorizados y con gran trayectoria en el país, se garantiza que estos cumplan con todos los estándares sanitarios exigidos por la ley.

### *Análisis FODA*

Tras haber llevado a cabo tanto un análisis del microentorno con Las 5 Fuerzas de Porter y del macroentorno con el análisis PESTEL, procederemos con un análisis FODA. Como sus siglas lo indican, este tipo de análisis es utilizado para poder estudiar la situación de una organización, señalando sus Fortalezas y Debilidades (características internas) y sus Oportunidades y Amenazas (factores externos).

---

<sup>11</sup> Argentina cada vez más veggie: el 12% de la población no come carne, 18/02/2021, Infobae, sitio web: <https://www.infobae.com/america/carbononews/2021/02/18/argentina-cada-vez-mas-veggie-el-12-de-la-poblacion-no-come-carne/>. Fecha de acceso: 20 de mayo de 2021.



Comenzando por las **Fortalezas**, para Meso se destaca en primer lugar la ventaja competitiva que se tiene al contar con el respaldo del negocio familiar que tiene años en el mercado. Esta es una gran fortaleza por el hecho de que ya existe una relación de confianza con los frigoríficos, nuestros proveedores, que se construyó con años de trabajar en conjunto. Además, el conocer el rubro por tantos años nos convirtió en expertos en cuanto al conocimiento del producto, capacitándonos para poder elegir los mejores cortes Premium y asegurar la mejor calidad. Luego, en cuanto a **Debilidades**, podemos decir que la principal es la falta de experiencia en cuanto a la venta minorista de carne. El negocio familiar se dedicó desde siempre a la exportación, por lo que la venta al público es un desafío completamente nuevo y desconocido. Por esto es que luego, en el Capítulo 15: Plan de Marketing, se detallan una por una las distintas estrategias de precios, comunicación y distribución para poder enfrentar este desafío con un proyecto sólido.

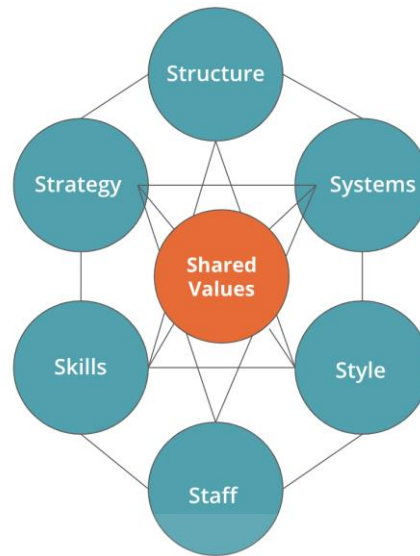
Por otro lado, pasando a los factores externos una **Amenaza** alta es la de posibles nuevos competidores, considerando como mencionamos en el análisis de Las 5 Fuerzas de Porter, que las barreras de entrada no son altas. El proceso de maduración no es ninguna receta secreta o proceso que pueda ser patentado, por lo tanto será crucial no sólo ser los primeros en el mercado, sino que salir con un excelente producto, comunicación y distribución para lograr la fidelización de nuestros clientes. Y, para finalizar, si miramos a las **Oportunidades**, encontramos en primer lugar el hecho de que no haya ninguna marca vendiendo exclusivamente carne Premium madurada en el mercado todavía. Esto nos da el espacio para depender únicamente de nosotros en cuanto a salir a buscar clientes.

### *Análisis de las 7s McKinsey*

Las 7s de McKinsey es un modelo que apunta a detallar los 7 factores principales que necesita una organización para funcionar de manera adecuada. No sólo esto, sino que el modelo manifiesta que hay 7 S (strategy, systems, skills, structure, style, staff, shared values) que deben convivir de manera armoniosa para que una compañía funcione en óptimas condiciones. Principalmente, los factores deben adecuarse o adaptarse a los valores compartidos (shared values) de la organización, para poder trabajar no sólo enfocándose en alcanzar un objetivo en común, sino que también para compartir la manera en la que se llega hacia el objetivo.

Figura 3: Modelo de las 7s de McKinsey

Fuente: Corporate Finance Institute<sup>12</sup>



En el caso de Meso, un emprendimiento que se desprende de años de un negocio familiar, los valores compartidos como bien indica el modelo de las 7s de McKinsey, será el factor más importante y que marque el camino hacia la estrategia y modelo de negocio que se pretende llevar a cabo. Al ser llevado a cabo por dos hermanos, Meso tendrá un estilo (*style*) y una cultura familiar, enfocada en valores como la transparencia, el diálogo, el compromiso y sentido de pertenencia.

Luego, considerando el resto de los factores del modelo, podemos decir que la estructura (*structure*) será completamente horizontal ya que en los inicios Meso no contará con personal (*staff*), sino que el equipo lo conformarán principalmente Felipe y Manuel Bajas, los socios fundadores. En cuanto a habilidades (*skills*) Felipe al tener un perfil más comercial se enfocará en el desarrollo de la comunicación, packaging y experiencia general de compra para el usuario. Y, por otro lado, Manuel al tener un perfil más analítico, llevará a cabo el seguimiento de las métricas claves para el negocio como los márgenes de rentabilidad, rotación de stock, punto de equilibrio, entre otros.

Por último, la estrategia (*strategy*) de Meso será no sólo poder ofrecer el mejor producto y la mejor calidad de carne vacuna, sino que poder brindar la mejor experiencia para el usuario en cuanto a inmediatez de entrega. Para ello el sistema (*systems*) de control de stock y envíos jugará un rol fundamental.

<sup>12</sup> Imágen: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/mckinsey-7s-model/>

## 5. Negocio propuesto para capturar la oportunidad

### 5.1 Acerca del producto

*Figura 4: Cortes de carne premium luego de su maduración*

Fuente: <https://www.debragga.com/dry-aged-prime-roast-4-rib-3-rib-chops.html>.



El proyecto consiste en comprarle carne *premium* a un frigorífico con el cual la empresa familiar ha trabajado por más de 30 años, para madurarla y poder darle una mejor calidad al producto. La maduración consiste en conservar los diferentes cortes de carne en heladeras que estén entre 1 y 3 grados durante 15 a 20 días desde la fecha de producción. Luego de todo ese proceso, se pretende brindar un servicio de distribución sofisticado vía camiones con cámaras frigoríficas para mantener los niveles de frío del producto y además poder construir un empaque y una imagen de superioridad sobre el resto de los competidores.

La carne que va a ser madurada por 15 a 20 días y será vendida en un nivel madurativo óptimo. El objetivo de este proceso de maduración será darle una graduación de ternura y un gusto mucho más sabroso para el consumidor. Actualmente en la Argentina, el único lugar que ofrece este tipo de carne es el restaurante Elena en el hotel *4 Seasons* en la Ciudad de Buenos Aires. Sin embargo, dado a que la empresa familiar cuenta con las heladeras necesarias para realizar este tipo de proceso de maduración, siempre hemos madurado carne para el consumo familiar propio, y debido a que el proceso madurativo lleva a los cortes a ser

superiores en tan solo 20 días, creemos que es una gran idea poder acercar este tipo de productos al consumidor argentino.

Además de brindar un producto de alta calidad que es el objetivo principal, debemos hacer hincapié en la imagen y la distribución. Como mencionamos anteriormente, la escasez en la buena distribución y en la presentación de carne vacuna de venta minorista nos hicieron reflexionar y por ende queremos demostrar superioridad en esta faceta de entrega.

Por último, al tener más de 30 años de experiencia en la venta de carne al exterior, y contacto cercano con decenas de frigoríficos en el país, creemos que contamos con una gran ventaja no sólo en cuanto a conocimiento del rubro y de los productos, sino que en cuanto a contactos con proveedores.



## 6. Propuesta de modelo de negocios (CANVAS)

### *Propuesta de Valor*

Nuestro negocio consiste en poner a la venta la mejor carne madurada para el consumidor argentino y además poder brindarle un servicio de distribución rápido y con las condiciones óptimas. En Argentina la carne es uno de los alimentos que más se consume, y gracias a la variedad de cortes y calidad de productos, la consumen tanto los más y menos pudientes económicamente. Por lo tanto el proyecto se basará en crear un producto para todos los días, pero que **se diferencie de la competencia por el proceso añadido de maduración**, apuntando a un segmento de consumidores de alto poder adquisitivo y que busquen la mejor calidad en alimentos

para sus asados y comidas. Debajo podemos ver representada la propuesta de valor de MESO, en el contexto de la cadena productiva de la carne vacuna.

Figura 5: Propuesta de Valor de MESO

Fuente: Elaboración propia

Etapa	Producto
Cría	Ternero
Engorde	Novillo
Faena	Media res y subproductos (cuero, vísceras, hueso, grasa, sebo)
Despostado	Cortes
<b>MADURACIÓN</b>	<b>Cortes de carne premium madurados</b>
Venta minorista	

### Segmento de Mercado

Se apunta en principio a consumidores finales ABC1 de CABA y GBA con el objetivo de que la gente con un poder adquisitivo elevado pueda acceder a nuestro producto que competirá con los conocidos cortes de carne *premium*. Como vimos en le Capítulo 4: Oportunidad de negocio, el segmento se estima que tendrá aproximadamente 820 mil personas.

Por lo tanto, considerando que es un segmento de buen tamaño para arrancar el negocio, si se planea una mayor expansión de MESO a mediano y largo plazo, será importante atacar estratégicamente a otro segmento de clientes como pueden serlo cadenas de hoteles y restaurantes de primera línea.

### Sociedades Claves

Con respecto a las sociedades claves en este negocio será importante tener una buena relación con nuestros proveedores: los frigoríficos. Este es un punto en el cual MESO corre con una ventaja ya que, como se mencionó previamente, la empresa familiar cuenta con fuertes vínculos con proveedores desde hace más de 30 años. Hay una relación cercana y de confianza. Con el transcurso del tiempo también se



pretende hacer alianzas con espacios y cadenas de restaurantes de elite para poder vender nuestro producto como carne de alta calidad.

### *Actividades Claves*

Como actividad central para el negocio de MESO estará el proceso de maduración de los cortes de carne vacuna. Como la maduración es justamente el factor diferencial y la ventaja competitiva que tendrá MESO frente a la competencia, se debe hacer foco en que este proceso sea realizado de manera óptima. En este caso, como el proceso madurativo es algo conocido por los socios de MESO, se corre con la ventaja de que no es la primera vez que llevarán na cabo este proceso.

Otra actividad clave será la comunicación con el cliente como también será el tema de logística y distribución. Además, dado a que no es habitual consumir carne madurada en Argentina, se debe realizar una fuerte campaña de comunicación para posicionarnos en el mercado. Para ello utilizaremos de las redes sociales para poder brindar una imagen y mensaje que eduque y atraiga al comprador.

### *Recursos Claves*

En cuanto a los recursos claves tenemos por unan parte a la tecnología, que vendría a ser la cámara de frío para el proceso madurativo, como parte fundamental ya que de ella depende que nuestros productos tengan aquel sabor y ternura que diferencia a los cortes de MESO de los competidores. En este caso, se instalará una cámara frigorífica de  $15m^3$  del proveedor FRIO Premium. Además, en cuanto al espacio, contamos una oficina que nos prestará la empresa familiar y un depósito como lugar destinado a la instalación de la cámara de frío y dónde se llevará a cabo el proceso madurativo.

Otro recurso clave será claramente nuestra materia prima: los cortes de carne vacuna. En este caso se considerarán principalemtno los frigoríficos *Mediavilla*, *Marilu Damiano* y *Friigo Entre Todos* para encontrar aquel que cumpla con la mejor calidad al mejor precio.

### *Relación con los Clientes*

La relación con los clientes será constante, ya que tendremos todos los métodos posibles para que ellos se comuniquen con nosotros para realizar pedidos o para cualquier problema que tengan con una entrega o con un producto. La idea es

poder generar una base de clientes fiel, que acudan a MESO para sus asados de los fines de semana y también menús de todos los días. Creemos que tener una buena relación con los clientes será un punto clave para una empresa nueva en el mercado ya que de este modo es posible que recomienden de boca en boca a amigos o familiares. Si bien se hará foco en una campaña de comunicación agresiva, siendo la carne madurada un producto poco conocido en el mercado, se apostará también a que desde el comienzo la experiencia de sabor para los clientes sea excelente para que justamente suceda lo que conocemos como la recomendación “boca a boca”.

### *Canales*

Los canales de venta serán los tradicionales minoristas. En principio por la limitación del capital inicial, se utilizará y apostará principalmente a la venta online mediante el sitio de e-commerce propio que se desarrollará. Al ser carne lo que se estará vendiendo, habrá que tener un sitio web muy llamativo en cuanto a imagen, pero también fácil de entender y utilizar para el comprador. Siendo muy claros y transparentes en cuanto a precios y porciones, y también en cuanto a tiempos, costos y plazos de entrega. Además, se contará con atención telefónica y por *WhatsApp* para tener una mayor cercanía con aquellos clientes que lo prefieran. Si bien los canales de venta web son cada vez más populares y conocidos por los usuarios, al tener también la posibilidad de contactarnos por teléfono se le está brindando una herramienta de contacto extra para todos aquellos que tengan dudas o incluso requieran de sugerencias y recomendaciones.

En el futuro, contando con un mayor capital para invertir, también se pretende poder tener una tienda propia en donde la gente pueda ir personalmente a realizar su compra como lo hace al ir a cualquier carnicería.

### *Estructura de Costos*

La estructura de costos estará dividida principalmente entre costos fijos y costos variables, siendo los primeros aquellos que no dependen del volumen de ventas que tenga el negocio como sí lo son los variables tal como su nombre lo indica.

Entre los costos fijos mensuales estarán los costos de electricidad para mantener la cámara frigorífica, los costos de mantenimiento del e-commerce y los costos de publicidad. Como veremos en el Capítulo 11: Inversión, Costos y Finanzas, la suma de estos por mes para el año 2021 se estiman en \$48.000. Al contar con un

espacio propio, se ahorra un concepto que suele ser el mayor componente dentro de los costos fijos que es el costo de alquiler.

Luego por otro lado, estarán los costos variables. Para su estimación, en el Capítulo 11 se llevó a cabo el análisis del costo variable unitario que representa justamente el costo que tiene para MESO cada unidad de producto la cual consideramos como un pedido de próximamente 3kg. En este caso dentro de los conceptos variables se encuentran la carne vacuna o materia prima, el costo del *packaging* y el costo de envío. De este modo, el costo variable unitario total para un pedido de 3kg promedio sería de \$2.570.

#### *Fuente de Ingresos*










La fuente de ingreso se basará en las ventas mensuales que tengamos. En principio el modelo de negocio en este aspecto será el tradicional: se cobrará por cada venta, estimando que en promedio cada pedido tendrá un precio de \$3.046 como bien se trata en el Capítulo 11. Sin embargo, debido al auge de nuevas modalidades de negocio, se piensa también en poder ofrecer a mediano o largo plazo una suscripción mensual a los clientes fieles y entregarles carne semanalmente. Al estar suscriptos, el precio fijo mensual que paguen considerará un descuento monetario.

Universidad de  
San Andrés



Figura 6: Modelo de Negocios CANVAS

Fuente: Elaboración propia.

<p><b>Asociaciones clave</b> </p> <p>Relación con clientes que crean en nuestro producto.</p> <p>Brindar el mejor producto para que vuelvan a comprar.</p> <p>Alianza con nuestro proveedor.</p>	<p><b>Actividades clave</b> </p> <p>Comunicación con el cliente: redes sociales</p> <p>Logística y distribución.</p> <hr/> <p><b>Recursos clave</b> </p> <p>Logística y tecnología</p> <p>Oficina y depósito con heladeras para el proceso de maduración.</p>	<p><b>Propuestas de valor</b> </p> <p>Producto superior al de nuestra competencia.</p> <p>Carne madurada.</p> <p>Logística, distribución y presentación nunca antes utilizada en el ámbito de la carne.</p> <p>Demostrar que nuestros productos son los mejores.</p>	<p><b>Relaciones con clientes</b> </p> <p>Relación constante.</p> <p>Solucionar problemas en el momento.</p> <hr/> <p><b>Canales</b> </p> <p>Venta online.</p> <p>Locales de venta físicos.</p>	<p><b>Segmentos de mercado</b> </p> <p>ABC1 de CABA y GBA.</p> <p>A mediano y largo plazo alianzas con cadenas de hoteles y restaurantes de alta calidad.</p>
<p><b>Estructura de costes</b> </p> <p>Costos de empaque y distribución.</p> <p>Costo dependiendo el volumen de de carne que le compremos al proveedor.</p>		<p><b>Fuentes de ingresos</b> </p> <p>Varia según las ventas mensuales.</p>		

## 7. Plan de Marketing

En su libro *Fundamentos de Marketing*, el profesor Roberto Dvoskin manifiesta que “el Marketing es una disciplina de la Ciencia Económica cuyo objetivo es potenciar las capacidades de las organizaciones (...) oferentes de bienes o de servicios que, insatisfechos con una posición competitiva dada, aspiran a pasar a otra más ventajosa” (Dvoskin, 2004).

Figura 7: La problemática del Marketing

Fuente: Dvoskin (2004), *Fundamentos del Marketing*



Tomando esta definición, podemos afirmar entonces que el Marketing es una herramienta que ayuda a los negocios, compañías o incluso personas, a pasar de una posición actual, a una posición competitiva deseada. Por lo tanto, en este capítulo se desarrollará un plan de marketing integral para lograr impulsar el negocio de Meso, considerando como esta **posición competitiva deseada** el poder instalarse con un producto novedoso en un mercado que lo desconoce.

Para ello en primer lugar se llevará a cabo una descripción del producto que ofrecerá Meso. Y posteriormente, se definirán las estrategias de precio, comunicación y distribución.

### 7.1 Descripción del Producto

El producto que ofrecerá Meso, serán distintos cortes de carne vacuna premium, madurados. Esto implica que los distintos cortes serán sometidos a un proceso de maduración de 20 días antes de ser vendidos, que consiste básicamente a estar bajo una temperatura de entre 1 y 3 grados centígrados. En el caso de Meso, los cortes de carne que se adquieran de nuestros proveedores, vendrán envasados al vacío individualmente, y así mismo se llevarán a la cámara de frío propia para comenzar con el proceso de maduración. Tras pasar por un proceso madurativo,

como bien explican desde el National Center for Biotechnology Information<sup>13</sup>, las enzimas de la carne se descomponen naturalmente logrando que los cortes obtengan no sólo un sabor más intenso sino que también una ternura superior. La técnica de maduración es milenaria, y utilizada más popularmente en países de oriente como Korea, Japón, Singapur, Taiwan y Hong Kong. Sin embargo, este proceso se ha instalado fuertemente en occidente también en los últimos años, principalmente en Estados Unidos.

Figura 8: Cortes en proceso madurativo  
*Fuente: Propia. Cámara de frío de Meso.*



Por otro lado, cabe resaltar también que en el caso de Meso la materia prima, los cortes de carne vacuna, con la que se trabajará será de primera calidad. La materia prima se conseguirá de frigoríficos que están habilitados para exportar, que implica que tienen carne de novillos de entre 400kg a 500kg. Si los comparamos con los novillos criados para consumo local, que tienen entre 300kg y 400kg, podemos ver que los de exportación que son en promedio un 25% más pesados tienen un producto final de mayor calidad por tener mayor masa corporal. Además los cortes vendidos por Meso serán de los mejores en cuanto a vacunos. Los seleccionados que

---

<sup>13</sup> Dry Aging of Beef; Review, 19 de mayo de 2016, Sitio oficial del National Center for Biotechnology Information, sitio web: [https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4872334/#:~:text=Dry%20aging%20is%20the%20process%20of%20hanging%20beef%20carcasses%2C%20subprimals,in%20a%20refrigerated%20room%20\(Fig.&text=Durin%20the%20dry%20aging%20process,intense%20nutty%20and%20beefy%20flavor](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4872334/#:~:text=Dry%20aging%20is%20the%20process%20of%20hanging%20beef%20carcasses%2C%20subprimals,in%20a%20refrigerated%20room%20(Fig.&text=Durin%20the%20dry%20aging%20process,intense%20nutty%20and%20beefy%20flavor). Fecha de acceso: 15 de junio de 2021.

se ofrecerán son: lomo, bife ancho, tira de asado, peceto, vacío, colita de cuadril, ojo de bife, entraña, tomahawk, bife de chorizo y molleja.

Figura 9: Logo de Meso

Fuente: Elaboración propia



## 7.2 Estrategia de Precios

Luego, para desarrollar una estrategia de precios, se debe considerar que si bien la carne madurada es algo que no se consigue frecuentemente en el mercado y hay poca o nula competencia, las marcas que comercializan cortes premium de carne de vaca son cada vez más populares. Cada vez más vemos carnicerías al estilo premium tanto en Capital Federal como GBA Norte, como pueden ser sucursales de RES, BIFFE, Cabaña Juramento, entre otras.

Por lo tanto a la hora de establecer una estrategia de precios para Meso, se llevó a cabo una investigación de mercado para poder tener como *benchmark* a estas marcas de carne premium, y ofrecer precios muy similares para buscar competir de igual a igual pero ofreciendo la maduración como factor distintivo para Meso. A la vez, como parte de este proceso de investigación también se llevó a cabo un recorrido por supermercados para tener un eje de comparación con puntos de venta más masivos o incluso cómodos para la compra de carne para la casa.

Como resultado, como bien se puede apreciar en la tabla de precios de la figura 8 a continuación, Meso ofrecerá sus productos a un precio similar, variando por encima o por debajo según los cortes, a las marcas que comercializan cortes vacunos premium en C.A.B.A. y GBA Norte. Y además, si se comparan los precios por kg con aquellos que ofrecen los supermercados, se encuentran en promedio un 15% por encima. Esta definición de precios tiene que ver claramente con la estrategia de

negocio de Meso que apunta a un segmento de clientes ABC1, de alto poder adquisitivo y que busca para sus asados y comidas cortes de carne de alta calidad.

Figura 10: Tabla de precios comparativa

Fuente: Elaboración propia

Corte	MESO	Carnicerías Premium			Supermercado
		Cabaña Juramento	RES	BIFFE	Coto
Tira de Asado (x Kg)	\$ 770,70	\$ 735,00	\$ 745,00	\$ 762,21	\$ 592,00
Bife Ancho (x Kg)	\$ 636,78	\$ 860,00	\$ 890,00	\$ 805,01	\$ 630,00
Lomo S/C (x Kg)	\$ 1.104,14	\$ 979,81	\$ 1.149,00	\$ 992,00	\$ 792,00
Peceto (x Kg)	\$ 987,99	\$ 919,23	\$ 925,00	\$ 938,00	\$ 714,00
Vacio (x Kg)	\$ 875,75	\$ 840,00	\$ 965,00	\$ 882,73	\$ 658,00
Colita de Cuadril (x Kg)	\$ 890,24	\$ 925,00	\$ 995,00	\$ 885,53	\$ 681,00
Ojo de Bife (x Kg)	\$ 973,73	\$ 992,00	\$ 890,00	\$ 1.016,00	\$ 796,00
Entraña (x Kg)	\$ 1.120,59		\$ 1.180,00	\$ 1.103,00	\$ 885,00
Tomahawk (x Kg)	\$ 1.229,84	\$ 994,00	\$ 1.330,00	\$ 1.182,00	
Bife de Chorizo (x Kg)	\$ 888,86		\$ 890,00	\$ 826,09	\$ 703,00
Molleja	\$ 1.187,52	\$ 1.055,00	\$ 940,00	\$ 1.102,86	

\*precios al 15 de mayo de 2021

Por último, como se podrá ver más adelante en el Capítulo 11: Inversión, Costos y Finanzas, los precios no sólo fueron definidos mirando a los precios que ofrece la competencia, sino que también fueron tomados en cuenta los costos variables unitarios para que el precio del producto arroje una contribución marginal positiva para el negocio.

### 7.3 Estrategia de Comunicación

Cómo se mencionó anteriormente, uno de los grandes desafíos de Meso será buscar instalar en el mercado un tipo de cortes de carne vacuna que no es popularmente conocido. Si bien parte del público al cual se pretende apuntar seguramente habrá escuchado hablar de la carne madurada o *dry-aged meat*, no son conocidos cuales son los beneficios que se logran en cuanto a sabor y ternura en la carne cuando esta pasa por un proceso de maduración. Por lo tanto, la estrategia de comunicación que llevará adelante Meso tendrá foco principalmente en poder educar al consumidor. Se pretende poder explicar desde cómo se madura un corte de carne vacuna, cuánto tiempo lleva y en dónde se lleva a cabo el proceso, hasta los efectos que este tiene en los cortes en cuanto a sabor y ternura. Para ello, la campaña de comunicación será llevada a cabo a través de 3 canales principales: la página web oficial de Meso, redes sociales oficiales de Meso y a través de distintos tipos de influencers.



Para llevar a cabo campañas de comunicación a través de los canales mencionados, se contratará a Gonzalo Prados, director de Agencia Fotogip. Gonzalo es un reconocido fotógrafo de Buenos Aires, con más de 10 años de experiencia en campañas fotográficas y generación de contenido en el rubro gastronómico y de bebidas alcohólicas. Llevó adelante campañas para marcas de primer nivel cómo Schneider, Imperial, Carpano, Rosa Negra Restaurante y 1000 Rosa Negra.

Figura 11: Prueba de contenido fotográfico para Meso

Fuente: Producción fotográfica propia, por Gonzalo Prados



Luego, si bien se llevará a cabo una estrategia de comunicación uniforme y consistente a través de todos los canales escogidos, se pretende poder explotar al máximo las funcionalidades de cada una a nuestro favor. Por el lado de la página oficial de meso, no sólo estará destinada a funcionar como plataforma de ecommerce, sino que la portada de la página incluirá una breve descripción de lo que es el proceso madurativo y sus beneficios con un botón CTA (*call to action*), del estilo “¡Descubrí más!” a una sección informativa. En esta sección educativa se incluirá una línea de tiempo con el paso a paso del proceso madurativo, y una tabla comparativa destacando las diferencias entre un corte de carne vacuno tradicional y uno madurado.

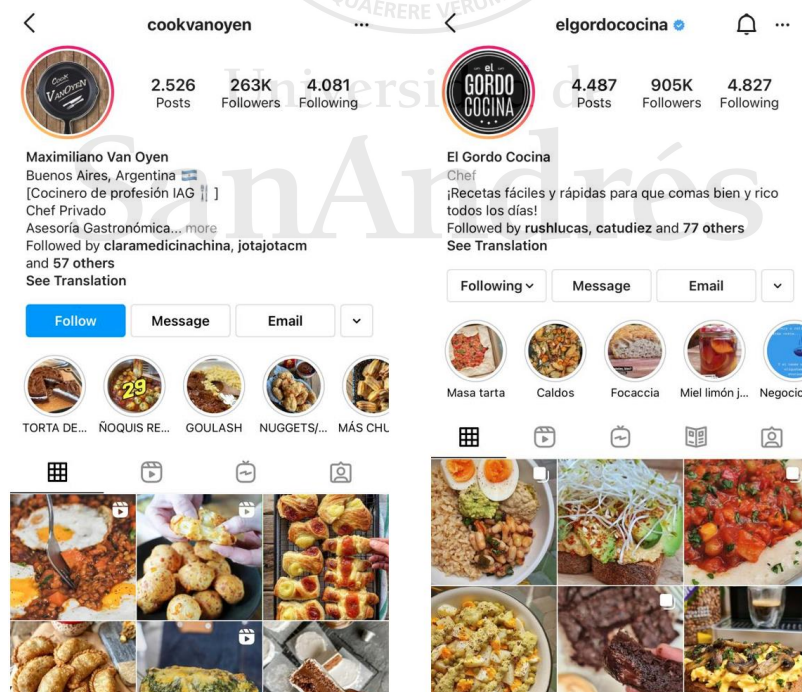
Por otro lado, la misma información será llevada al frente a través de la red social de Meso que en este caso la utilizada será Instagram por ser la más popular y la más utilizada del momento. En Instagram se aprovecharán recursos tales como las

historias y los reels (cortes de videos breves) para poder mostrar y contar acerca del paso a paso del proceso de maduración de carne vacuna. Y, a la vez, para ganar popularidad en los comienzos se acudirá a un recurso popularmente utilizado por emprendedores en Instagram: los sorteos. Con el fin de poder ganar no sólo mayor cantidad de seguidores, sino que generar más visitas al perfil de Meso, el presupuesto para la estrategia de comunincación contemplará 1 sorteo mensual. Como las condiciones de este tipo de sorteos incluyen el tener que seguir a la marca en Instagram y etiquetar a la mayor cantidad de gente posible en los comentarios para tener más chances de ganar, se logra ganar popularidad sin tanto esfuerzo.

Por último, también se trabajará con distintos personajes argentinos famosos, no necesariamente *influencers*, otorgándoles carne de Meso para que publiquen y nos promocionen a través de redes sociales. Entre los potenciales elegidos se encuentran chefs instagrameros argentinos como @elgordococina o @cookvanoyen, y también famosos varios como pueden ser panelistas de programas de fútbol o jóvenes actores.

Figura 12: Chefs instagrameros argentinos

Fuente: Instagram



#### 7.4 Estrategia de Distribución

Para finalizar con el plan de Marketing de Meso, se desarrollará la estrategia de distribución del negocio. Como se mencionó previamente en el Capítulo 6: Propuesta de Modelo de Negocios (CANVAS), otro factor diferencial que busca tener Meso es destacarse por sus entregas rápidas y confiables. La promesa de Meso incluirá envíos *next-day* para todos los pedidos que se realicen hasta las 4 de la tarde inclusive. Luego de este horario, todos los días se hará un listado de los pedidos a entregar en el día posterior, agrupándolos por zonas para luego poder mapear una ruta de entregas y lograr mayor eficiencia. Además, al definir el recorrido de entregas el día anterior, se enviará a cada cliente una franja horaria de entrega estimada, para poder otorgarle mayor visibilidad y que pueda saber en qué momento llegará su pedido.

Por otro lado, como bien se verá más adelante en el Capítulo 11: Inversión, Costos y Finanzas, el costo de envío fue contemplado a la hora de definir el pricing de los productos, lo que implica que para los ojos del cliente, los envíos serán siempre gratis. Esta estrategia hace que comprar sea más atractivo para el cliente, y es una buena modalidad para ofrecer en los comienzos de Meso. Sin embargo, con el pasar de los meses también se analizará la opción de exigir un mínimo de compra no muy elevado (de aproximadamente una compra de 5kg de carne) para poder contar con envíos gratis, incentivando de este modo a que el cliente no haga compras de pocos kilos de carne.



## 8. Equipo

El negocio será liderado por sus fundadores Felipe y Manuel Bajas. Felipe y Manuel cuentan con más de 5 años de experiencia trabajando en conjunto con su padre en el negocio familiar: la compra y venta de carne para exportación. Estos años de trabajo les han brindado no sólo un gran conocimiento en cuanto a la cría del ganado vacuno y cómo impacta en la ternura de los cortes, sino que también les han servido para formar fuertes vínculos con distintos frigoríficos proveedores de lo que sería la materia prima de MESO. Ambos socios estarán involucrados a la par en todos los frentes del negocio. Desde la estrategia de MESO a corto y largo plazo, hasta el plan de comunicación o la operación diaria, Felipe y Manuel compartirán las responsabilidades para llevar adelante el negocio codo a codo en sus comienzos.

Además con el objetivo de poder escalar en no sólo en ventas sino ampliar los envíos en cuanto a zonas geográficas, se pretende sub-contratar a una empresa de transporte de alimentos que cuenta con una flota de camionetas refrigeradas y conductores que lleven a cabo la distribución de nuestros pedidos.

Por último, también colaborará con el negocio, principalmente con la pata comercial y de comunicación, Martín Marchesini. Martín tiene más de 10 años de experiencia como Gerente de Marketing y Comercial en empresas de consumo masivo tales como CCU, Branca y Peñaflor. Será clave el apoyo de Martín para poder lograr que MESO tenga una imagen atractiva y que apunte al público que se pretende alcanzar.

## 9. Operaciones del Negocio

Si tomamos los conceptos desarrollados por Ritzman, Krajewski y Malhorta en *Administración de Operaciones* en el año 2008, debemos considerar que las operaciones de un negocio no tienen que ver únicamente con controlar y gestionar los procesos de producción de bienes o servicios. Los autores plantean que la buena gestión de la operaciones de cualquier negocio tiene que ver con desarrollar y encontrar una estrategia óptima para que la compañía logre tener una ventaja competitiva sobre el resto, y pueda distinguirse de sus competidores. Los autores manifiestan que para poder llegar a tener una ventaja competitiva sobre el resto, es importante utilizar a la operación del negocio como un recurso clave para poder marcar la diferencia con respecto al a competencia.

Por lo tanto, considerando las ideas de Ritzman, Krajewski y Malhorta, para lograr que MESO pueda obtener su factor distintivo para lograr ser un negocio exitoso, se buscará poder identificar lo que los autores definen como **procesos críticos**. Estos vendrían a ser aquellas tareas principales que colaboran al plan estratégico del negocio. En última instancia también se pretende poder identificar y anticipar posibles deficiencias o **puntos de falla** en los procesos y operación de MESO.

En los inicios de MESO, se tendrán que llevar a cabo actividades iniciales que son necesarias para poner en marcha cualquier proyecto. Entre ellas se encuentran las tareas de inscribir la compañía y crear una Sociedad Anónima para comenzar a operar el negocio.

Luego, más enfocado al negocio de la venta minorista de carne madurada, también se deberá realizar un estudio de mercado para encontrar la mejor opción en cuanto a precio y calidad de la instalación de una cámara frigorífica para la maduración de los cortes. Si bien esta será una actividad que se lleve a cabo por única vez y no de manera recurrente, como el factor distintivo de MESO es justamente el proceso de maduración, podemos identificar a la elección, compra e instalación de la cámara frigorífica como un proceso crítico para el negocio. Otro proceso clave que irá de la mano, es la elección en cuanto al proveedor de materia prima para el negocio: el frigorífico. Si bien existe un gran conocimiento acerca de la oferta de carne vacuna por parte de los frigoríficos, será clave definir que intermedio entre precio y calidad será escogido para la compra de materia prima y luego venta de los productos considerando al público al que MESO apunta.

Dejando atrás todas las actividades iniciales y de única vez que mencionamos anteriormente, pasaremos a identificar aquellos procesos críticos que estarán en la diaria del negocio cuando comience a operar. En primer lugar, y de mayor importancia, se encuentra el proceso de maduración en sí: actividad clave que le otorgará a MESO aquel factor distintivo. Para este proceso en particular, el estudio de los tiempos de maduración y su efecto en ternura y sabor será de suma importancia. El proceso de maduración óptimo para la carne vacuna ronda entre los 15 y 20 días y la cámara de frío deberá tener una temperatura de entre 1°C y 3°C. Habiendo dicho esto, un claro y posible punto de falla con respecto a esta actividad madurativa, es la posibilidad de quedarse sin energía y que se apague la cámara frigorífica. Por lo tanto, anticipándonos a este posible problema, se instalará un generador dedicado a mantener en funcionamiento la cámara frigorífica incluso ante posibles fallas o problemas de electricidad.

En segundo lugar, otro proceso clave para la operación de MESO será la distribución y entrega de las compras a los clientes. MESO busca poder diferenciarse de los negocios que venden cortes de carne premium, pudiendo ofrecer un servicio de entrega *next-day* y puerta a puerta en todo Capital Federal y alrededores. Para ello, será crucial el control y ordenamiento de las órdenes que se reciban día a día. A la vez, para lograr una entrega más eficiente, al final de cada día se planeará una ruta de entrega para el día siguiente, considerando todos los domicilios a donde se tiene que entregar. Una vez definida la ruta, se le comunicará a cada comprador un rango horario en el cual recibirá su pedido de acuerdo al lugar que su zona tiene en el recorrido del día.

En resumen, los procesos de maduración y de distribución serán procesos críticos para el negocio de MESO, considerando que si ambos son llevados a cabo de forma óptima, ayudarán a que el negocio obtenga ventaja competitiva sobre el resto.

## 10. Aspectos Legales

### *Marco societario*

En cuanto a los aspectos legales, MESO será inscripta ante la Inspección General de Justicia como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, a la que se denomina con las siglas S.R.L.. Por lo tanto en este capítulo consideraremos las características que debe tener una S.R.L. en nuestro país y el ámbito legal y regulatorio a través del cual va a desempeñarse la sociedad de MESO.

En nuestro país, este tipo de sociedades deben estar compuestas por un de 2 personas que pueden ser tanto humanas como jurídicas. En este aspecto, encuadra perfecto con la cantidad de socios que tiene MESO: Manuel y Felipe. A la vez, este tipo de sociedades en Argentina pueden tener como objeto cualquier tipo de actividad que no infrinja la ley, incluyendo todo tipo de actividad comercial lícita como puede ser la venta minorista de carne vacuna.

Por otro lado, considerando el capital necesario, para formar una S.R.L. no se exige un ningún mínimo. Los socios pueden aportar el capital que consideren necesario tanto en forma de dinero, bienes o trabajo, y este no debe estar subscripto tampoco. Lo único que se exige es que el monto esté especificado en el pacto social de la S.R.L.. Además, como su nombre lo indica, una Sociedad de Responsabilidad Limitada tiene la característica de que los socios que la conforman ante cualquier eventualidad responden únicamente con el aporte y capital que tiene dicha sociedad. Esto implica que el patrimonio privado de cada socio no deberá responder ante eventuales responsabilidades de pago que puedan llegar a surgir. Es por todos estos aspectos detallados que este tipo de sociedad es la elegida mayoritariamente por nuevos emprendedores y PyMEs en Argentina.

### *Marco Tributario*

Luego, en cuanto a los aspectos tributarios, en primer lugar consideraremos la ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA). En Argentina, dentro de los objetos alcanzados por esta ley se encuentran en primer lugar “La venta de cosas muebles situadas o colocadas en el territorio del país...” como bien indica el inciso A del artículo 1 de la ley N23.349. A la vez, la ley especifica en su artículo número 4, inciso A, que “Son sujetos pasivos del impuesto quienes hagan habitualidad de la venta de cosas muebles ...”. Por lo tanto, bajo estas especificaciones, podemos afirmar que la

actividad de MESO estará alcanzada por el impuesto al valor agregado por el cual se le aplicará una alícuota del 21% como determina el artículo 28 de la ley de IVA.

Por otro lado, según indica la norma de Impuesto a las Ganancias en la Ley N20.628, MESO deberá pagar un 35% sobre las ganancias declaradas al momento del cierre de cada período de ejercicio.



Universidad de  
**San Andrés**

## 11. Inversión, Costos y Finanzas

Habiendo establecido previamente cual será la propuesta de valor de MESO, a qué tipo de clientes apunta, cómo será su plan de marketing e incluso haber detallado la operación del negocio, en el presente capítulo se pretende poder establecer su plan financiero. El objetivo central será poder realizar una proyección de flujos de fondos a 5 años, manteniendo fijas todas las variables y únicamente se cambiará la proyección de ventas para poder medir el impacto directo de las ventas en el beneficio económico total.

En primer lugar, se enumerarán todos los conceptos que integrarán la inversión inicial requerida para que el negocio comience a operar. Luego, llevar a cabo un análisis de los distintos costos en los que se tendrá que incurrir desde la compra de materia prima, costos de *packaging*, de envíos, e incluso de mantenimiento. Dentro de los costos, se diferenciará entre aquellos variables y fijos y se llevará a cabo una proyección de costos para el primer año operativo, considerando su incremento según la tendencia inflacionaria del país. Se tendrá en cuenta el factor inflacionario ya que al ser un negocio local, será llevado a cabo todo en pesos argentinos.

Además, se llevara a cabo una estimación de la demanda esperada. Se establecerá un nivel de ventas año a año, por los primeros 5 años y, posteriormente, se finalizará el Estado de Flujos de Efectivo correspondiente.

El objetivo final será poder establecer cuál será el valor actual neto (VAN) del proyecto y poder analizar si es rentable el emprendimiento, consdierando que el VAN de cualquier proyecto debe ser mayor a \$0 para que sea conveniente en términos económicos. Adicionalmente, teniendo el Estado de Flujos de Efecitvo se podrá definir la tasa interna de retorno (TIR) del proyecto y se podrá precisar cuál será el período de recupero de la inversión inicial.

### *Inversión Inicial*

Para que el negocio de MESO comience a operar, se requerirá de un plazo de 3 meses de trabajo considerando que se requiere de la instalación de la cámara frigorífica, encargo de pedidos de materia prima y *packaging*, y también del armado del *e-commerce*. Dentro de estos conceptos que conforman la inversión inicial de MESO, los más representativos en términos económicos serán la cámara frigorífica y su instalación. Será comprada al proveedor FRIO PREMIUM y tendrá un costo total

de \$546,709<sup>14</sup> incluyendo su instalación. Además, se tendrá que incurrir en otros costos iniciales tales como la compra de una balanza para pesar los pedidos y asignarles un precio, una etiquetadora de cajas y la compra de un generador eléctrico. Todos estos son los popularmente denominados bienes de uso y serán amortizados con el método lineal considerando un plazo de 5 años y con \$0 valor de recupero al finalizar el período. También serán parte de la inversión inicial del proyecto el armado de la página web de MESO y el registro de la marca.

Considerando todos estos conceptos, la inversión inicial requerida para el lanzamiento de MESO asciende a la suma de \$849,311 pesos argentinos como indica la siguiente tabla:



Inversion Inicial	
	Total
Heladeras	\$ 467.454,00
Estantes	\$ 79.257,00
Generador Electrico	\$ 70.000,00
Instalacion	\$ 50.000,00
Pagina web	\$ 60.000,00
Registro de Marca	\$ 15.000,00
Balanza	\$ 57.600,00
Etiquetadora Cajas	\$ 50.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 849.311,00</b>

### Análisis de Costos

Para el análisis de los costos, en primer lugar se diferenciará entre aquellos de carácter variable y aquellos de carácter fijo. En ambos casos, se calculará su valor en el año 0, y luego a fines de llevar acabo una proyección de flujos de fondos, estos aumentarán en un 45% por año considerando y estimando la inflación anual que tendrá la Argentina en el futuro.

<sup>14</sup> Ver Anexo 2



En primer lugar, analizaremos los costos fijos. Estos serán los costos que no dependen de la cantidad de ventas que tenga el negocio, y serán calculados de manera mensual. Entre ellos se encuentran gastos de electricidad, gastos de mantenimiento de la página web de MESO, y también la inversión mensual que se pretende hacer en publicidad. Todos estos conceptos valuados en el año 0 del proyecto (año calendario 2021) ascienden a un monto de \$48,000 pesos por mes.

COSTOS FIJOS MENSUALES	
Electricidad	\$ 8.000,00
Mantenimiento Ecommerce	\$ 15.000,00
Publicidad	\$ 25.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 48.000,00</b>

Por otro lado, consideraremos también los costos variables, es decir, aquellos que aumentan o disminuyen según el nivel de ventas. Para ello, definiremos como unidad a un pedido promedio que será de 3kg de carne.

Dentro de los costos variables, en primer lugar encontraremos al *packaging*. Cada caja tendrá un costo de \$129 pesos por caja y soporta hasta \$5kg. Al asignarle 3kg como tamaño a un pedido promedio, se está contemplando tanto que aquellos pedidos de 5kg tendrán un costo de *packaging* menor al superar el estándar de 3kg, y también que aquellos por debajo de 3kg tendrán un costo de *packaging* mayor.

Luego, también será considerado como costo variable el costo del flete. El flete quedará en manos de Transportes Talcahuano y tendrá un valor de \$3000 por cada 5hs. Se estima que por cada 5hs se podrán entregar 20 pedidos teniendo en cuenta que las rutas serán planeadas de antemano y los pedidos serán enviados por zonas. Por lo tanto el costo de envío por pedido será de \$150.

Por último, tenemos que considerar claramente como costo variable al costo de materia prima (costo de kg de carne). En este caso, MESO va a comercializar 11 tipos de corte de carne vacuna distintos, con costo por kg diferentes. Por lo tanto para estimar un costo variable promedio por kg, se llevó a cabo la estimación de un costo promedio ponderado por kg, teniendo en cuenta el porcentaje de consumo de cada corte. Los costos por kg son aquellos que ofrece le frigorífico Marilu Damiano, ubicado en Villa Urquiza, Capital Federal, y los porcentajes de consumo fueron obtenidos a



partir de una encuesta de desarrollo propio. A partir de estos datos se concluyó en que el costo promedio ponderado por kg de carne para MESO será de \$763,72.

COSTO PROMEDIO POR KG			
Corte	Precio de Compra x KG		% de consumo
Tira de Asado	\$	550,40	10%
Bife Ancho	\$	434,60	3%
Lomo S/C	\$	841,00	30%
Peceto	\$	740,00	10%
Vacio	\$	642,40	7%
Colita de Cuadril	\$	655,00	3%
Ojo de Bife	\$	727,60	10%
Entraña	\$	855,30	15%
Tomahawk	\$	950,30	5%
Bife de Chorizo	\$	653,80	3%
Molleja	\$	913,50	4%
TOTAL			100%
COSTO PROMEDIO PONDERADO (x KG)		\$	763,72

Por lo tanto, resumiendo lo previamente analizado, se puede concluir en que el costo variable total por pedido será de \$2.570,63 como indica la siguiente tabla:

COSTOS VARIABLES (por pedido - 3kg)			
Concepto	Cantidad	Costo	Costo por Pedido
Cajas (packaging)	1000 cajas	\$ 129.000,00	\$ 129,00
Flete	20 pedidos	\$ 3.000,00	\$ 150,00
Carne Vacuna	1 kg	\$ 763,72	\$ 2.291,16
TOTAL			\$ 2.570,16

### *Precio de Venta*

Habiendo establecido los costos tanto fijos como variables, se procederá con el precio de venta del producto. En este caso, al igual que con los costos de materia prima, cada corte de carne tendrá también un precio de venta por kilogramo distinto. Por lo tanto, utilizando los mismos porcentajes de consumo mencionados anteriormente, se calculó que el precio promedio por kg de corte de carne vacuno. Este será de \$1.015,36 por kg, y por lo tanto, teniendo en cuenta que se definió que el pedido promedio será de 3kg de carne, el precio de venta promedio de cada pedido será de \$3.046,04.

PRECIO DE VENTA PROMEDIO POR KG		
Corte	Precio de Venta x KG	% de consumo
Tira de Asado	\$ 770,70	10%
Bife Ancho	\$ 636,78	3%
Lomo S/C	\$ 1.104,14	30%
Peceto	\$ 987,99	10%
Vacio	\$ 875,75	7%
Colita de Cuadril	\$ 890,24	3%
Ojo de Bife	\$ 973,73	10%
Entraña	\$ 1.120,59	15%
Tomahawk	\$ 1.229,84	5%
Bife de Chorizo	\$ 888,86	3%
Molleja	\$ 1.187,52	4%
TOTAL		100%
PRECIO PROMEDIO PONDERADO (x KG)		\$ 1.015,35
PRECIO PROMEDIO PONDERADO (x pedido)		\$ 3.046,04

### Contribución Marginal

Luego, teniendo definidos tanto el costo variable promedio, como el precio de venta promedio por pedido, calcularemos la contribución marginal de cada pedido para MESO. La contribución marginal es un indicador clave para cualquier negocio, ya que define numéricamente cuánto aporta cada unidad vendida para cubrir los costos fijos del negocio. De esta manera claramente, podemos asumir en que cualquier negocio rentable deberá tener una contribución marginal positiva. En el caso de meso la contribución marginal por pedido será de \$475,88.

CONTRIBUCIÓN MARGINAL PROMEDIO		
COSTO PROMEDIO PONDERADO (x pedido)	\$	2.570,16
PRECIO PROMEDIO PONDERADO (x pedido)	\$	3.046,04
CONTRIBUCIÓN MARGINAL PROMEDIO (x pedido)	\$	475,88

Esto indica que por cada pedido, se aportarán \$475,88 a cubrir los costos fijos del negocio. De este modo, podemos calcular cual será el punto de equilibrio en unidades para MESO. El punto de equilibrio para un negocio representa el nivel de ventas en unidades en este caso que se necesita para cubrir los costos fijos mensuales. Siguiendo esta línea de pensamiento, se define al punto de equilibrio en unidades con la siguiente ecuación:

$$P.E. \text{ en unidades} = \frac{CF}{(P - C.V.)} = \frac{CF}{CMg}$$

En donde P.E. = Punto de Equilibrio, CF = Costos Fijos, P = Precio de Venta, C.V. = Costo Variable y CMg = Contribución Marginal. Y, por lo tanto, si tenemos en cuenta los números de MESO, podemos inferir que el Punto de Equilibrio en Unidades sería de 101 pedidos.

Costos Fijos	\$	48.000,00
Contribución Marginal	\$	475,88
P.E. en unidades		101

Esto implica que para poder cubrir sus costos fijos mes a mes, MESO deberá tener un volumen de ventas de al menos 101 pedidos por mes.

### *Estimación de la Demanda*

Avanzando hacia una proyección de flujos de fondos para el negocio, se procederá a estimar la demanda esperada que enfrentará el negocio.

PROYECCIÓN DE VENTAS		
AÑO	PEDIDOS MENSUALES	PEDIDOS ANUALES
1	45	540
2	80	960
3	120	1440
4	160	1920
5	220	2640

Como podemos ver, la proyección de ventas fue hecha también considerando como unidad un pedido, y considerando cantidad de pedidos promedio por mes para luego poder alcanzar la cantidad de pedidos por año a fines de realizar un Estado de Flujos de Efectivo para los primeros 5 años del negocio.

### *Tasa de descuento del capital*

En última instancia, antes de presentar los Flujos de Fondos proyectados, consideraremos cuál será la tasa de descuento del capital. Todo análisis financiero de flujos de fondos debe considerar una tasa de descuento del capital ya que para poder comparar montos de dinero de distintos años, se debe calcular el valor presente de dichos montos considerando cierta tasa de descuento. Por lo general, frecuentemente se utiliza como tasa de descuento la tasa de rendimiento de un plazo fijo en el país en el que ocurre dicho proyecto. Sin embargo, en Argentina la tasa de un plazo fijo quedó desactualizada en comparación a la inflación y no representa el

valor real del dinero en el tiempo. Es por esto que utilizaremos como tasa de descuento para traer a valor presente montos de dineros futuros, el valor interanual promedio de inflación que tuvo el país en los últimos años (45%). De este modo podremos calcular cuántos pesos representaría hoy un flujo de fondos que se percibirá en un año.

### *Análisis Financiero de los Flujos de Fondos Projectados*

Finalmente, luego de haber establecido la inversión inicial, costos, amortizaciones, precios de venta, demanda esperada y la tasa de descuento del capital, se procederá con la proyección de Flujos de Fondos con el siguiente Estado de Flujos de Efectivo para los primeros 5 años de MESO:

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO						
AÑO PROYECTO	0	1	2	3	4	5
AÑO CALENDARIO	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Cantidad de Pedidos por año		540	960	1440	1920	2640
Ventas	\$ 2.385.050,56	\$ 6.148.130,33	\$ 13.372.183,47	\$ 25.852.888,03	\$ 51.544.195,52	
Costo de Mercadería Vendida	\$ (2.012.435,28)	\$ (5.187.610,94)	\$ (11.283.053,80)	\$ (21.813.904,02)	\$ (43.491.471,14)	
<b>Resultado Bruto</b>	<b>\$ 372.615,28</b>	<b>\$ 960.519,39</b>	<b>\$ 2.089.129,66</b>	<b>\$ 4.038.984,01</b>	<b>\$ 8.052.724,38</b>	
Amortizaciones	\$ (140.789,98)	\$ (140.789,98)	\$ (140.789,98)	\$ (140.789,98)	\$ (140.789,98)	
Costos Fijos	\$ (69.600,00)	\$ (100.920,00)	\$ (146.334,00)	\$ (212.184,30)	\$ (307.667,24)	
<b>Resultado Operativo</b>	<b>\$ 162.225,30</b>	<b>\$ 718.809,41</b>	<b>\$ 1.802.005,68</b>	<b>\$ 3.686.009,73</b>	<b>\$ 7.604.267,16</b>	
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	<b>\$ 162.225,30</b>	<b>\$ 718.809,41</b>	<b>\$ 1.802.005,68</b>	<b>\$ 3.686.009,73</b>	<b>\$ 7.604.267,16</b>	
IIGG	\$ (56.778,85)	\$ (251.583,29)	\$ (630.701,99)	\$ (1.290.103,41)	\$ (2.661.493,51)	
<b>Resultado Neto</b>	<b>\$ 105.446,44</b>	<b>\$ 467.226,11</b>	<b>\$ 1.171.303,69</b>	<b>\$ 2.395.906,33</b>	<b>\$ 4.942.773,66</b>	
Amortizaciones	\$ 140.789,98	\$ 140.789,98	\$ 140.789,98	\$ 140.789,98	\$ 140.789,98	
Inversión Inicial	\$ (849.311,00)					
<b>FLUJOS DE FONDOS</b>	<b>\$ (849.311,00)</b>	<b>\$ 395.710,93</b>	<b>\$ 689.426,60</b>	<b>\$ 1.025.101,65</b>	<b>\$ 1.360.776,71</b>	<b>\$ 1.864.289,29</b>

Este fue realizado considerando que tanto los costos como precios aumentarán en igual proporción año a año con la inflación estimada para el país (45% anual).

Teniendo los Flujos de Fondos para los primeros 5 años, en primer lugar se calculó la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto, que será en este caso del 78,97%. Esta parecerá ser un tanto elevada, pero si consideramos que la inflación anual esperada rondará el 45%, la TIR del proyecto se ajusta a los estándares naturales de variación entre tasa de descuento y tasa interna de retorno. El hecho que este primer indicador, la TIR, sea mayor a la tasa de descuento del capital, indica que el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto será mayor a 0. Y, efectivamente, al calcular el VAN del proyecto se llega a la conclusión de que este será de \$686.437,20. Esto significa que el valor presente del proyecto es de \$686.437,20, luego de haber traído a valores de hoy los flujos de fondos futuros con una tasa del 45% y habiendo sumariado los flujos estimados para los primeros 5 años del proyecto.

En última instancia, considerando los flujos de fondos estimados, se calculó el Período de Recupero Descontado del proyecto. Esto implica considerar el valor presente de los flujos, utilizando la tasa de descuento del 45%, para luego calcular en que año del proyecto se llega a recuperar la inversión inicial que fue requerida.

AÑO	0	1	2	3	4	5
Flujos de Fondos Descontados	\$ (849.311,00)	\$ 282.650,66	\$ 351.748,27	\$ 373.579,32	\$ 354.221,34	\$ 346.635,57
Flujos de Fondos Acumulados	\$ (849.311,00)	\$ (566.660,34)	\$ (214.912,07)	\$ 158.667,25	\$ 512.888,59	\$ 859.524,16

Podemos ver como en el caso de MESO, se recuperará la inversión inicial en el transcurso del año número 3, más precisamente a los 2 años y 3 meses. Por lo tanto, podemos concluir en que el proyecto será rentable dado a que no sólo su inversión inicial podrá ser recuperada en menos de 3 años, sino que, y más importante, el Valor Actual Neto del proyecto es positivo.



## 12. Plan de Implementación y Riesgos

### *Plan de Implementación*

Para ordenar las actividades necesarias para poner en marcha el negocio de MESO, es necesario no solo precisar el tiempo que requiere cada una de ellas, sino también considerar cuáles son correlativas. Por lo tanto se creó el siguiente diagrama de Gantt como herramienta para poder tener una clara visualización del plan de implementación de este proyecto. Si bien, MESO comenzará a operar luego de la semana número 12, es importante también detallar todas las actividades que son necesarias de los primeros 3 meses para luego arrancar con las ventas y la operación regular del negocio.

*Figura 5: Diagrama de Gantt*

*Fuente: Elaboración propia*

Actividades	Semanas					
	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	11-12
Inscripción de MESO						
Creación de contenido / fotos						
Creación de la marca / redes sociales						
Desarrollo del E-commerce						
Instalación de cámara frigorífica						
Compra de materia prima						
Encargue de cajas y bolsas						
Maduración de los cortes						
Comenzar a operar						

### *Riesgos*

A la hora de poner en marcha cualquier proyecto, existirán los riesgos que pueden llegar a ser internos o externos. Podemos considerar a los posibles riesgos internos como aquellos sobre los cuales uno puede tener mayor control. En el caso de meso, dentro de los principales riesgos internos o controlables, está el tiempo de maduración que se le aplicará a los cortes. Al ser un proceso tan preciso, será un riesgo pasarse del tiempo estipulado de maduración por ejemplo. Sin embargo, al contar ya con experiencia en este tipo de procesos, se llevar a cabo todos los recaudos y controles necesarios para tener el proceso madurativo bajo control.



Por otro lado, también existirán riesgos externos y que ya escapan el control de cualquier emprendedor. Un riesgo externo claro en este tiene que ver con la situación macroeconómica de Argentina en estos momentos. Si la inflación y la caída del poder adquisitivo de la gente sigue cayendo, no hay mucho que uno como emprendedor pueda hacer para controlarlo, pero es un factor que sin duda va a tener impacto en el negocio. Sin embargo, cabe resaltar que en el caso de MESO, se apunta a un segmento ABC1, de alto poder adquisitivo en C.A.B.A. y GBA norte. Esto no es de menor relevancia ya que este tipo de potenciales clientes son los menos afectados por un factor como la inflación en el país.

Además, un factor como la inflación no solo es un riesgo en cuanto al efecto que tiene sobre el poder adquisitivo de los potenciales compradores, sino que también es un riesgo por la incidencia que tiene sobre los futuros costos para MESO. Pero, al ser un negocio que necesita únicamente de la compra de insumos y materia prima local, un aumento de costos estará seguido por un directo aumento en precios también como en todo escenario inflacionario. De esta manera, si se ajustan los precios por inflación de manera regular pero sin escapar del poder ofrecer precios cercanos a la competencia, MESO no debería tener problemas de flujo de fondos en el futuro.



Universidad de  
San Andrés

### **13. Conclusiones y Recomendaciones**

Como podemos ver, en el presente trabajo se desarrollaron todos los distintos frentes que conformarán el plan de negocios de Meso, desde el modelo de negocios y un detallado plan de marketing, hasta un preciso análisis de las finanzas del proyecto. Además en todo momento se tuvo en cuenta uno de los desafíos principales a los que se enfrenta Meso: el hecho de lanzar al mercado un tipo de carne que la gran parte de los consumidores en CABA y GBA no conoce o no está acostumbrado a consumir. Por lo tanto, en este último capítulo se detallarán las conclusiones y recomendaciones futuras que nacen a partir del plan de negocios desarrollado.

#### *Conclusiones*

Como primera conclusión, podemos decir que un factor clave para el éxito del negocio estará en la estrategia de comunicación y promoción de nuestros productos. Al posicionarnos en precios al mismo nivel que otras carnicerías Premium teniendo cortes de mayor calidad por ser madurados, el primer desafío estará en atraer clientes. Como se especificó al comienzo de este trabajo, en nuestro país el asado o la compra de carne muchas veces tiene un fuerte arraigo a la tradición y al comercio de cercanía al cual uno va siempre. Por lo tanto, se debe lograr ser atractivos y de alguna manera conquistar nuevos clientes.

Para este primer punto, identificamos como primera acción indispensable construir una primera base de clientes cercanos, acudiendo a familiares y amigos que luego nos recomienden a sus conocidos. La recomendación de “boca en boca” resulta clave para cualquier negocio nuevo, ya que uno confía más a la hora de comprar algo que no conoce si llega con una referencia confiable. Por otro lado, también se deberá lograr tener presencia en redes sociales a través de perfiles propios de Meso y también de influencers. En este caso se deberá hacer foco en tener una imagen de marca profesional que represente los productos Premium que se comercializan, y de llevar adelante un mensaje educacional claro en cuanto a qué es la carne madurada.

Como segunda conclusión, considerando que Meso es un negocio que depende del volumen de ventas, no sólo se deberá hacer foco en adquirir nuevos clientes, sino también en brindar la mejor experiencia posible para retener y fidelizar a los clientes que elijan confiar en nosotros. Para este punto, en primer lugar podemos identificar como clave para una buena experiencia ofrecer el mejor producto posible.

Esto implica comprar siempre los mejores cortes de carne a los mejores frigoríficos del país para garantizar una calidad óptima. No sólo esto, sino que para garantizar una experiencia excelente, también se deberá hacer foco en tener siempre stock disponible, brindar una buena atención al cliente, y tener una rápida y transparente estrategia de distribución y entrega de los pedidos. Para ello, como mencionamos a lo largo del trabajo, se hará foco en tener una relación cercana y comunicación frecuente con proveedores para siempre tener stock. Y, también, al final de cada día se definirá la ruta de entrega por zonas para el día siguiente, optimizando los costos y tiempos de envío, y pudiendo brindar una franja horaria de entrega aproximada por zona a los clientes.

### *Recomendaciones Futuras*

En último lugar, para terminar con el Plan de Negocios de Meso, también identificamos recomendaciones futuras para que el emprendimiento se consolide y posiblemente también logre expandirse. Una de estas recomendaciones tiene que ver con analizar la implementación de una suscripción mensual para clientes frecuentes de Meso. Este tipo de modelo de negocios implicaría que aquellos clientes que consumen carne más frecuentemente puedan pagar una suscripción mensual fija que les garantice entregas semanales o quincenales de sus cortes de carnes preferidos, con un descuento en precio por estar suscriptos. Este tipo de modalidad para un negocio como Meso no sólo lo ayudaría en tener un flujo de caja más previsible, sino que también ayudaría a la hora de calcular stock necesario y planear rutas de entrega con anticipación por ejemplo.

Y, por otro lado, una segunda recomendación futura que tiene que ver más que nada con la expansión del negocio, es analizar la posibilidad de tener un canal B2B. Esto implica poder vender no sólo a consumidores finales sino que también servir como proveedor de carne madurada a los mejores restaurantes del país. Este tipo de posibilidad permite también como el punto anterior tener ventas constantes y previsibles, pero además al ser B2B implicaría comenzar a trabajar con volúmenes mayores.

## Bibliografía

Argentina cada vez más veggie: el 12% de la población no come carne, 18/02/2021, Infobae, sitio web: <https://www.infobae.com/america/carbononews/2021/02/18/argentina-cada-vez-mas-veggie-el-12-de-la-poblacion-no-come-carne/>. Fecha de acceso: 20 de mayo de 2021.

Brealey, R., & Myers, S., & Allen, F. (2016). Principles of Corporate Finance. Nueva York: McGraw-Hill.

Bygrave, W.D., Zacharakis, A. (2010), The Entrepreneurial Process. Wiley.

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

El consumo de carne en la Argentina cayó por debajo de los 110 kilos por habitante y es el menor en los últimos 7 años, 20/02/2020, Infobae. info. Sitio Web: <https://www.infobae.com/economia/2020/02/20/el-consumo-de-carne-en-la-argentina-cayo-por-debajo-de-los-110-kilos-por-habitante-y-es-el-menor-de-los-ultimos-7-anos/> . Fecha de acceso: 30 de Octubre de 2020

En 2020 el consumo de carne Argentina fue el más bajo de los últimos 100 años, 23/01/2021, La Nación, sitio web: [https://www.lanacion.com.ar/sociedad/en-2020-consumo-carne-argentina-fue-mas-nid2579265/#:~:text=El%202020%20cerr%C3%B3%20el%20a%C3%B1o,la%20Rep%C3%ABlica%20Argentina%20\(CICCRA\)](https://www.lanacion.com.ar/sociedad/en-2020-consumo-carne-argentina-fue-mas-nid2579265/#:~:text=El%202020%20cerr%C3%B3%20el%20a%C3%B1o,la%20Rep%C3%ABlica%20Argentina%20(CICCRA)). Fecha de acceso: 20 de mayo de 2021.

Krajewski, L., Ritzman, L. y Malhotra, M. (2008). Administración de operaciones. México: Pearson Educación.

Lavolpe, A., Capasso, C.M., Smolje, A.R. (2010). Presupuesto y Gestión. Buenos Aires: La Ley.

Los Frigoríficos de la Provincia de Buenos Aires recibieron el 72% del cupo de exportación de carne argentina a Colombia, 21/01/2021, Sitio oficial del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, sitio web: [https://www.gba.gob.ar/desarrollo\\_agrario/Noticias/los\\_frigor%C3%ADficos\\_de\\_la\\_provincia\\_de\\_buenos\\_aires\\_recibieron\\_el\\_72\\_del#:~:text=A%20nivel%20pa%C3%ADs%2C%20este%20tipo,cuales%2026%20exportan%20sus%20p](https://www.gba.gob.ar/desarrollo_agrario/Noticias/los_frigor%C3%ADficos_de_la_provincia_de_buenos_aires_recibieron_el_72_del#:~:text=A%20nivel%20pa%C3%ADs%2C%20este%20tipo,cuales%2026%20exportan%20sus%20p)roductos. Fecha de acceso: 15 de mayo de 2021.

Los números detrás de la tradición del asado en Argentina, 14/02/2019, Noticias, sitio web: <https://noticias.perfil.com/noticias/informacion-general/2019-02-14-los-numeros-detras-de-la-tradicion-del-asado-en-argentina.phtml>. Fecha de acceso: 20 de mayo de 2021.

Osterwalder, A. (2010). Business Model Generation. Chichister: John Wiley and Sons.

Peters, T., Waterman R. (1982) In Search of Excellence. New York. Harper & Row.

Porter, M. (1991). Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Buenos Aires: REI.

Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Boston: Harvard Business Review.

Qué comemos los argentinos, 05/11/2000, La Nación. Sitio Web: <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/que-comemos-los-argentinos-nid213101/>. Fecha de acceso: 30 de octubre de 2020.

Resumen del Mercado de la Carne Vacuna, 2016, Página oficial del Gobierno Argentino (argentina.gob.ar) . Sitio Web: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cndc\\_resumen\\_mercado\\_de\\_la\\_carne\\_vacuna.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cndc_resumen_mercado_de_la_carne_vacuna.pdf). Fecha de acceso: 30 de octubre de 2020.

Resumen del Mercado de la Carne Vacuna, 2016, Página oficial del Gobierno Argentino (argentina.gob.ar) . Sitio Web:

[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cndc\\_resumen\\_mercado\\_de\\_la\\_carne\\_vacuna.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cndc_resumen_mercado_de_la_carne_vacuna.pdf). Fecha de acceso: 30 de octubre de 2020.

Sitio Oficial del Banco Central de la República Argentina, sitio web: [http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales\\_variables\\_datos.asp](http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables_datos.asp). Fecha de acceso: 20 de mayo de 2021.

This Study shows which countries that eat the most meat, 11/5/2020, World Economic Forum, sitio web: <https://www.weforum.org/agenda/2020/05/the-countries-that-eat-the-most-meat/>. Fecha de acceso: 20 de mayo de 2021

Tinoboras, Cecilia (2018) , Estructura Social de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Sitio Web: <http://wadmin.uca.edu.ar/public/ckeditor/Observatorio%20Deuda%20Social/Presentaciones%202018/2018/2018-Observatorio-INFORME-ESTRUCTURA-SOCIAL-CABA.pdf>. Fecha de acceso: 1 de noviembre de 2020.

### *Imágenes*

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/mckinsey-7s-model/>

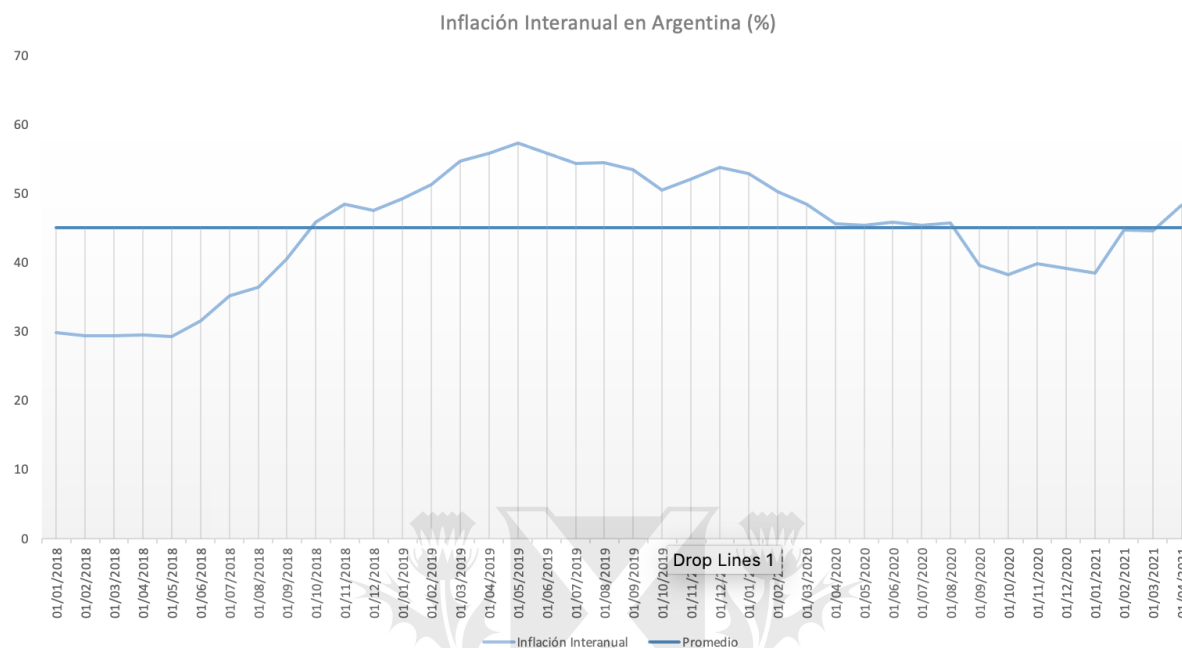
<https://www.debragga.com/dry-aged-prime-roast-4-rib-3-rib-chops.html>.



## Anexos

### Anexo 1: Inflación Interanual en Argentina

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del BCRA<sup>15</sup>




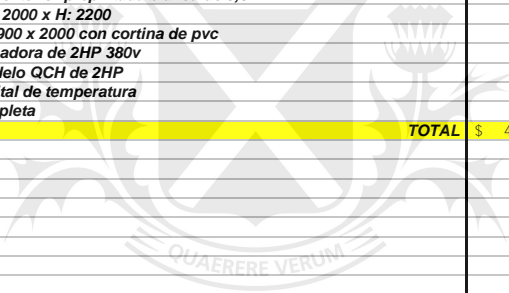
Fecha	Inflación Interanual en %
31/01/2018	29,9
28/02/2018	29,4
31/03/2018	29,4
30/04/2018	29,5
31/05/2018	29,3
30/06/2018	31,5
31/07/2018	35,2
31/08/2018	36,4
30/09/2018	40,5
31/10/2018	45,9
30/11/2018	48,5
31/12/2018	47,6
31/01/2019	49,3
28/02/2019	51,3
31/03/2019	54,7
30/04/2019	55,8
31/05/2019	57,3
30/06/2019	55,8
31/07/2019	54,4

<sup>15</sup> [http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales\\_variables\\_datos.asp](http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables_datos.asp)

31/08/2019	54,5
30/09/2019	53,5
31/10/2019	50,5
30/11/2019	52,1
31/12/2019	53,8
31/01/2020	52,9
29/02/2020	50,3
31/03/2020	48,4
30/04/2020	45,6
31/05/2020	45,4
30/06/2020	45,8
31/07/2020	45,4
31/08/2020	45,7
30/09/2020	39,6
31/10/2020	38,2
30/11/2020	39,8
31/12/2020	39,1
31/01/2021	38,5
28/02/2021	44,7
31/03/2021	44,6
30/04/2021	48,3
<b>PROMEDIO</b>	<b>45</b>

Universidad de  
**San Andrés**

**Anexo 2: Factura Cámara Frigorífica**  
**Fuente: FRIO PREMIUM – PROVEEDOR**

	<b>FRIO PREMIUM SRL</b> Tel/ Fax: 6088-2397 Cód. Postal: 1714 Dirección: Sub oficial Perdomo 3049 Localidad: Ituzaingó	DOCUMENTO NO VÁLIDO COMO FACTURA <b>PRO-FORMA</b> FECHA: 08-03-2021 C.U.I.T.: 30-71530669-3		
CLIENTE: Nombre: Manuel Bajas CUIT: Dirección:				
CANT	DESCRIPCIÓN	PRECIO U.	% IVA	TOTAL
1	<b>Estanteria en chapa galvanizada de espesor 1,2mm</b> <i>Medidas: 900 x 400 x H: 1800</i>			
	<b>TOTAL</b>	\$ 32.775,00	10,5%	\$ 36.216,38
1	<b>Estanteria en chapa de acero inox 430 de espesor 1,2mm</b> <i>Medidas: 900 x 400 x H: 1800</i>			
	<b>TOTAL</b>	\$ 38.950,00	10,5%	\$ 43.039,75
1	<b>Camara modular inyectada en poliuretano de 60mm, densidad 40kg/m3</b>			
-	<i>Chapa interior y exterior prepintada blanca de 0,5mm</i>			
-	<i>Medidas: 3000 x 2000 x H: 2200</i>			
1	<b>Puerta batiente 900 x 2000 con cortina de pvc</b>			
1	<b>Unidad condensadora de 2HP 380v</b>			
1	<b>Evaporador modelo QCH de 2HP</b>			
1	<b>Controlador digital de temperatura</b>			
-	<i>Instalacion Completa</i>			
	<b>TOTAL</b>	\$ 423.035,00	10,50%	\$ 467.453,68
				
TC BANCO NACION VENDEDOR US\$ 1 = \$ 95				
<b>SUBTOTAL</b>		\$ 494.760,00	10,5%	\$ 546.709,80
<b>DESCUENTO</b>				\$ -
<b>TOTAL</b>		\$ 494.760,00	10,5%	\$ 546.709,80
CONDICIONES GENERALES DE SERVICIO PLAZO DE ENTREGA: De 35 - 42 Días CONDICIONES DE PAGO: A CONVENIR METODOS DE PAGO: A CONVENIR VIGENCIA DEL PRESUPUESTO: 7 Días.				
Vendedor: Claudio Gaston Ribble Tel: 011-6974-5768 Mail: <a href="mailto:info@friopremium.com.ar">info@friopremium.com.ar</a> Pagina: <a href="http://www.friopremium.com.ar">www.friopremium.com.ar</a>				

Empresa perteneciente al grupo FREE BEER SRL