



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Uncaged Solutions

Manuel Tapia

Agustin Blaquier

31319-31250

Sergio Postigo

Buenos Aires, Argentina

Índice

- 1. Evaluación de la oportunidad de negocio**
 - 1.1 Introducción*
 - 1.2 Problema identificado*
 - 1.3 Oportunidad de negocio*
 - 1.4 Negocio Propuesto*
- 2. Análisis de Mercado**
 - 2.1 5 fuerzas de Porter*
- 3. Business Model Canvas**
- 4. Plan de Marketing**
- 5. Costos Finanzas e Inversión**
 - 5.1 Inversión Inicial*
 - 5.2 Estructura de Inversión*
 - 5.3 Proyección Estado de Resultados*
 - 5.4 Flujo de Fondos*
- 6. Equipo de Trabajo**
- 7. Marco Legal**
- 8. Plan de implementación y riesgos**
- 9. Conclusiones**
- 10. Bibliografía y Anexos**

1. Evaluación de Oportunidad

1.1 Introducción

En el presente trabajo se analizará la solución para un problema creciente y obligatorio en el mercado Argentino. Se abordarán y analizarán en profundidad las tendencias y el mercado avícola con especial enfoque en los huevos con connotación de “Libres de Jaula”. La compañía Uncaged Solutions busca desarrollar un modelo con el propósito de resolver la falta de productores así como la ausencia de un canal de suministro para las organizaciones interesadas en este tipo de producto. Posicionándose como el ofertante pionero y realizando relaciones contractuales de suministro con organizaciones que tengan huevo como materia prima en su cadena de producción. Se profundizará sobre cómo por medio de una visión repetible y escalable, se potenciaría y equiparía a pequeños proveedores generando un ciclo de crecimiento y producción masiva de huevos libres de jaula, creando la posibilidad de satisfacer la demanda de altos demandantes corporativos. El modelo a implementar se conocerá como C.E.C.C., (Capacitación, Estandarización, Certificación y Canalización) el cual se describirá más adelante.

1.2 Problema Identificado

El problema central radica en la escasez de proveedores o ofertantes que puedan satisfacer la creciente demanda de huevos producidos en sistemas libres de jaula. Con respecto a esta demanda, nos referimos tanto a los consumidores finales como a las organizaciones que utilizan huevos como materia prima en sus procesos, pero nuestra propuesta se enfocará en el segundo segmento de clientes.

Para empezar, cabe aclarar que la sociedad se encuentra en un periodo de cambio, en donde existe una clara y nueva tendencia en la producción y comercialización de productos de origen animal. Esta nueva tendencia está aferrada a lo que es el bienestar animal, y el cuidado del medioambiente¹. El enfoque de este trabajo se centrará en el mercado de los huevos libres de

¹ <http://www.senasa.gob.ar/informacion/bienestar-animal>

jaula, donde se identifica un problema y ,como resultado, se presentará una solución para asegurar una producción sostenible y una comercialización organizada que funcione eficientemente.

En primer lugar, se ha reconocido que en la Argentina no existen grandes productores avícolas que producen huevos libres de jaula, debido a la falta de know how, certificaciones y desinformación sobre las nuevas tendencias en el consumo.² En la página de Certified Humane podemos ver que son pocas las granjas certificadas en el país en la producción de huevos libres. Únicamente se encuentran 5 granjas certificadas, de las cuales 3 son relevantes (Granja Siete Hermanos con la marca “Gallina Feliz”, Ovobrand SA y Nutri Happy). Luego se encuentran otros pequeños productores que no se encuentran certificados y tienen un segmento de clientes reducido. En la sección de análisis de mercado se incorporaran más datos sobre los mismos.

Por otro lado, como se analizará más adelante, la argentina no se caracteriza por tener productores grandes con miles de gallinas sino que son más pequeños y distribuidos³. Esto genera un inconveniente para el potencial demandante de alto volumen ya que el mismo debería contactarse con más de una granja o tendría una sola opción para suministrarse de la cantidad que necesita. Por lo tanto para poder resolver este problema se cree necesario un modelo para adaptar no solo una granja grande sino que uno que se adapte al sistema de producción actual haciendo posible el cambio de procesos industriales a libres más fácilmente y ahorrando costos.

1.3 Oportunidad de Negocio

La falta de una organización que tenga un canal de distribución y comercialización efectivo de huevos libres de jaula y el stock necesario para abastecer a organizaciones que utilicen el huevo en sus procesos es la oportunidad del negocio. Las tendencias de los consumidores y la situación actual en argentina de ofertantes del producto, demuestran que el cambio ya

² <https://certifiedhumanelatino.org/quienes-son-los-certificados/>

³ https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_perqamino_la_cadena_del_huevo_en_argentina_0.pdf

está sucediendo y que hay lugar para que una organización tome el lugar de pionero ambos aspectos serán analizados a lo largo del trabajo.

En primer lugar, producir de manera agroecológica respetando el bienestar animal y cuidando el medioambiente, se está convirtiendo en tendencia mundial. Las nuevas generaciones de consumidores demandan alimentos provenientes de buenas prácticas y cuidados hacia los animales utilizados para la producción. Este segmento, con sus nuevas ideologías y demandas se está afianzando cada vez más, y creemos que de acá a unos años va a tomar más fuerza aún, es por esto que pensando a futuro las nuevas generaciones son las que van a insistir a las grandes corporaciones que sus productos alimenticios que contengan huevo, sean producidos de manera libre de jaula. Esto no es una proyección, sino que ya está haciéndose realidad lentamente. Grandes empresas como McDonalds, Burger King o Nestlé⁴ por ejemplo, han anunciado que para 2025 solo se abastecerán de huevos libres de jaula, dejando atrás el abastecimiento de huevos producidos de manera tradicional. Además, con la información brindada en el reporte 2021 “Cage free tracker Latinoamérica”⁵ Se puede ver cómo en el reporte se analiza, a través de encuestas, la tendencia de empresas a comprometerse e integrar en su línea de suministros, métodos de cuidado y bienestar animal. Entre ellas están algunas empresas argentinas, como Freddo, Le Pain Quotidien entre otras y algunas empresas multinacionales radicadas en el país, tales como Unilever, Bimbo y General Mills.

En la Argentina existe una producción avícola en granjas en promedio medianas o chicas concentradas en la provincia de Buenos Aires⁶, en las cuales el 90% de la producción es por medio de procesos tradicionales.⁷ Además, solo existen en el país 5 granjas con certificación de productores libres de jaula y solo una de ellas cuenta con una línea de comercialización como lo determina la página de Certified Humane.⁸ Creemos que crear una

⁴ <https://www.fourpawsusa.org/campaigns-topics/topics/farm-animals/cage-free>

⁵ <https://es.cagefreetracker.com/latam>

⁶ https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_perqamino_la_cadena_del_huevo_en_argentina_0.pdf

⁷

<https://www.perfil.com/noticias/amp/agro/cada-vez-mas-empresas-argentinas-compran-huevos-de-gallinas-libres-de-jaulas.phtml>

⁸ <https://certifiedhumanelatino.org/quienes-son-los-certificados/>

granja grande no es suficiente dado que la demanda potencial es grande⁹ y una granja no podría abarcar la demanda de una organización mediana o grande. Adicionalmente, en Argentina la industria alimenticia está liderada por un puñado de empresas multinacionales. Estas son: Coca Cola, Danone, Grupo Arcor, Molinos Río de la Plata, Ledesma, Mondelez (Ex Kraft) y Bagley Latinoamérica¹⁰. Aunque dentro de estas empresas mencionadas, las únicas que contienen el huevo como materia prima dentro de su cadena productiva son Molinos Río de la Plata y Bagley. Molinos en 2021 cerró con una ganancia de \$1.636 millones de pesos¹¹ y Bagley¹² cerró con una ganancia de \$1.500 millones de pesos. Creemos relevantes estos datos dada la presión ejercida por la sociedad, como demostrado previamente, para que empresas como estas generen el cambio hacia una producción agroecológica. Como estas dos empresas se abastecen completamente de huevos industrializados se convierten en potenciales clientes, mostrando numéricamente que la oportunidad económica es real. Por otro lado, la Agencia Gubernamental de Control (AGC) ha registrado 7.442¹³ restaurantes únicamente en la ciudad de Buenos Aires (incluyendo locales “Fast Food”) los cuales también se consideran potenciales clientes para ser suministrados por Uncaged. En conclusión, la oportunidad del negocio es real y está fundamentada con datos claros de mercados del exterior que validan las tendencias en el consumo y con datos económicos y descriptivos sobre el panorama productivo del mercado argentino. Incluyendo potenciales clientes con alto poder adquisitivo así como la falta de una organización que esté lista para proveerlos de la materia prima necesaria.

9

<https://www.perfil.com/noticias/amp/agro/cada-vez-mas-empresas-argentinas-compran-huevos-de-gallinas-libres-de-jaulas.html>

10

<https://www.eldestapeweb.com/economia/alimentos/quienes-son-los-verdaderos-duenos-de-la-comida-en-la-argentina--2021101914310>

11 <https://www.ambito.com/negocios/molinos-rio-la-plata/triplico-ganancias-el-ultimo-semestre-n5506304>

12 <https://ws.bolsar.info/descarga/pdf/403450.pdf>

13

<https://www.lanacion.com.ar/buenos-aires/casi-el-60-de-los-locales-gastronomicos-se-concentran-en-siete-barrios-portal-nid2095107/>

ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA - TAM SAM SOM

Hemos decidido utilizar el TAM SAM SOM, como herramienta para comprender un buen análisis de mercado evaluando así el potencial y el tamaño del mercado de producción de huevos en territorio nacional.

TAM - Cuántos huevos se consumen productivamente en Argentina.

Argentina es considerado uno de los países con mayor consumo de huevos per cápita comparado al resto de los países en el mundo. Se consumen aproximadamente 314 huevos per cápita en un solo año. Si miramos el censo realizado en el año 2022, en Argentina habitan alrededor de 46 millones de personas. Esto quiere decir que anualmente en nuestro país se consumen aproximadamente **14.444.000.000** de huevos.

A su vez, en términos productivos se registró que en Argentina en el año 2022 la producción anual de huevos fue de **15.291.600.000**. De toda esta producción se estima que aproximadamente el 97% está destinado para consumo interno y solo el pequeño porcentaje restante es destinado a mercados externos.

SAM - Cuántos huevos se consumen en la provincia de Buenos Aires.

Entendiendo que habitan alrededor de 17 millones de personas en Buenos Aires, y su consumo anual per cápita de huevos es de 314, la estimación del potencial consumo de huevos en la provincia de Buenos Aires ronda alrededor de los 5.338.000.000 huevos.

SOM - Cuántos de esos huevos podría acaparar Uncaged dentro del mercado potencial ? En el primer año Uncaged buscará acaparar 500.000 huevos, que es el número que se ha fijado como objetivo para el primer año dentro de la empresa. Es un número que no abarca mucho mercado, pero lo creemos suficiente para obtener buenos resultados y experiencia en el rubro para ir

creciendo en términos productivos e ir aumentando cada vez más la producción y el negocio.

En términos de millones de dólares, el universo o negocio total del rubro el cual estamos adentrándonos es un mundo grande donde se mueve bastante dinero. Con respecto a nuestro TAM SAM SOM realizado, si tomamos el equivalente en dólares del valor de 1 huevo es aproximadamente 0,17 dólares por huevo, tomando como referencia a lo largo del proyecto un tipo de cambio de pesos en dólares de 1 dólar = 490 pesos.

Con respecto al TAM, y el cálculo de cuántos huevos se producen en Argentina hemos llegado al número de **15.291.600.000** huevos producidos en territorio nacional. Esto si lo miramos en términos numéricos y valores en dólares nos da como resultado un universo de TAM de aproximadamente **2.599.572.000 dólares.**

Por otro lado, mirando en profundidad el SAM, hemos obtenido que dentro de la provincia de Buenos Aires se consumen **5.338.000.000** huevos. Este consumo expresado en dólares equivale a **907.460.000 dolares.**

Finalmente, el SOM, que es la parte más interesante y que nos importa dentro del proyecto ya que es cuanto podría acaparar Uncaged con respecto al universo de negocio existente, se llevo al numero de **500.000** huevos acaparados el primer año, y esto llevándolo a valores reales en dólares equivale a **85.000 dólares** de ingresos en el primer año, un número que si bien no es grande comparado al resto del universo de mercado, creemos que es importante para un primer año donde buscamos adquirir know-how, experiencia y aprender para los siguientes años ampliar la producción notoriamente.

1.4 Negocio Propuesto

Uncaged propone crear una organización que sea capaz de proveer a estas organizaciones que utilizan al huevo como materia prima en sus procesos de

manera constante y profesional. El negocio consiste en firmar contratos de suministro con organizaciones por los cuales se mantenga la relación por largos periodos de tiempo generando una ganancia en la diferencia en el precio de compra a nuestros productores y el de venta a nuestros clientes. Ahora bien, la propuesta también consiste en crear un sistema de proveedores en el que Uncaged participe activamente pero no se ocupe directamente de la producción. Este busca aprovecharse del panorama productivo de huevos del mercado argentino y potenciarlo mediante un modelo de producción innovador. Se propone implementar el modelo (C.E.C.C.Capacitación, estandarización, certificación y canalización). El mismo consiste en capacitar y equipar a pequeños productores para que sean capaces de producir huevos libres de jaula de alta calidad, estandarizar sus procesos, brindarles todas las certificaciones necesarias y canalizar estos productos obtenidos al mercado de organizaciones que desea abastecerse de huevos libres de jaula. Mediante el mismo, se creará una red que interconecte a los pequeños productores creando un flujo de producción que dejará en manos de Uncaged una alta cantidad de huevos por mes.

La primera planta productiva estará situada en las afueras de la provincia de Buenos Aires, equipada y preparada para alojar alrededor de 2.000 gallinas y utilizarse como modelo para replicar en las granjas de la red de productores. Esta sería propiedad de Uncaged y estaría contemplada en la inversión inicial.

2.0 Análisis de mercado

Para poder entender nuestra propuesta debemos analizar cómo funciona hoy en día la producción de huevos en la Argentina y las nuevas tendencias en el consumo.

En primer lugar, resulta relevante analizar tanto la cantidad y tamaño de las granjas productoras así como las prácticas y tratos que realizan en sus establecimientos. La Real Escuela de Avicultura describe en su página “Avicultura.com”(2022) que, “Según las cifras oficiales de la Cámara Argentina de Productores Avícolas (CAPIA), en 2022 se registró un crecimiento sostenido en el consumo por parte de los argentinos, que se ubica actualmente en los

300 huevos por año per cápita¹⁴. Con una producción anual de 14.000.000 de huevos destinados 96% al mercado interno mientras que el restante 4% al mercado externo.”¹⁵ Argentina con estos números se posiciona en el quinto lugar a nivel mundial en el consumo per cápita de huevos. Además, un estudio realizado por el INTA de Pergamino (2021) señala que, “La producción local se realiza en unas 1.000 granjas, las que se concentran principalmente en la provincia de Buenos Aires, donde operan el 41% de ellas. Entre Ríos ocupa el segundo lugar, con un 24%, seguida de Santa Fe, Córdoba y Mendoza con un 7% cada una, mientras que el 14% restante se localizan en otras trece provincias productoras¹⁶. [...]Del total de granjas, solo una de cada seis alberga más de 100.000 aves y se estima que el 37% son pequeñas (entre 1.000 y 20.000 aves)”.¹⁷ Por otro lado, habiendo analizado el mercado avícola industrial hoy en día se pueden encontrar algunos competidores que producen huevos de gallinas libres de jaula, con sus respectivas certificaciones que avalan su producto. Aquí en Argentina, no son muchas las granjas certificadas, pero es importante conocerlas y estudiarlas. “Granja Siete hermanos”¹⁸, bajo la marca comercial de “Gallina feliz” radicada en Entre Ríos, “Ovobrand S.A.”¹⁹ un productor y procesador de huevos libres de jaula, a su vez también “Nutri Happy” es una empresa productora de huevos muy importante en el mercado local, siendo una de las granjas más grandes del país, ya que cuentan con 145.000 aves distribuidas en tres granjas distintas haciendo de esto una producción anual de aproximadamente 30 millones de huevos.²⁰ Por otro lado, cabe destacar que en el mercado actual existen competidores reales que producen huevos libres de jaula, pero sin ningún tipo de certificación que pruebe sus productos. Productores de este tipo reconocidos igualmente dentro del mercado comercial son “Egg Hons”²¹ situada en Cardales (provincias Buenos Aires), “La Clueca Huevos Contentos”²² (), y “La Luisa Huevos

¹⁴ Ver Anexo 1

¹⁵

<https://avicultura.com/crece-el-consumo-de-huevos-en-argentina-y-ocupa-el-quinto-lugar-en-el-ranking-mundial/#:~:text=En%202022%20se%20viene%20registrando.de%2014.500.000%20de%20unidades>

¹⁶ Ver Anexo 2

¹⁷ https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_pergamino_la_cadena_del_huevo_en_argentina_0.pdf

¹⁸ <https://certifiedhumanelatino.org/empresas-certificadas/granja-siete-hermanos/>

¹⁹ <https://certifiedhumanelatino.org/empresas-certificadas/ovobrand-sa/>

²⁰ <https://certifiedhumanelatino.org/empresas-certificadas/nutricar-aves-srl/>

²¹ <https://eggshons.com/>

²² <https://lascluecas.cl/>

Pastoriles”²³. Estos pequeños productores los consideramos como competidores indirectos ya que su modelo de negocio es la venta de huevos al consumidor final directamente, y nuestro modelo de negocio en comparación a estos sería abastecer corporaciones demandantes. Este tipo de pequeños productores son los que buscaríamos apuntar para integrar nuestro grupo de productores.

Teniendo en cuenta los datos aportados anteriormente resulta importante saber cual es el porcentaje de la producción que se consigue por medio de procesos denominados “libres de jaula”. Sinergia Animal, una organización sin fines de lucro que se dedica a la lucha por el cuidado animal, junto con el diario Perfil, establecen que la producción en su 90% se realiza bajo el sistema tradicional de producción.²⁴ Para entender la diferencia entre el método tradicional y el libre de jaula utilizamos la definición de “Certified Humane”, la principal organización internacional sin fines de lucro de certificación dirigida a mejorar la vida de los animales para la producción de alimentos, desde el nacimiento hasta su sacrificio.²⁵ La misma los define como “En el método convencional, las gallinas permanecen enjauladas de forma colectiva sin ningún espacio para caminar o alimentarse libremente – siendo este un ambiente que estimula la competitividad y el comportamiento agresivo entre las aves. Para evitar cualquier situación adversa, los picos de las aves se cortan y cauterizan, lo que se conoce como despique. Por otro lado, en el sistema libre de jaulas (cage-free), las gallinas están sueltas, tienen acceso a agua y alimento y no han de competir de forma indebida. No se permite el despique, o corte excesivo del pico, sino solo recortarlo en los primeros diez días de vida como medida preventiva según las normas de bienestar animal.”²⁶ Hoy en la actualidad solo

²³ <https://www.instagram.com/laluisamarket/>

²⁴

<https://www.perfil.com/noticias/amp/agro/cada-vez-mas-empresas-argentinas-compran-huevos-de-gallinas-libres-de-jaulas.phtml>

²⁵ <https://certifiedhumanelatino.org/quien-somos/>

²⁶

<https://certifiedhumanelatino.org/cage-free-el-sistema-de-produccion-que-respeta-el-bienestar-animal/#:~:text=Latino%20%7C%20Bienestar%20animal-.Cage%2Dfree%3A%20la%20producci%C3%B3n%20de%20gallinas%20criadas%20sin%20jaulas%20respeta%20el%20bienestar%20animal&text=Dar%20a%20las%20gallinas%20las.Latina%20y%20en%20el%20mundo.>

existen 5 granjas en la argentina con certificación de sus procesos como libres de jaula y solo una de ellas cuenta con una línea de comercialización.²⁷

Las conclusiones que podemos obtener del sector productivo de huevos en la argentina son que es un sector que no está listo para el cambio en el consumo. No hay suficientes granjas certificadas y no parece haber mucho conocimiento sobre los procesos y necesidades para obtener la denotación de “Libres de Jaulas”. Con un modelo como el C.E.C.C. existe la posibilidad de capacitar a los dueños, equipar a las granjas, certificarlas por medio de la organización Certified Humane creando una red de pequeños productores con procesos estandarizados capaces de cumplir con altos lotes de huevos.

Teniendo en cuenta la manera en la que se trata a las gallinas para obtener el producto final, en estos últimos años, las nuevas generaciones comenzaron a refinar su elección a la hora de comparar estos productos. Se buscan productos que hayan sido obtenidos mediante buenas prácticas y cuidado del animal productor. Surgieron ONGs como “Sinergia Animal”, que alzan la voz en contra de las empresas y consumidores que hacen la vista gorda a los procesos violentos por los cuales se exprimen a los animales. La misma se ve muy involucrada en la lucha por la transformación de los huevos industriales a los huevos libres en las cadenas de suministro de las grandes empresas. Esta realizó una encuesta a más de 500 personas de más de 18 años en la que el 64% de los argentinos entrevistados se opone en alguna medida a que los huevos se produzcan en jaulas.²⁸ Las empresas gracias a esta presión que generan las ONG y los mismos consumidores están respondiendo a sus pedidos. Empresas multinacionales y argentinas ya se encuentran en vías de un cambio definitivo de sus prácticas para implementar los huevos libres en sus negocios. El reporte de Cage free tracker Latinoamérica muestra las empresas que ya tienen parcial o completamente integrados los huevos libres en sus procesos.²⁹ En los Estados Unidos este proceso de cambio se encuentra más avanzado con más de 40 empresas comprometidas para abastecerse de huevos libres para el 2025³⁰. En Europa se busca crear una ley para prohibir los huevos obtenidos por los métodos tradicionales a partir del 2027, además

²⁷ <https://certifiedhumanelatino.org/quienes-son-los-certificados/>

²⁸ <https://www.sinergiaanimal.org/single-post/argentinos-produccion-huevos>

²⁹ <https://www.cagefreetracker.com/latam>

³⁰ <https://www.fourpawsusa.org/campaigns-topics/topics/farm-animals/cage-free>

algunas empresas de alto calibre como Unilever, Nestlé y Mondelez ya utilizan únicamente huevos libres de jaulas.³¹

2.1 5 Fuerzas de Porter

Amenaza de Nuevos Competidores → MEDIA / BAJA

En primer lugar, habiendo analizado el mercado actual de competidores la amenaza en el corto plazo de que una organización ofrezca un servicio idéntico al de Uncaged, es baja. Aunque se imite el modelo (C.E.C.C.) de Uncaged, haría falta la red de pequeños productores preestablecida, los contratos de suministro a las organizaciones demandantes y el know how de cómo llevar adelante el modelo. Por otro lado, en el mediano y largo plazo cabe la posibilidad de que granjas productoras ya insertadas en el mercado como por ejemplo, Nutri Happy³², firmen un contrato de exclusividad con alguna organización en busca de abastecimiento de huevos libres. Aunque este tipo de productores tenga en su modelo de negocios a sus clientes como consumidores finales, existe la posibilidad de que reconviertan o dediquen parte de la producción a abastecer organizaciones convirtiéndose en competidores directos de Uncaged.

Poder de negociación de los proveedores → BAJA

El poder de negociación de los proveedores es bajo debido a que el modelo C.E.C.C. consiste en brindarles la capacitación, certificación y canalización de sus productos. Los pequeños productores tienen la única tarea de supervisar las granjas, reportando mensualmente a Uncaged recibiendo un pago fijo por los maples producidos. Cabe remarcar que el productor recibiría un flujo de caja mensual fijo manteniendo una producción estable durante todo el año además de dejar en manos de Uncaged todos los procesos siguientes a la producción. Logística, canalización y comercialización quedan en manos de Uncaged, evitando que los productores inviertan tanto dinero como tiempo en estos aspectos.

³¹ <https://www.roxell.com/news/trend-cage-free-eggs-layers-legislation-eu-usa-asia>

³² <https://certifiedhumanelatino.org/empresas-certificadas/nutricar-aves-srl/>

Poder de Negociación de los Clientes → MEDIA / BAJA

El poder de negociación de los clientes en el corto/mediano plazo es bajo debido a que, como mostrado en análisis de mercado, no existen muchos productores certificados y de tamaño suficiente para abastecer a organizaciones que demanden altos lotes de huevos. Por otro lado, en el largo plazo el poder de los clientes es mediano porque pueden surgir granjas productoras con gran cantidad de gallinas que apunten a firmar contratos de abastecimiento exclusivo con organizaciones, dándole a las mismas otra opción además de Uncaged.

Rivalidad entre los competidores → BAJA

En la actualidad existen productores de huevos libres de jaula pero que tienen como objetivo vender sus productos a consumidores finales y no tienen puesto el foco en el abastecimiento de organizaciones. Por lo tanto, aunque exista un mercado de compra y venta de huevos libres, en el mercado de abastecedores de huevos Uncaged sería el pionero.

Amenaza de productos sustitutos → ALTA

Ubicándonos en el contexto macroeconómico argentino donde hay una alta inflación y políticas inestables, los comportamientos tanto de las organizaciones como de los consumidores son cambiantes. Esto quiere decir que las personas y las organizaciones cambian su consumo en base al poder adquisitivo que tengan. Así es como el huevo industrializado se convierte en un producto sustituto gracias a que cumple la misma función que el huevo libre pero a un menor precio. Por otro lado, en el largo plazo existe la posibilidad de que se introduzcan políticas en la Argentina con el objetivo de minimizar o mismo prohibir la producción tradicional de huevos como ocurre en la Unión Europea.³³

En conclusión, el análisis demuestra que el mercado de huevos libres en la Argentina presenta oportunidades, a la vez que desafíos para Uncaged. Por más que enfrente una alta amenaza de productos sustitutos y una posible

³³ <https://www.roxell.com/sites/default/files/roxell/commercial-layers-market-trends-cage-free-eggs-en.pdf> ,
<https://www.sinergiaanimal.org/single-post/union-europea-huevos-jaulas>

competencia a largo plazo, Uncaged debe capitalizar su posición como pionero y prepararse para enfrentar dichos desafíos. La misma cuenta con la ventaja del bajo poder de negociación de los proveedores pero no se encuentra cubierta del todo. La misma debe estar atenta a los posibles cambios en el contexto macroeconómico y poner foco en los aspectos innovadores así como en un programa de fidelización de los clientes.

3.0 Canvas

Propuesta de Valor:

Uncaged busca generar valor en dos direcciones, la primera es en relación a los pequeños productores de huevos y la segunda es a organizaciones del rubro alimenticio y gastronómico.

En primer lugar, se busca ofrecer al pequeño productor la posibilidad de pertenecer a una red en la que se le ofrezca una seguridad económica, productiva y se le da la posibilidad de que escale en tamaño. El pequeño productor al integrar la red será capacitado en cómo debe funcionar el proceso productivo de huevos libres de jaula, se equipara su granja para llevar a cabo dichos procesos y se le exigirá una cantidad fija de huevos mensuales. El productor obtendrá la seguridad económica de que Uncaged le comprará los huevos producidos mensualmente mientras que únicamente debe preocuparse por supervisar y reportar a Uncaged. El productor no tendrá que invertir su tiempo y esfuerzo en la comercialización de los huevos que produzca sino que Uncaged se hará cargo de las etapas que le siguen a la producción.

Por otro lado, Uncaged busca ofrecer a las organizaciones del rubro alimenticio y gastronómico un stock constante de huevos libres de jaula de alta calidad mediante un canal seguro y adecuado para cada cliente. Uncaged además propone un plan en el que la organización transforme el tipo de huevo que utiliza en su producción paulatinamente para que el cambio sea ameno y no surja ningún problema.

Relaciones con los Clientes:

La relación con las organizaciones que nos elijan queremos que tengan una atención especializada en la que pactemos proyectos para llevar a cabo el cambio de los huevos industriales utilizados normalmente a los huevos ofrecidos por nosotros. Así tener un contacto directo y transparente en el que acompañemos el proceso de transformación. Con la empresa trabajaremos para reflejar en la imagen de la misma el esfuerzo por el cuidado animal. Siempre creando un ambiente de co-creación en el que trabajando juntos creemos aún más valor para la marca.

La relación con los pequeños productores también es importante dado que son nuestros proveedores claves. Esta es una en la que buscamos menos co-creación sino que por medio de planes previamente creados llevar a cabo la producción. Aunque para los productores crearemos una línea de asistencia personalizada para estar en contacto y poder solucionar cualquier problema o inconveniente.

Las relaciones con los pequeños productores contribuyen a generar valor para nuestros clientes gracias a que cuanto más cercana sea esta en un principio mayor confiabilidad se va a generar hacia Uncaged. Así mediante la confiabilidad y la divulgación de Uncaged entre los pequeños productores la red se va a expandir creando la posibilidad de abastecer organizaciones con necesidades mayores y mejorar el servicio.

Canales:

Para contactar a las organizaciones y poder ofrecerles nuestros servicios creemos que la mejor manera es organizar reuniones presenciales. Mediante contactos directos ya con relaciones pre establecidas, como por ejemplo Guillermo Renwick³⁴ y Maria Botana³⁵ por los cuales podemos organizar reuniones personales. En estas se les presentaría el proyecto con un posible plan de transformación a huevos libres con el suministro brindado por Uncaged. Teniendo estos contactos , entre otros, de gran calibre en el rubro gastronómico/alimenticio se vuelve más fácil la conexión con otros potenciales clientes del ambiente a los cuales nos acercariamos de la misma manera por

³⁴ Dueño del grupo Unido de restaurantes en zona norte y CABA (<https://www.unidorestaurante.com>)

³⁵ Dueña de su propia marca "Maru Botana" de pastelería. (https://marubotana.com/institucional/sobre_mi.php)

medio de reuniones personales, usando ocasiones previas como ejemplo del funcionamiento.

Por otro lado, para contactar a los pequeños productores Uncaged debe optar por un contacto directo en el que a través de una fuerza de ventas se podría ofrecer formar parte del grupo de productores. Por medio de incentivos económicos en los que en una primera instancia se beneficien aún más los productores Uncaged puede acelerar la divulgación de la propuesta.

Segmento de Clientes

Los clientes a los que apuntamos son organizaciones del rubro alimenticio que incorporen en su cadena de producción huevos. Dentro del rubro alimenticio nos enfocaremos principalmente en organizaciones del segmento restaurantes, comidas rápidas, pastelería/panadería y fabricantes de productos terminados (Pastas, masas, etc.). Dentro de este rubro abarcativo de potenciales clientes, la idea es vincularse con las organizaciones que están aferradas y conectadas con los valores e ideologías del cuidado animal, el cual Uncaged promueve. No es necesario que las empresas ya están transformadas a este cambio en el suministro pero sí saber que están en vías de transformación y que en un futuro tienen como objetivo abastecerse únicamente de huevos libres.

Alianzas

Uncaged tiene dos alianzas claves, una alianza estratégica y otra de proveedor-comprador. En primer lugar, la alianza estratégica sería con una empresa de logística que nos provea de sus servicios para llevar a cabo la actividad de recolección y distribución de los huevos. Esto sería una actividad clave para el negocio que se requiere para su funcionamiento. Por otro lado, la relación proveedor-comprador con los pequeños productores que integran nuestra red es de suma importancia. Estos supervisan las granjas y mantienen en orden los procesos además de otorgarnos el producto a comercializar.

Ambas son sumamente importantes para la creación de valor, la logística representa una actividad clave en el desarrollo diario de la empresa y que condiciona al servicio completo y la experiencia del cliente. Por otro lado, la relación proveedor-comprador contribuye tanto al valor generado para el cliente

como el valor generado para el pequeño productor, esta debe ser una alianza sólida con la cual se puedan proyectar largos plazos de contrato.

Procesos

Para poder agregar el valor definido en la propuesta existen procesos distintos para cada parte. Los procesos más importantes para poder generar valor para los productores son crear una relación de confianza e implementar el proceso estandarizado de producción. En primer lugar, la creación de una relación transparente y de confianza nos permitirá ofrecerles beneficios y contratos de larga duración como establece nuestra propuesta. Además, el proceso más importante para Uncaged es el de la producción misma, un proceso que requiere de estandarización y capacitación a lo largo en su totalidad.

Con respecto a las corporaciones, los procesos importantes son el planeamiento comercial y la creación de una estrategia de marketing. El planeamiento comercial consiste en una primera instancia en que cantidad de huevos puede Uncaged ofrecerle fijamente a dicha organización así como de qué manera poder acaparar paulatinamente el abastecimiento de huevos hasta llegar a abarcar el cien por ciento de su necesidad. La creación de una estrategia de marketing es un proceso continuo que consiste en el posicionamiento de la organización en cuanto a sus competidores y la diferenciación del servicio y el producto ofrecido. Con estos procesos se puede generar valor para los clientes gracias a que el servicio ofrecido por Uncaged permite realizar un cambio a los huevos libres por partes asegurando el stock.

Con respecto a nuestro canal de distribución, como explicamos anteriormente la logística quedaría tercerizada, pero nosotros en el lugar de nuestra granja modelo contaremos con almacenes adecuados para stockear huevos a la temperatura ideal (16 grados), con un máximo de 3 semanas donde persiste la calidad de huevo fresco. El stock de huevos se irá distribuyendo, en nuestros respectivos clientes, cadenas alimenticias, restaurantes etc. Esto agrega más valor aún a nuestra propuesta de valor, ya que se le estaría garantizando a las corporaciones productos de calidad, estandarizados y homogéneos conservando la calidad de huevo fresco.

Recursos clave

Algunos de nuestros recursos claves, van a ser la gestión de las comunidades y presencia en redes sociales, entendiendo que estamos atravesando tiempos disruptivos donde cada vez más se reconoce a los productores que se aferran a métodos productivos respetando el medio ambiente y el cuidado animal. Más en relación al negocio, creemos que nuestro know how, de la mano de nuestros técnicos y asesores agropecuarios es un recurso clave indispensable para poder vender un producto homogéneo producido de maneras similares en las distintas granjas, y que nuestro producto sea el esperado por las corporaciones demandantes.

Nuestro recurso más importante y costoso dentro de nuestro modelo de negocios, sería el de tener nuestra propia granja modelo en donde además de producir huevos, estaríamos simulando como queremos que nuestros productores aferrados a nuestro grupo trabajen. Desde ya esto sería lo más costoso, pero nos otorga credibilidad a la hora de producir sumado al know how para poder explicarles con hechos a los productores como producir los huevos para nosotros.

Estructura de Costos

Los principales costos para llevar a cabo el modelo de negocio son la logística, la creación de una planta modelo y el almacén para estacionar los huevos previamente a la entrega. En primer lugar, la logística representa un factor clave para el funcionamiento del negocio, por lo tanto Uncaged necesitaría de los servicios de una empresa de logística con trayectoria y calidad. Los servicios de esta organización representarán gran parte de la estructura de costos. Por otro lado, la planta modelo para la producción de huevos y los procesos que conlleva representaría una inversión no tan significativa de dinero ya que Uncaged ya cuenta con la tierra necesaria para llevarla a cabo. Aun así es de suma importancia para transmitir el know how a nuestros proveedores. Por último, el almacén propio representa una gran parte de la inversión ya que sin el mismo no podríamos gestionar nuestro stock apropiadamente.

Fuente de Ingreso

La fuente de ingreso principal y única (corto plazo) de Uncaged es la diferencia entre la compra de huevos libres a nuestros proveedores afiliados y la posterior venta de maples en gran cantidad a la organizaciones demandantes. Nuestros clientes están dispuestos a pagar por un abastecimiento de huevos de calidad y libres de jaula aunque representen un mayor costo, así es que Uncaged les ofrece un canal de suministro eficiente y constante de los mismos.

4.0 Plan de Marketing

Buscamos ser la marca número 1 en Argentina a nivel nacional, proyectando en un futuro expandirnos hacia horizontes internacionales. Para lograr esto, vamos a requerir de un gran esfuerzo en el área comercial, enfocándonos profundamente en un plan de marketing en el cual se expliquen nuestros objetivos y estrategias, como a su vez la planificación continua.

A su vez, creemos que el tema de la constante comunicación y la relación con nuestros clientes es un factor muy importante a tener en cuenta mirando nuestro modelo de negocios, a través de esto logramos nuestros logros y objetivos.

Para poder tener un plan efectivo de marketing donde logremos nuestro principal objetivo que es el de capturar clientes satisfaciendo sus necesidades a través de nuestro producto es importante explicar algunas medidas o estrategias que implementaremos en el proyecto.

Marketing de contenidos

En Uncaged buscaremos crear y compartir contenidos de valor explicando nuestra visión como empresa y porque nuestro producto es uno innovador que perdurará en el tiempo. Con la producción de videos, fotografías, notas de diarios y artículos que vamos a publicar en nuestra web online, nuestros clientes y futuros clientes podrán analizarnos y creer en nosotros. Buscaremos credibilidad y fiabilidad para con nuestros clientes.

Publicidad online

Con respecto a la publicidad online creemos que es un canal importante para difundir nuestros valores como empresa tanto así como el producto, entendiendo que a través de esta estrategia estaríamos llegando más precisamente a los consumidores finales. Al fin y al cabo nuestros clientes están un escalón por encima que los consumidores finales, ya que son las grandes empresas demandantes de huevos, con lo cual planificamos en menor medida realizar publicidades online a través de redes sociales, solamente con la finalidad de crear una imagen de marca para Uncaged y que tanto nuestros clientes como los consumidores finales de productos que contengan nuestros huevos reconozcan la empresa y que es lo que hacemos.

Eventos y colaboraciones

La estrategia de realizar eventos y colaboraciones con distintos actores de nuestro rubro es muy importante. Nuestro producto está arraigado a la industria gastronómica o alimenticia, con lo cual vamos a generar eventos presenciales y virtuales con distintas personas o influencers que tienen llegada a mucha gente para que conozca nuestro producto. Apuntaremos principalmente a chefs reconocidos, como así también restaurantes, todo desde un enfoque más “premium” en donde se utilizarán nuestros huevos para realizar distintas comidas. Hemos logrado contactar a Maru Botana, muy reconocida en el rubro gastronómico tanto así como Willy Reinwick quien posee cadenas de restaurantes como por ejemplo UNIDO restaurant, ubicado en la localidad de Nordelta. También estamos barajando la oportunidad de utilizar eventos en vivo online donde la gente pueda conectarse desde su dispositivo móvil sin necesidad de acudir a eventos presenciales. Aquí también cabe mencionar que es importante que en todos los eventos se trate y comunique nuestro compromiso con el medio ambiente y el bienestar animal, siendo reconocidos como una empresa eco friendly. Obviamente haremos un plan de descuento y beneficios para todos los chefs/influencers que contactemos y colaboren con nuestra promoción.

4P

Producto

En primer lugar, en relación a lo que tiene que ver con nuestro producto lo que buscamos en Uncaged es generar un producto de alta calidad homogeneizando la producción entre los pequeños y medianos productores que estén fidelizados para con nuestra empresa a través de un modelo de supuestos a seguir a la hora de producción, para que todas las granjas produzcan un huevo de exactamente misma calidad. Eso lo vamos a generar a través del manejo y cuidado de los animales, tanto así controlando la genética de los mismos para que todas las gallinas sean de misma genética. Lo que buscamos en Uncaged es generar valor para los clientes ofreciéndoles un producto amigable con el medio ambiente aferrado al bienestar animal, sumado a las certificaciones respectivas que avalan nuestro producto como la certificadora internacional "Certified Humane". Con respecto a los maples y envases correspondientes, como se trata de venta mayorista a grandes empresas, no necesitamos un packaging tan trabajado, pero sí vale aclarar que los maples que salgan de nuestro establecimiento también van a ser de cartón y amigables para el medio ambiente, haciendo de nuestro producto uno sostenible a lo largo de toda la cadena productiva.

Precio

Con respecto al precio, nuestra estrategia será la de en la primera etapa de captar clientes, posicionarnos un poco por debajo del precio de nuestros competidores, o mejor dicho productores de huevos de gallinas libres de jaula, como por ejemplo Egg Hons o Nutty Happy. Luego, en segunda etapa donde estamos más asentados y los clientes confían en nuestros productos, al ser uno premium la estrategia consiste en ir aumentando el precio a un ritmo gradual en donde ambas partes queden satisfechas.

Con respecto a los métodos de pago, aceptamos distintas posibilidades con tal de abarcar la mayor cantidad de clientes y oportunidades posibles. Mercado pago, tarjetas de crédito y débito, cheques, billeteras virtuales hasta inclusive

efectivo, serían algunos de los métodos que van a estar habilitados como métodos de pago en Uncaged.

Plaza

En términos de plaza, nos referimos a los canales y métodos que vamos a utilizar para llevar nuestro producto desde la empresa hasta los clientes. Como bien hemos explicado a lo largo del trabajo, nuestra idea es hacer ventas mayoristas a grandes empresas demandantes, ligado a un plan de logística interno donde una camioneta repartidora de la empresa, trasladaría de nuestro establecimiento/depósito hacia donde lo indique el cliente, haciendo un servicio de flete en manos de la empresa.

A su vez, tendremos una página web junto a las redes sociales donde la gente podrá conocer cómo funciona y trabaja la empresa Uncaged. Esto es un punto muy importante donde debemos ser muy cuidadosos e informativos para la sociedad en donde explicaremos lo que nos hace en parte ser una empresa que respeta los animales y el medio ambiente, haciendo notar que somos parte del cambio que se está viniendo en el mundo y en las nuevas generaciones. También el método de contacto directo vía teléfono y mensajería (emails) va a ser una posibilidad para contactarnos con clientes y mantener una relación cercana y de máxima confianza.

Promoción

Con respecto a la promoción, creemos que las actividades de comunicación y marketing utilizadas para dar a conocer nuestro producto y cómo generar confianza entre nuestros clientes es un factor sumamente importante.

En términos de publicidad, utilizaremos marketing a través de redes sociales y nuestra página web, instalándonos en todas las redes sociales posibles, ya que creemos que es una forma de ir capturando clientes, más aún pensando en las nuevas generaciones (nuestros futuros clientes indirectos) en donde hoy manejan todo tipo de redes sociales y la información que circula es muy retenida y valiosa para las personas.

La idea en un principio es mostrar el producto y explicar porqué somos diferentes a las productoras de huevos tradicionales, y explicar en contraposición el daño que le generan a los animales y al medio ambiente, alertando así a los consumidores y proponiéndoles ser parte del cambio, con hechos apoyando una empresa sustentable y eco friendly.

5.0 Costos Finanzas e Inversión

5.1 Inversión Inicial

Inversion Inicial Uncaged Solutions (Primer año)	
Concepto	Monto en U\$D
1. Materiales para la produccion	
Gallinas Iniciales (1610 u.)	\$ 4.500,00
Corrales (Ver Link INTA) x 5	\$ 5.000,00
Comida para aves	\$ 8.800,00
2. Logistica	
Alquiler Almacen	\$ 4.000,00
Compra de camioneta repartidora	\$ 20.000,00
3. Personal	
Abogado	\$ 6.500,00
Administrativo	\$ 5.000,00
Marketing	\$ 4.000,00
Veterinarios	\$ 3.360,00
Community Manager	\$ 3.000,00
Repartidor	\$ 2.400,00
4. Marketing y Publicidad	
Eventos para la consolidacion de la marca	\$ 5.000,00
Diseño Web y de imagen	\$ 1.000,00
Publicidad Radio / Television	\$ 2.550,00
5. Permisos y Licencias	
Registro de la Organizacion	\$ 6,00
Habilitacion del Comercio	\$ 10
6. Gastos Operativos	
Gastos de la Camioneta repartidora	\$ 2.400,00
Total	\$ 77.526,00

La compra inicial de gallinas para el primer año de funcionamiento de Uncaged es de 1610 cabezas. Esta cantidad de gallinas se redondea mediante el cálculo de cuántos huevos produce una gallina en promedio por año y la capacidad esperada de producción de Uncaged. Una gallina en promedio por año redondea los 310 huevos y el objetivo de producción es de 500.000 huevos el primer año. Este objetivo se calcula mediante la capacidad máxima de producción de Uncaged con la inversión inicial, teniendo en cuenta la cantidad de corrales y comida. Para alcanzar este objetivo, serían necesarias 1610 gallinas. Estas 1610 gallinas serán compradas a BIAFAR Sanidad Animal SRL a \$2,8 usd cada una. Para los cálculos se utiliza la cotización del dólar blue a \$490 pesos por dólar.

Los corrales móviles desarrollados por el INTA de Pergamino pero modificados por Uncaged, podrán almacenar hasta 350 gallinas cada uno, equipado con todo lo necesario para el suministro de comida y agua.

La comida para aves se calcula de la siguiente manera ; Las gallinas consumen en promedio 60 grs por día. La cotización de la tonelada de maíz para la fecha 25/04/2023 en la bolsa de cereales es de 252 U\$D. 1 KG = \$0,252. Por lo tanto, serían 1610 gallinas que consumen 0,06 kgs por los 365 días del año. $(1610 \times 0,06 \times 365) = 35.259$ Kgs al año , con un precio de \$0,252usd por kilo.

La inversión para el almacenamiento consiste en la remodelación de un galpón existente en el campo de producción. Este será utilizado para almacenar los huevos bajo las condiciones necesarias para luego ser repartidos.

Se va a realizar la compra de una primera camioneta repartidora, el modelo particularmente sería un Fiat Ducato. Los gastos operativos de la misma se calculan de la siguiente manera, aproximadamente (En pesos) una camioneta (Hilux) tiene mensualmente \$48.000 gastos de patente, \$26.000 en seguros y \$25.000 en nafta. Anualizado y dolarizado (Tipo de cambio 495) aproximadamente refleja un costo de \$2.400usd. Tomamos este modelo, aunque no sea el que vamos a comprar, como ejemplo porque es una camioneta que se encuentra en un rango de precios parecidos y existe este tipo de información en internet sobre sus costos.

Es importante tener en consideración que los montos están atados a la cotización del dólar blue la cual puede variar dependiendo del contexto macroeconómico del país.

5.2 Estructura de Inversión

La inversión será aportada por tres socios con ponderaciones de participación distintas. Habrá dos socios minoritarios con un 10% de participación cada uno y uno mayoritario que tendrá una participación del 80%. Existe la opción en el futuro de comprarle al socio mayoritario su cuota de participación.

	Participacion	U\$D
Socio 1	80%	\$ 62.020,80
Socio 2	10%	\$ 7.752,60
Socio 3	10%	\$ 7.752,60
Total	100%	\$ 77.526,00

5.3 Costos

Para analizar los costos de Uncaged, vamos a poner foco en los costos relacionados al primer año de funcionamiento. Para la producción de los huevos tenemos como principal costo variable el alimento para las gallinas. A este le sumamos el costo de los maples que contienen 30 u. Utilizando los mismos datos que en la inversión inicial, el Kg de maíz para la fecha 25/04/2023 en la bolsa de cereales es de \$0,252 usd. El consumo anual de maíz para la producción de 500.000 huevos es de 35.259kg de maíz con un costo total de \$8.875,27 usd. Por lo tanto, unitariamente, cada huevo tendría un costo variable de \$0,0178 usd. Por otro lado, los maples de 30u. para los huevos en promedio costarían alrededor, en una compra mayorista, \$0,1 usd por maple. Este representaría un costo de \$0,0033 usd unitario por huevo. Entonces nuestro costo unitario variable sería de \$0,0211 usd por huevo.

Los costos fijos de Uncaged están relacionados a las áreas de, personal, marketing y publicidad y gastos operativos. El total estimado para el primer año es de \$34.223,26 usd, con una producción de 500.000 huevos el costo fijo unitario sería de \$0,068usd.

En conclusión, el costo unitario total sería de \$0,0896 usd

Concepto	U\$D
Maples de 30 huevos	\$ 0,0033
Maiz organico para las gallinas (60grms x gallina x dia	\$ 0,017771
Total Unitario Variable	\$ 0,0211
Total Unitario Fijo	\$ 0,07
Total Unitario	\$ 0,0896

5.3 Proyección Estado de Resultados

En el primer año, se espera captar a 5 organizaciones con un volumen total de ventas de 500.000 huevos anuales. Firmado un contrato de suministro estas 5 empresas nos asegurarían un volumen de ventas en el primer año y nos solidificaría en el mercado. Creemos que en este primer año, este volumen es el máximo que podemos acaparar pero nos parece alcanzable y refleja una buen ingreso. Estas 5 empresas que confían en Uncaged en los inicios son las que nos impulsan en nuestro crecimiento inicial y reafirman la imagen de la marca. A medida que crece la cantidad de empresas captadas, Uncaged busca crear una red de pequeños proveedores para la producción de huevos. El

proyecto de creación de la red se pondría en marcha luego del 2 año en el que mediante reinversión se equiparan a los nuevos proveedores. Esto sucedería en esta etapa ya que para Uncaged es clave aceptar los procesos y solidificarse en el mercado los primeros años para luego crecer exponencialmente.

A partir del primer año, Uncaged como mínimo tiene como objetivo captar por año 4 empresas o un volumen de 250.000 huevos al año. En el segundo año, el volumen de ventas crece a 750.000 huevos y Uncaged gana reconocimiento en el mercado y demuestra que es capaz de ofrecer un producto de calidad, con un valor agregado relacionado al cuidado del animal.

En el tercer año, se agregan 250.000 huevos al volumen de ventas elevando el mismo a 1 millón de unidades. Considerando el objetivo de Uncaged, crece aún más la cantidad de empresas administradas por huevos libres. El mercado comienza a responder a las tendencias en el consumo y todo apunta a Uncaged como pionero en el suministro, elevando la marca a un nivel superior al de sus posibles competidores. Esta es la etapa en la que Uncaged destina parte de los costos fijos para equipar nuevas granjas para producir huevos libres.

En el cuarto año nuevamente se agregan 250.000 huevos al volumen de ventas alcanzando la suma de 1.25 millones de unidades. Uncaged ya se encuentra posicionado como el actor más importante del mercado y como la opción más confiable para suministrarse de huevos libres. La red de pequeños productores se encuentra sólida y con los procesos aceitados, creando un flujo constante de huevos.

En el quinto y último año de esta progresión, Uncaged logra vender 1.5 millones de unidades. Para este año Uncaged demuestra que es capaz de mantener un nivel de ventas creciente y constante a lo largo de los años. Uncaged es reconocido por su modelo de producción innovador y efectivo y en esta etapa busca realizar su próxima gran reinversión para expandirse territorialmente, con la posibilidad de expandirse internacionalmente.

EERR - año 1	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas de Huevos	\$ 85.000,00	\$ 127.500,00	\$ 170.000,00	\$ 212.500,00	\$ 255.000,00
Maples x huevo	-\$ 1.666,67	-\$ 2.500,00	-\$ 3.333,33	-\$ 4.166,67	-\$ 5.000,00
Maiz	-\$ 8.885,27	-\$ 13.327,90	-\$ 17.770,54	-\$ 22.213,17	-\$ 26.655,80
Costo Comercial	-\$ 4.000,00	-\$ 6.000,00	-\$ 8.000,00	-\$ 10.000,00	-\$ 12.000,00
Resultado Bruto	\$ 70.448,07	\$ 105.672,10	\$ 140.896,13	\$ 176.120,16	\$ 211.344,20
Gastos de publicidad	-\$ 2.550,00	-\$ 3.825,00	-\$ 5.737,50	-\$ 8.606,25	-\$ 12.909,38
Eventos Promocionales	-\$ 5.000,00	-\$ 7.500,00	-\$ 7.500,00	-\$ 7.500,00	-\$ 7.500,00
Gastos Operativos	-\$ 2.413,26	-\$ 3.619,89	-\$ 5.429,84	-\$ 8.144,75	-\$ 12.217,13
Sueldos y remuneraciones	-\$ 24.260,00	-\$ 30.325,00	-\$ 37.906,25	-\$ 47.382,81	-\$ 59.228,52
Resultado Operativo	\$ 36.224,81	\$ 60.402,21	\$ 84.322,55	\$ 104.486,35	\$ 119.489,18
Resultado antes de impuesto	\$ 36.224,81	\$ 60.402,21	\$ 84.322,55	\$ 104.486,35	\$ 119.489,18
Impuesto Ingresos Brutos	-\$ 2.465,68	-\$ 3.698,52	-\$ 4.931,36	-\$ 6.164,21	-\$ 7.397,05
Impuesto a las Ganancias	-\$ 21.134,42	-\$ 31.701,63	-\$ 42.268,84	-\$ 52.836,05	-\$ 63.403,26
Resultado Neto	\$ 12.624,71	\$ 25.002,06	\$ 37.122,34	\$ 45.486,09	\$ 48.688,87

5.4 Flujo de Fondos

Se realizó una estimación de los flujos de fondos basada en los estados de resultados planteados anteriormente. Los montos están expresados en moneda extranjera (USD) y se utiliza para el cálculo del VAN un K del 10% que es el doble que el rendimiento de un bono del tesoro americano a 1 año. El VAN del proyecto es de \$80.246,99 usd y la TIR es un 27%. El periodo de recupero de la inversión es de 4 años. El punto de equilibrio en Q es de 229.846 huevos y el punto de equilibrio de ingresos es de \$39.073,91 usd. (Ver anexo 4)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas*	0	\$ 85.000,00	\$ 127.500,00	\$ 170.000,00	\$ 212.500,00	\$ 255.000,00
Costos	0	-\$ 14.551,94	-\$ 21.827,90	-\$ 29.103,87	-\$ 36.379,84	-\$ 43.655,80
Gastos	0	-\$ 33.929,38	-\$ 44.829,07	-\$ 55.912,36	-\$ 70.641,97	-\$ 90.367,25
EBIT	\$ -	\$ 36.518,68	\$ 60.843,03	\$ 84.983,77	\$ 105.478,19	\$ 120.976,95
Impuestos	0	-\$ 23.600,10	-\$ 35.400,15	-\$ 47.200,20	-\$ 59.000,25	-\$ 70.800,31
Inversión Inicial	\$ 77.616,53	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FFL	-\$ 77.616,53	\$ 12.918,58	\$ 25.442,88	\$ 37.783,57	\$ 46.477,94	\$ 50.176,64

Recupero		0	1	2	3	4	5
-\$	77.616,53	\$ 12.918,82	\$ 25.443,10	\$ 37.783,77	\$ 46.478,12	\$ 50.176,81	
		-\$ 64.697,70	-\$ 39.254,60	-\$ 1.470,83	\$ 45.007,30	\$ 95.184,10	

6.0 Equipo de Trabajo

El equipo de trabajo de Uncaged estará conformado por tres socios aportantes de capital, quienes tuvieron la idea del proyecto, Manuel Tapia y Agustín Blaquier quienes invertirán en cada uno un 20% de la inversión inicial, junto a un tercer socio, Santiago Blaquier quien nos dio la confianza y su aporte de capital en un 60% de la inversión inicial. Siendo los tres socios y dueños del proyecto.

Con respecto al día a día y parte operativa y productiva del negocio cabe aclarar que quienes trabajaran en el mismo serán solo Manuel y Agustín encargados de la producción, logística y comercialización del producto. Por su parte Santiago solo será inversor y obtendrá sus ganancias en su respectivo porcentaje.

Dentro del área productiva, y gestiones operativas del negocio en sí mismo el encargado va a ser Agustín Blaquier, con experiencia en el campo, actualmente trabajando en Desdelsur S.A y actual estudiante del ITBA en la diplomatura de Agroindustrias.

Por su parte, Manuel Tapia estaría encargado de toda la parte financiera del proyecto, tanto así como ventas, comercialización y aspectos contables e impositivos, junto a nuestro abogado contratado.

Por otro lado, adentrándonos en el establecimiento/depósito que se encontrará en la localidad de Roque Pérez, Uncaged contará con una persona que realice el almacenamiento y despacho de los productos dos veces por semana.

A su vez parte de nuestro equipo está conformado por un veterinario con vasta experiencia en el rubro agropecuario quien estará encargado de controlar todo lo relacionado a los animales, la sanidad y calidad de nuestras productoras las gallinas. El mismo va a ser quien recorra los distintos campos productivos asegurando una calidad homogénea entre los destinos pequeños y medianos productores avícolas.

Dentro de lo que respecta la parte logística, contaremos con un repartidor quien a través de un rodado que se compraría haría los despachos del producto 2 veces por semana para los respectivos clientes.

En el área de marketing trabajará solamente una persona con el cargo de community manager quien se encargará de todas las ramas relacionadas a la futura venta de nuestros productos.

7.0 Marco Legal

El primer paso para dar comienzo a este nuevo proyecto sería el de generar una sociedad, hemos decidido crear una **sociedad por acciones simplificada** ya que su constitución es de manera más sencilla, requiere de menos trámites y es más efectiva. Muchos de los trámites que requiere su creación se pueden realizar de forma digital haciendo de la misma un trabajo continuo mucho más eficiente. Crear una SAS, trae consigo diversas ventajas para el proyecto. En primer lugar, sumado a que es rápida de crear, es también más barata y tiene menos costos que otro tipo de sociedades. En segundo lugar, es un tipo de sociedad flexible donde al no estar tan regulada podemos elegir las normas que interesen para el proyecto. A su vez, un punto interesante que tenemos en cuenta es que nosotros como sociedad tenemos libertad para elegir y establecer las condiciones para realizar el pago del capital.

El segundo paso en términos de marcos legales es el de protección a la propiedad intelectual y posterior registro de creación de marca Uncaged. Es importante crear y proteger nuestra marca comercial para identificar nuestro producto y diferenciarlo de otras empresas.

A su vez, posterior a dar de alta la empresa como sociedad, también hay que dar de alta en los regímenes impositivos obteniendo un CUIT y número de ingresos brutos. También dentro de lo que respecta a la AFIP, se llevarán a cabo las operaciones respecto de empleador y empleado, teniendo en cuenta las distintas personas que trabajaran en el proyecto.

En lo que respecta al tema de permisos y habilitaciones, SENASA juega un papel importante. Aquí es importante en primer lugar lograr registrarse como productores avícolas ante SENASA conformando así el establecimiento avícola. El siguiente paso, lo conforma el plan sanitario en el que SENASA establece los criterios sanitarios para asegurar productos fiables y de alta calidad, tanto así como el seguimiento de distintos protocolos para asegurar el

higiene y la sanidad de las gallinas evitando así posibles enfermedades aviares y demás problemas que pudieran ocurrir en el futuro relacionado a este tema. También aquí existen regulaciones respecto del tema de residuos dentro del establecimiento y los planes de vacunación para las gallinas. Habrá que seguir al pie de la letra las indicaciones propuestas por SENASA. A su vez, adentrándonos en el aspecto comercial es importante SENASA tendría que habilitarnos como empresa posible para comercializar productos alimenticios, en nuestro caso huevos de gallinas libres de jaula. Por otro lado, la camioneta repartidora de alimentos también tendría que entrar dentro de los requisitos de SENASA para poder transportar los alimentos desde el establecimiento hacia los destinatarios/clientes.

A su vez, es importante conseguir certificar el proyecto y las distintas granjas productivas en las que habiten las denominadas “gallinas libres de jaula”. Aquí es importante tener en cuenta el tamaño de las jaulas/corrales donde estarían los animales tanto así como el acceso al aire libre y su respectiva alimentación, aludiendo todo a un concepto 100% de bienestar animal. Como empresa nos gustaría que la certificadora “Certified Humane”, que es muy reconocida internacionalmente, forme parte y certifique nuestro producto.

En términos de seguros es necesario tener en cuenta diversos tipos que influyen en lo que respecta al negocio y proyecto. En primer lugar, una aseguradora de riesgo de trabajo (ART) en la que los empleados queden protegidos ante cualquier problema surgiente, y están protegidos por las leyes laborales siendo nosotros los empleadores que ofrecemos un empleo seguro y justo. Otro seguro que hay que tener en cuenta y es de vital importancia es el seguro de responsabilidad de productos que cubre cualquier tipo de problema o reclamo que los clientes puedan tener relacionado a productos defectuosos. Tener un seguro de propiedad también es importante ya que nos cubre de cualquier daño o pérdida que pueda surgir dentro de nuestro establecimiento.

Por otro lado, también es importante prestar suma atención a los aspectos relacionados a las normativas de etiquetado y publicidad. Aquí es muy importante que en los mapas despachados desde el establecimiento hacia los respectivos clientes, la información y etiquetas que contengan los mismos sean claros y precisos cumpliendo así con las correspondientes especificaciones, aclarando especialmente que es un producto certificado como libre de jaula,

como también la fecha de producción del mismo y la posible fecha de vencimiento. A su vez es importante que se especifique dónde conviene almacenar los huevos y a que temperatura para que estos no se malogren y no traigan problemas para los consumidores a la hora del consumo de los mismos. Con respecto a los pequeños y medianos productores que formen una alianza con nosotros y nos provean de huevos, es importante la creación de contratos de mutuo acuerdo donde se especifiquen todas las condiciones y regulaciones del servicio/producto ofrecido y las normativas de trabajo y cumplimiento en tiempo y forma de entrega de productos así como los pagos correspondientes. Por último, un aspecto legal importante para nosotros es la contratación de un abogado especializado en derecho alimentario, quien nos brinde la información adecuada y necesaria para ir avanzando con todos los aspectos legales referidos al proyecto.

8.0 Plan de implementación y riesgos

Plan de implementación

En primer lugar, con respecto al plan de implementación, lo primero que haremos para ir poniendo en marcha el proyecto es el tema de lo que respecta a todo lo relacionado a la constitución de la sociedad y las diferentes habilitaciones, permisos y certificaciones para poder operar legalmente en el mercado. Aquí es importante destacar que conformando una sociedad anónima simplificada, los costos serían más bajos que la creación de otro tipo de sociedades, junto que nos dan de alta vía online en un proceso que requiere un tiempo bastante acotado el que impacta positivamente en la puesta en marcha de los primeros pasos como empresa.

En segundo lugar, con respecto a la parte operativa es muy importante el tema de contratos con todos los pequeños productores avícolas que formen parte de nuestra cadena productiva y que todo quede en regla y en términos claros.

A su vez, en términos logísticos es importante estar atento a todos los detalles, por ejemplo la logística de la camioneta repartidora, el

depósito/almacenamiento para stockear los huevos libres de jaula junto a su correspondiente equipo de aires acondicionados y demás. También acá es importante la parte de diseños de procesos y el funcionamiento operativo del día a día en la empresa, las distintas tareas de los operarios y empleados que trabajan dentro del proyecto, como por ejemplo abogados o veterinarios. Esperamos poder comenzar con el proyecto a inicios del año 2024, logrando una producción inmediata y de flujo constante y rápido, algo que es muy importante para el proyecto. Esta actividad es una en la que como se produce durante todo el año, y los huevos se consumen diariamente el flujo de caja que ingresa a la empresa es muy fluido. Punto a favor para nosotros.

En tercer lugar, el tema importante a tener en cuenta es el del plan de marketing a llevar a cabo y sus diversas estrategias. Acá se incluyen las distintas actividades que hay que realizar, llevando a cabo el plan de marketing explicado anteriormente, como por ejemplo las tareas relacionadas a la construcción de nuestra propia marca. Acá se encuentran actividades como las de publicidad online, eventos y colaboraciones, marketing de contenidos, nuestra web online y la promoción de nuestro producto.

También creemos que la creación de contenidos relacionados al bienestar animal y el cuidado del medio ambiente es un factor muy importante que impacta directamente en las ventas de nuestro producto. Creemos que informar es una manera de enseñar y nos parece importante que la gente sepa que hacemos en Uncaged y también como produce la competencia los huevos tradicionales y como se maltratan a los animales.

En última instancia, cerraremos el plan de implementación con la puesta en marcha del proyecto, junto a nuestros pequeños y medianos productores avícolas quienes nos abastecerán de los huevos libres de jaula para ser vendidos a las grandes empresas demandantes, y mediante estos llegar a estar presentes en cada casa de los consumidores finales.

A su vez, con respecto al plan de implementación vamos a llevar a cabo un plan de estandarización y mejoras continuas, reuniendo feedback de los

clientes y mejorando los procesos realizados para llevar a cabo el negocio. Iremos aprendiendo día a día, y ajustando las tareas posibles abaratando los costos y siendo día a día más eficientes y eficaces para funcionar de la mejor manera.

Riesgos

Como en cualquier proyecto que quiera llevarse a cabo en la vida real y en el mundo actual, siempre existen distintos tipos de riesgo que hay que considerar y tener en cuenta. Es muy importante conocerlos previamente y adelantarse a los mismos, ya que la probabilidad de que las cosas cambien siempre están, por lo tanto estar un paso adelante es muy importante para el funcionamiento del proyecto y no sufrir problemas graves ni imprevistos. A su vez, tener un plan de contingencia de riesgos es muy relevante en caso de que alguno de los posibles riesgos que vamos a mencionar se produzcan realmente durante el proceso. Este plan es básicamente para poder reducir los posibles efectos negativos de los diversos riesgos que pudieran ocurrir en nuestro proyecto buscando como objetivo afectar lo menos posible nuestros objetivos, logros y cumplimiento de las tareas. Claramente estar atento a estos detalles, aumenta en gran porcentaje nuestra probabilidad de éxito.

Como empresa vamos a buscar ser lo más flexibles posibles y tener soluciones/alternativas posibles en caso de necesitar cambios drásticos/menores con respecto a la producción.

Riesgos posibles

- **Productos defectuosos**

Descripción: La venta de productos alimenticios, en nuestro caso huevos de gallinas libres de jaula, son alimentos directamente relacionados al consumo humano con lo cual cualquier problema que ocurra en el estado de los productos es importante tener en cuenta. A su vez, el huevo es un producto que se puede malograr fácilmente y llegar a sus índices de putrefacción rápidamente, a diferencia de otros productos de la industria alimenticia como por ejemplo alimentos perecederos. El huevo se estima que tiene una vida útil (o de consumo de preferencia), antes de las 2 y ½ semanas, y debe ser

almacenado en temperaturas que rondan los 16 grados. Cualquier diferencia en temperatura, o calores fuertes pueden afectar la calidad de los productos y acelerar su fecha de vencimiento. Acá hay que tener muchos cuidados a la hora del almacenamiento de los mismos ya que tener malas reseñas por parte de nuestros clientes puede impactar negativamente en nuestro producto y sus posteriores ventas, tanto así que podríamos tener problemas legales por vender productos podridos.

Plan de mitigación: Para lograr mitigar este riesgo es muy importante, tener el mayor cuidado y detallado movimiento/almacenamiento de los huevos. Por una parte es muy importante que los pequeños productores avícolas que nos abastezcan de huevos trabajen adecuadamente como les detallaremos en el contrato, y sigan las pautas a rajatabla. Pero a su vez, a la hora de almacenarlos y transportarlos de un lugar a otro es importante que siempre estén a la temperatura indicada por los profesionales, la cual ronda los 16 grados. Más aún, contar legalmente con todas las habilitaciones y certificaciones de los productores, regulado por SENASA quien se ocupa de que todo esté en regla. Por último, nos parece muy importante la atención al cliente, y estar atentos a cualquier reclamo por parte de los mismos para ver donde hubo una falla y si se entregaron productos defectuosos, enviarles nueva mercadería sin cargo.

- Regulaciones / normativas cambiantes

Descripción: En términos de regulaciones y normativas de producción de huevos y venta de consumo alimenticio, las cosas pueden ir cambiando con el tiempo y perjudicarnos con ciertos cambios.

Plan de mitigación: A raíz de esto, vamos a contar con un seguimiento legal de todos los posibles cambios que puedan surgir, con el objetivo de estar un paso adelante y ver de qué manera en el momento que se produzcan los cambios, modificar estrategias y ser lo más flexibles posibles para que no impacte en nuestros logros, objetivos y resultados.

- **Macroeconomía / problemas financieros / inestabilidad política**

Descripción: Como bien sabemos, es un negocio que se plantea dentro del territorio nacional. No deja de ser una realidad que vivimos en un país cambiante, con nuevas políticas, cambios constantes y una inestabilidad económica y política constante. Vivimos en uno de los países con la inflación más alta del mundo y con una presión impositiva muy grande para quienes producen. Estos claramente pueden influir en el negocio de distintas maneras, por ejemplo que por la inflación el poder adquisitivo de los clientes baje y no estén dispuestos a pagar huevos libres de jaula (que por producción son más caros que los tradicionales). A su vez, las nuevas regulaciones, restricciones e impuestos también pueden influir en el negocio y en el tema de los costes productivos y comerciales. Los precios también es un factor determinante en el que las cosas cambian día a día.

Plan de mitigación: En este caso, el plan para mitigar estos riesgos es contar con presupuestos realizados por contadores, economistas y profesionales en el rubro quienes de alguna manera u otra puedan anticipar o asemejar a la realidad lo más posible de los hechos que irán ocurriendo. Sabemos aquí que no es exacto, pero indicadores que se asemeje a la realidad son un punto a favor para tener.

- **Competencia**

Descripción: Como en todos los negocios, existe un factor a tener en cuenta que es la competencia. Puede ser competencia a través de productos sustitutos, o mismo nuevas competencias que imitan el diseño del negocio y produzcan de una manera similar. Esto es un riesgo que debemos analizar puertas adentro para ver cómo posicionarnos mejores que ellos.

Plan de mitigación: El plan de mitigación de este riesgo, primero es identificar a la competencia, ver cómo nos diferenciamos de ellos, y entender porque creemos que nuestro producto es mejor que el de ellos. A su vez, transmitir estos conceptos para que los clientes entiendan que es lo que están consumiendo y cómo fue producido. También, alguna medida viable para tomar es el tema de los precios y tratar de desplazarlos poniendo precios más accesibles para los clientes haciendo contratos a largo plazo con los pequeños productores. Con respecto a los competidores entrantes, es clave ya tener bien

establecido en know-how operativo para aprovechar y sacarles ventaja cuando ellos se estén iniciando en el rubro.

- Seguro contractual con productores

Es importante que los contratos con los productores sean claros y tengan bien establecidas las pautas, y que también exista ante cualquier problema una cláusula de salida entre las partes para romper contratos y no quedar ligados a posibles posteriores problemas legales, en el caso de que no cumplan con nuestros requisitos de producción.

- Seguro de vida operarios y empleados

Dentro de la empresa es importante que la seguridad e higiene de los empleados u operarios esté asegurada para evitar posibles problemas entre empleador y empleado. Además creemos esto como algo obligatorio respecto de las legislaciones impuestas por el gobierno.

- Seguro rodado

La camioneta repartidora de huevos va a estar asegurada contra todo riesgo ya que existen riesgos de que sucedan imprevistos y problemas relacionados al rodado.

- Seguros sanitarios gallinas

Aquí los productores van a tener que cumplir con protocolos específicos y muy estrictos a la hora de la sanidad de los animales y realizar controles de la salud de los animales, junto con las vacunaciones correspondientes con el fin de evitar la propagación de enfermedades. A su vez, los nuevos planteles de gallinas que se introduzcan deberán permanecer aisladas y en cuarentena por un determinado tiempo para controlar que si alguna estaba enferma no contagie al resto de los animales productivos.

- Seguro climático multiriesgo

Como en todos los establecimientos agrónomos, es una industria que depende del clima y cualquier tormenta o desastre natural puede afectar de gran manera

en la producción. Es así que contando con un seguro climático multiriesgo este tipo de riesgos se estarían mitigando.

9.0 Conclusiones

Luego de analizar exhaustivamente el mercado de huevos libres de Argentina y las tendencias globales en el consumo de los mismos, Uncaged logró identificar una oportunidad latente para capitalizar este mercado emergente. Aunque la misma tenga un gran potencial de crecimiento y facturación, ninguna empresa ha podido aprovecharla.

La visión de Uncaged es clara, posicionarse como el pionero y líder de este mercado. Para obtener dicha posición, la misma se enfocará en el desarrollo temprano de procesos, lo que le dará una ventaja competitiva. Este desarrollo también estará acompañado de la captación de clientes y la fidelización de los mismos para generar relaciones longevas.

La calidad del producto, los procesos y el servicio de suministro también son puntos claves para Uncaged. Se ofrecerá un producto de calidad, homogéneo y se garantizará un servicio personalizado y de calidad. Los clientes estarán fidelizados con la organización permitiendo a Uncaged capitalizar la oportunidad y el mercado al máximo.

En conclusión, la visión de Uncaged es posicionarse como pionero y líder en el mercado de huevos libres de jaula en Argentina. Esta visión está fundamentada en el desarrollo temprano de los procesos, la captación de clientes y un producto y servicio de alta calidad. Esta estrategia permitirá a Uncaged capitalizar el crecimiento de este mercado a futuro.

10. Bibliografía y Anexos

Reporte Cage Free Tracker LATAM (2021) :

<https://es.cagefreetracker.com/latam>

Certified Humane:

<https://certifiedhumanelatino.org/quienes-son-los-certificados/>

Diario Perfil (2021). Cada vez más empresas argentinas compran huevos de gallinas libres de jaulas:

<https://www.perfil.com/noticias/amp/agro/cada-vez-mas-empresas-argentinas-compran-huevos-de-gallinas-libres-de-jaulas.phtml>

FourPaws US.(2022). Companies go cage-free:

<https://www.fourpawsusa.org/campaigns-topics/topics/farm-animals/cage-free>

INTA Pergamino (9. Diciembre, 2021). La cadena del huevo en Argentina:

https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_pergamino_la_cadena_del_huevo_en_argentina_0.pdf

Real Escuela de Avicultura (2021). Crece el consumo de huevos en Argentina y ocupa el quinto lugar en el ranking mundial:

<https://avicultura.com/crece-el-consumo-de-huevos-en-argentina-y-ocupa-el-quinto-lugar-en-el-ranking-mundial/#:~:text=En%202022%20se%20viene%20registrando.de%2014.500.000%20de%20unidades>

Roxell (29 August 2021). Market trend: increasing demand for cage-free eggs in EU, USA and Asia:

<https://www.roxell.com/news/trend-cage-free-eggs-layers-legislation-eu-usa-asia>

Senasa Bienestar Animal (2022)

<http://www.senasa.gob.ar/informacion/bienestar-animal>

Sinergia Animal :

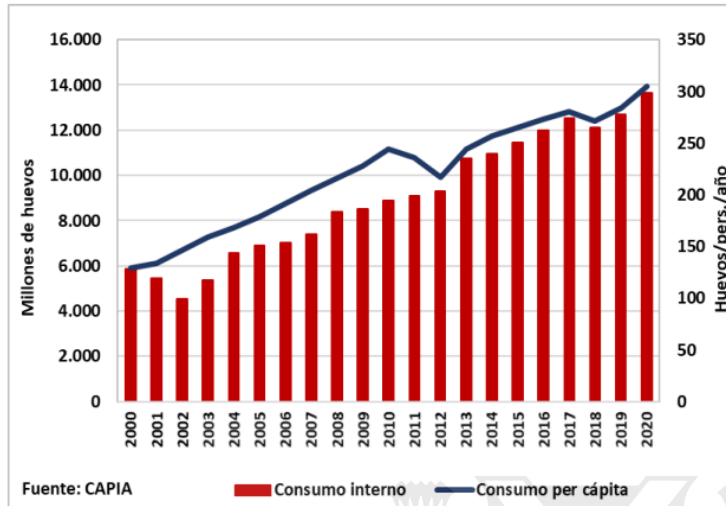
<https://www.sinergiaanimal.org/>

Consumo de Huevos en la Argentina :

<https://avinews.com/argentina-es-el-cuarto-consumidor-de-huevos-a-nivel-mundial/#:~:text=La%20Cámara%20Argentina%20de%20Productores,los%20314%20huevos%20per%20cápita>

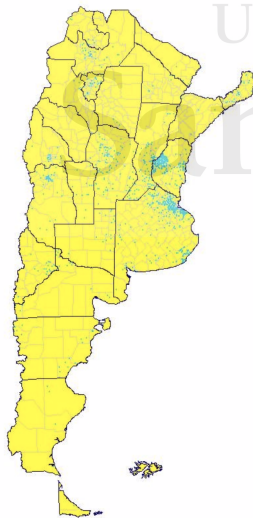
Anexos

Anexo 1: Consumo de huevos per cápita en Argentina.



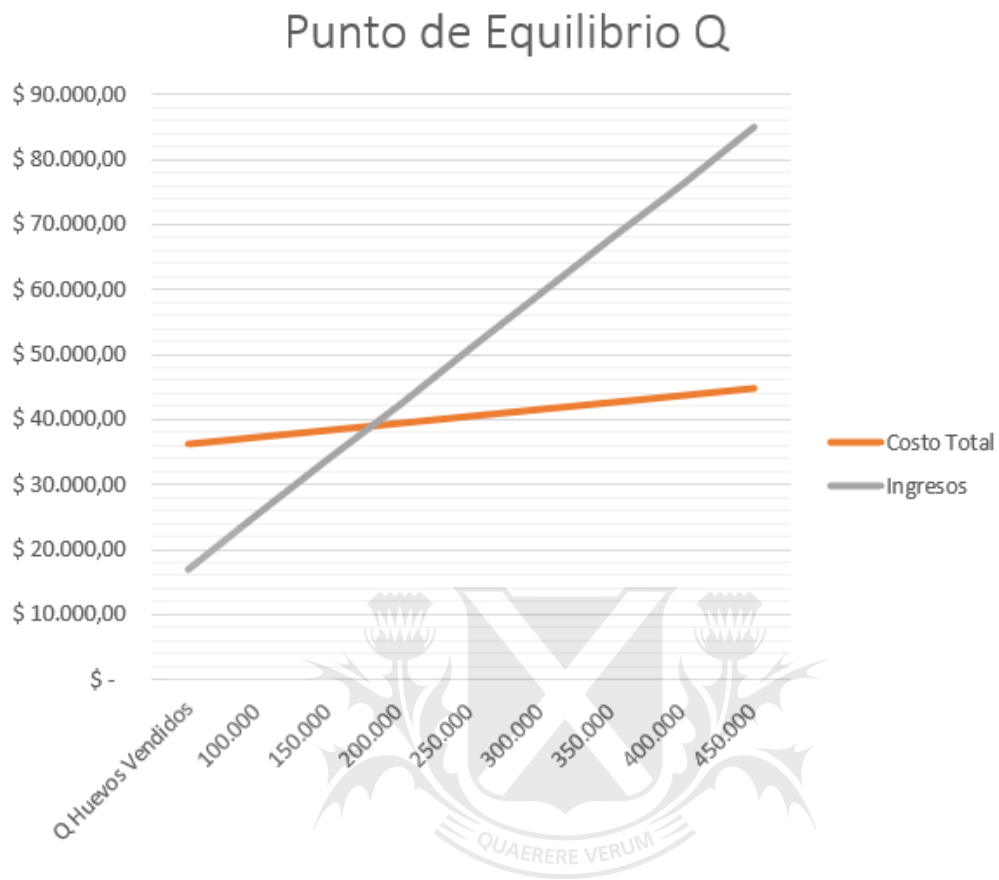
Anexo 2: Distribución de Granjas avícolas productoras de Huevos en Argentina.

senasa
Distribución de las Granjas Avícolas con Producción de Huevos



Fuentes: Dirección de Control de Gestión y Programas Especiales - Dirección Nacional de Sanidad Animal
Información según Registro Único al día 21/03/2015
El punto indica la existencia de un establecimiento en el departamento y no su localización geográfica.

Anexo 3:



Universidad de
San Andrés