



**PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN:**

Proyecto de inversión para la apertura de una sucursal en General Acha

de la empresa Raúl Battistoni y Cía. S.R.L. en el año 2017.

**2016**

**Autor:** Manuel Agustín Otero Álvarez

**Legajo:** VADM10183

**Tutores:** Brandan Ramón y Siri Paola

**Carrera:** Lic. En Administración

## **Resumen**

En el presente Trabajo Final de Graduación se realizó un proyecto de inversión para la firma Raúl Battistoni y Cía. S.R.L., dedicada a la consignación de ganado vacuno. Actualmente la empresa se encuentra radicada en la ciudad de Santa Rosa, provincia de La Pampa y pretende crecer extendiéndose a la ciudad de General Acha en la misma provincia, zona de alto potencial comercial para el periodo 2017-2021.

A partir de esta demanda, se realizó el análisis de viabilidades, determinando que si bien existe una alta competencia, el mercado bovino está en crecimiento y desarrollo, permitiendo suponer que a futuro la empresa podría desarrollar actividades comerciales fructíferas. A nivel financiero, se estimó que el proyecto es rentable, y requiere de una inversión inicial mínima con posibilidad de establecerse a largo plazo.

**Palabras Claves:** Proyecto de Inversión – Rentabilidad – Ganado – Consignación – Remates

## **Abstract**

In this Final Graduation an investment project for the signing Raul Battistoni & Cía S.R.L, dedicated to the consignment of cattle. Currently the company is based in the city of Santa Rosa, La Pampa province and aims to grow extending to the city of General Acha in the same province, an area of high commercial potential for the 2017-2021 periods.

From this demand, viabilities analysis was performed and determined that although there is high competition, the bovine market is in growth and development , enabling future assume that the company could develop fruitful business. Financially, it was estimated that the project is profitable, and requires a minimum initial investment with possibility of establishing long term.

**Keywords:** Investment Project - Profitability - Cattle - Consignment - Auction

# ÍNDICE

<b>Resumen .....</b>	<b>2</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE.....</b>	<b>4</b>
<b>Índice de Tablas.....</b>	<b>6</b>
<b>Índice de Gráficos .....</b>	<b>7</b>
<b>Índice de Ilustraciones .....</b>	<b>9</b>
<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>9</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1. TEMA .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2. OBJETIVOS .....</b>	<b>15</b>
2.2.1. OBJETIVO GENERAL .....	15
2.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	15
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>17</b>
<b>3.1. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
3.1.1. Proyecto de inversión: .....	18
3.1.2. Evaluación de un proyecto de inversión:.....	20
3.1.3. Etapas de un proyecto de inversión: .....	21
3.1.4. Herramientas de Análisis .....	22
3.1.5. Viabilidades: .....	24
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>46</b>
<b>4.1. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>47</b>

4.1.1. Gantt Metodológico: .....	49
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>50</b>
<b>5.1. DESARROLLO DE TRABAJO .....</b>	<b>51</b>
<b>5.2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL .....</b>	<b>52</b>
5.2.1. Análisis de Macro entorno: Análisis PEST .....	52
5.2.2. Análisis Interno Situacional .....	67
5.2.3. Matriz FODA .....	77
<b>5.3. ANÁLISIS DE VIABILIDADES .....</b>	<b>80</b>
5.3.1. Viabilidad de Mercado:.....	80
5.3.2. Viabilidad de Gestión:.....	103
5.3.3. Viabilidad Ambiental: .....	106
5.3.4. Viabilidad Técnica:.....	108
5.3.5. Viabilidad Legal:.....	117
5.3.6. Viabilidad Económica – Financiera: .....	122
5.3.7. CONCLUSIÓN FINAL .....	138
<b>CAPITULO VI.....</b>	<b>140</b>
<b>6.1. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>141</b>
6.1.1. BIBLIOGRAFÍA IMPRESA.....	141
6.1.2. BIBLIOGRAFÍA DIGITAL.....	142
<b>CAPITULO VII.....</b>	<b>148</b>
<b>7.1. ANEXOS.....</b>	<b>149</b>
7.1.1. ANEXO 1: Carta de Mario Otero .....	149
7.1.2. ANEXO 2: Mapa Ruta de la Cría .....	150
7.1.3. ANEXO 3: Guía de Entrevista a Rodrigo Battistoni .....	151
7.1.4. ANEXO 4: Guía de Entrevista a Mario Otero .....	152
7.1.5. ANEXO 5: Encuesta a Clientes Actuales y Potenciales .....	153
7.1.6. ANEXO 6: GUÍA .....	155
7.1.7. ANEXO 7: DT-e .....	156

7.1.8.	ANEXO 8: Tarifario Community Manager.....	157
7.1.9.	ANEXO 9: Certificado de Reinscripción.....	158
7.1.10.	ANEXO 10: Estados de Resultados de Raúl Battistoni y Cía. S.R.L. ....	159
7.1.11.	ANEXO 11: Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación .....	162

## Índice de Tablas

Tabla 1:	Gantt Metodológico (Fuente: Elaboración Propia) .....	49
Tabla 2:	Ranking de países por consumo de carne Per Cápita por año (Fuente: Elaboración Propia, en base a infobae.com ,2015).....	61
Tabla 3:	Remates realizados desde 2013 a Junio de 2016 (Fuente: Elaboración propia, 2016).....	74
Tabla 4:	Totales anuales de ventas (Fuente: Elaboración propia, 2016).....	75
Tabla 5:	Totales anuales de ventas directas (Fuente: Elaboración propia, 2016).....	76
Tabla 6:	Matriz FODA de Raúl Battistoni y Cía. S.R.L (Fuente: Elaboración propia, 2016).....	77
Tabla 7:	Mercado de consumidores (Fuente: Elaboración propia, 2016). ....	84
Tabla 8:	Sueldos de empleados General Acha (Fuente: Elaboración Propia).....	105
Tabla 9:	Financiamiento del Predio por Leasing (Fuente: Elaboración Propia) .....	109
Tabla 10:	Refacciones para el Predio Ferial (Fuente: Comercio Artículos Rurales Don José S.R.L., elaboración Propia, 2016).....	113
Tabla 11:	Impuestos y Servicios necesarios para la oficina (Fuente: Elaboración propia, 2016).....	114
Tabla 12:	Muebles necesarios para la oficina (Fuente: Elaboración propia, 2016) .....	114
Tabla 13:	Resumen de Costos (Fuente: Elaboración propia, 2016) .....	116
Tabla 14:	Variación mensuales de las transacciones establecidas en los flujos de fondo Costos (Fuente: Elaboración propia, 2016) .....	126

Tabla 15: Proyección Inflacionaria 2017-2021 (Fuente: Elaboración Propia en base a americaeconomia.com, 2016; Aguiar, 2016).....	126
Tabla 16: Estado de resultados 2012-2015 Raúl Battistoni y Cía. S.R.L. (Fuente: Raúl Battistoni y Cía. S.R.L.) .....	127
Tabla 17: Flujo de Fondo con escenario base con Inversión Inicial Total (Fuente: Elaboración propia, 2016) .....	128
Tabla 18: Capital de Trabajo Flujo Base con Inversión Total (Fuente: Elaboración Propia) .....	129
Tabla 19: Flujo de Fondo con escenario base con Inversión en Leasing (Fuente: Elaboración propia, 2016) .....	130
Tabla 20: Capital de Trabajo Flujo Base con inversión en Leasing (Fuente: Elaboración Propia) .....	131
Tabla 21: Flujo de Fondo con escenario positivo con inversión en Leasing (Fuente: Elaboración propia, 2016) .....	132
Tabla 22: Capital de Trabajo Flujo Positivo (Fuente: Elaboración Propia) .....	133
Tabla 23: Flujo de Fondo con escenario negativo con inversión en Leasing (Fuente: Elaboración propia, 2016) .....	134
Tabla 24: Capital de Trabajo Flujo Negativo (Fuente: Elaboración Propia).....	135
Tabla 25: Indicadores Financieros (Fuente: Elaboración propia, 2016) .....	136

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1: Bovinos enviados a Faena (Fuente: Elaboración propia, en base a senasa.gov.ar, 2016) .....	56
Gráfico 2: Distribución de Existencias Bovinas. Fuente: Elaboración propia, en base a senasa.gov.ar (2016).....	58
Gráfico 3: Exportaciones bovinas de carnes frescas - País por Mes en TON -Fuente: Elaboración propia, en base a senasa.gov.ar (2016).....	59
Gráfico 4: Antigüedad de los vendedores (Fuente: Elaboración propia, 2016) .....	88
Gráfico 5: Categoría de animales que se venden (Fuente: Elaboración propia, 2016) ..	88

Gráfico 6: Cantidad de veces que los vendedores han vendido en el último año (Fuente: Elaboración propia, 2016) .....	89
Gráfico 7: Cantidad de ventas realizadas a través de Raúl Battistoni y Cía. S.R.L (Fuente: Elaboración propia, 2016).....	90
Gráfico 8: Cantidad de ganado vendido por los vendedores (Fuente: Elaboración propia, 2016).....	90
Gráfico 9: Cantidad de compras realizadas por los compradores (Fuente: Elaboración propia, 2016).....	91
Gráfico 10: Cantidad de ganado comprado por los compradores (Fuente: Elaboración propia, 2016).....	92
Gráfico 11: Cantidad de veces que los compradores realizaron compras a través de Raúl Battistoni y Cía. S.R.L (Fuente: Elaboración propia, 2016).....	92
Gráfico 12: Consignataria con la que realizan sus transacciones los clientes (Elaboración propia, 2016).....	93
Gráfico 13: Razones por las que cambiarían de consignataria (Fuente: Elaboración propia, 2016).....	94
Gráfico 14: Calificaciones otorgadas por los clientes a las consignatarias (Fuente: Elaboración propia, 2016) .....	95
Gráfico 15: Conocimiento sobre la consignataria Raúl Battistoni y Cía. S.R.L (Fuente: Elaboración propia, 2016) .....	96
Gráfico 16: Principales características de la firma (Fuente: Elaboración propia, 2016)	97
Gráfico 17: Información que debería aparecer en la página web de la firma (Fuente: Elaboración propia, 2016) .....	98
Gráfico 18: Formas de mejorar la comunicación con el cliente (Fuente: Elaboración propia, 2016).....	99
Gráfico 19: Vías de comunicación elegidas por los clientes (Fuente: Elaboración propia, 2016).....	100



## **Índice de Ilustraciones**

Ilustración 1: Distribución de ganado en Argentina (Fuente: senasa.gov.ar, 2016).....	57
Ilustración 2: Organigrama de Raúl Battistoni y Cía. S.R.L. (Fuente: Raúl Battistoni y Cía. S.R.L., 2016).....	70
Ilustración 3: Organigrama Propuesto para Sucursal General Acha (Fuente: Elaboración Propia) .....	104
Ilustración 4: Imagen satelital del predio y su distancia a la Ciudad de General Acha (Fuente: extraída de Google Maps, 2016) .....	110
Ilustración 5: Imagen satelital del predio ferial (Fuente: extraída de Google Maps, 2016) .....	110
Ilustración 6: Imagen satelital del predio ferial (Fuente: extraída de Google Maps, 2016) .....	111

## **Índice de Figuras**

Figura N° 1: Etapas de un proyecto (Fuente: Sapag Chain ,2011).....	21
Figura N° 2: Estudio de Viabilidades (Fuente: Sapag Chain ,2011) .....	25
Figura N° 3: El mercado del proyecto (Fuente: Sapag Chain , 2011) .....	26
Figura N° 4: Estructura del Flujo de Fondo (Fuente: Sapag Chain, 2008).....	40

A landscape photograph showing a herd of black cows grazing in a field. The field is a mix of green and yellow grass. The sky is bright blue with scattered white clouds. The text 'CAPITULO I' is centered in the upper right portion of the image.

## CAPITULO I



## 1.1.INTRODUCCIÓN

El presente trabajo final de grado, se corresponde con un proyecto de inversión para la instalación de una sucursal consignataria y de remate de ganado bovina por parte de la empresa Raúl Battistoni y Cía. S.R.L., quien tiene como principal objetivo la expansión del área de comercialización hacia el oeste y sur de la provincia.

Los remates ferias y mercados concentradores de ganado vacuno son usados ampliamente por los productores ganaderos para la comercialización de sus productos, medio notoriamente ventajoso respecto a otros canales de venta de ganado listo para faena, ya que pueden garantizar a los productores precios competitivos debido al incremento de la competencia entre compradores de hacienda, especialmente para pequeños productores.

En base a la inversión prevista se procederá al estudio y análisis del mercado, de los aspectos técnicos, legales, organizacionales, económicos y financieros con el fin de evaluar el comportamiento de las diferentes variables que intervienen y con el fin de determinar la rentabilidad de la inversión para un horizonte temporal de cinco años.

El trabajo es desarrolla exponiendo: aspectos generales relacionados a la empresa y haciendo referencia a la justificación del trabajo, incluyéndose los objetivos (General y específicos); marco teórico, que contiene los conceptos teóricos útiles y sobre los que se basara la elaboración del proyecto; metodología donde se exponen las técnicas que se utilizaran para la obtención de información; diagnóstico para reflejar la situación de la empresa; desarrollo de los objetivos planteados.



## **1.2.JUSTIFICACIÓN**

Una vez realizados diversos estudios y análisis, además de entrevistas con los integrantes de la empresa, se determinó que la ciudad de General Acha es la opción conveniente a los fines de establecer una sucursal, proyecto de interés de los socios de la firma que buscan su posible expansión.

A través de la sucursal de remate se atenderá a los clientes regulares con los que cuenta en la región que hasta el momento eran atendidos por la feria central localizada en ciudad de Santa Rosa La Pampa.

La apertura de esta sucursal, le permitirá incrementar sus ventas y utilidades, a su vez a los clientes les ahorrara costos de traslado, en los que incurrían por trasladar el ganado a la ciudad de Santa Rosa.

General Acha es una ciudad que cuenta con 12.184 habitantes y se encuentra ubicada a 100 km de Santa Rosa, su principal actividad económica es la de la ganadería

La decisión de realizar la apertura de una sucursal viene fundada por varias condiciones que se dan: en primer lugar si bien la ciudad ya cuenta con tres consignatarias activas en la zona, es la zona de producción ganadera por excelencia en La Pampa y con gran renombre a nivel nacional.

Hoy en día la mayor cantidad de gente relacionada con el campo que en su momento vivía en el mismo se trasladó a los poblados más grande de la zona como es la ciudad de General Acha, lo que genera una mayor centralización de personas interesadas en haciendas.



Además de ello está ubicada en el sector donde se desarrolla la hacienda de invernada, ganado joven o viejo vendido al invernador para engorde y futura reventa, que es el principal producto de la firma.

Otro punto a favor que motiva la apertura de la sucursal es la reciente finalización de la ruta 13 provincial en el tramo que une la ruta 14 provincial con la 143 nacional. Ruta llamada “Ruta de la Cría”, este corredor vial permitirá un flujo importante de tránsito, fundamentalmente por las cargas de productos cárnicos, granarios u otros destinados desde La Pampa y de la zona de Cuyo hacia el Puerto de Bahía Blanca.

Además, esta ruta provincial conectará a dos localidades importantes, por su participación en la producción ganadera, como Victorica y General Acha y a todos los pueblos de sus respectivas regiones.

De esta forma, se convertirá en un corredor bioceánico porque unirá al mercado chileno (Océano Pacífico) con el Puerto bonaerense (salida desde Ingeniero White hacia el Océano Atlántico con destino a otros continentes).

La apertura de una sucursal en la zona captaría el mercado del oeste y sur de La Pampa hasta el río Colorado, sector llamado zona de los caldenares, ya que en esa zona no se encuentra funcionando ninguna consignataria de hacienda.

Otro punto importante a destacar es la posibilidad de reactivación de una feria en desuso ubicada a 3km de la ciudad de General Acha que cuenta con similares dimensiones e infraestructura que la feria central, el propietario de esta feria es Raúl Ratto, firma radicada en la provincia de Buenos Aires.

A landscape photograph showing a herd of black cattle grazing in a field. The field is a mix of green and yellow grass. The sky is blue with scattered white clouds. The text 'CAPITULO II' is overlaid on the right side of the image.

## CAPITULO II



## **2.1.TEMA**

Proyecto de inversión para la apertura de una sucursal en la ciudad de General Acha, Provincia de La Pampa por parte de la empresa consignataria de hacienda Raúl Battistoni y Cía. S.R.L.

## **2.2.OBJETIVOS**

### **2.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Formular y evaluar un proyecto de inversión para la apertura de una sucursal consignataria de hacienda en la ciudad de General Acha, La Pampa en Diciembre del 2016.

### **2.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Estudiar la situación del mercado para determinar la posibilidad de crear una sucursal en General Acha entre diciembre de 2015 y julio de 2016.
- Evaluar la viabilidad de gestión, analizando la capacitada interna de lograr la correcta implementación del proyecto hacia junio del 2016.
- Desarrollar un análisis técnico para determinar los activos y capitales de trabajo necesarios para el inicio de actividad en 2017.
- Cuantificar el monto de la inversión inicial, ingresos y costos operativos del proyecto mediante la confección de un flujo de fondos verificando la viabilidad económica del proyecto a implementar en el 2017.



- Analizar el impacto ambiental que el proyecto producirá, así como también verificar los requisitos legales para llevar a cabo el mismo.
- Medir la rentabilidad del proyecto a fin de decidir sobre su implementación para el periodo 2017 a 2020.
- Diseñar un plan de implementación, que contenga plazos y metas, teniendo en cuenta las viabilidades analizadas para la nueva sucursal en General Acha, entre 2017 y 2020.





**CAPITULO III**



### 3.1.MARCO TEÓRICO

A continuación se desarrollara el marco teórico que comprenderá el trabajo final de grado. El mismo está integrado por textos escritos de los principales referentes a nivel administrativo, entre ellos se encuentra Sapag Chain, Baca Urbina, Stephen, R. Westerfield, A, Randolph, Jordan, W. Bradford D, Alberto J. Cañas y Joseph D. Novak, entre otros.

En una primera instancia se analizara que es un proyecto de inversión, como se lo evalúa y sus diferentes etapas. Posteriormente, se describen las herramientas utilizadas para el análisis del contexto externo e interno, y más adelante se repasaran las viabilidades que serán evaluadas en el desarrollo del trabajo, las mismas son: la viabilidad de mercado comprendida por el mercados de proveedor, el mercado competidor, el mercado distribuidor y el mercado consumidor, también se analizara la viabilidad de gestión, seguida por la viabilidad ambiental, la viabilidad técnica con sus diferentes balances además del tamaño y la localización del emprendimiento a implementar, la viabilidad legal donde se evaluaran las normas y leyes que regulan la actividad y por último la viabilidad económico-financiera apartado que determinara la inversión inicial, flujo de fondo y los diferentes indicadores financieros que evaluaran el proyecto.

#### 3.1.1. Proyecto de inversión:

Un proyecto de inversión supone la recopilación de información necesaria para desarrollar una actividad productiva que permita obtener utilidades.

En palabras de Baca Urbina, “Es un plan que si se le asigna determinado monto de capital y se le proporciona insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio útil al ser humano o a la sociedad en general”,

Es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendente a resolver. En esta forma, puede haber diferentes ideas, inversiones de diversos montos, tecnología y del ser humano en todas sus



facetas, como puede ser: educación, alimentación, salud, ambiente, cultura.  
(Baca Urbina, 2006).

Todos los proyectos de inversión deberían realizarse con información relativa a los aspectos de mercado, técnicos, financieros y de evaluación, de tal modo que los resultados obtenidos de los análisis y evaluaciones den como resultado una toma de decisiones adecuadas para realizar o no un proyecto de inversión.

La toma de decisión para llevar a cabo un determinado proyecto debe estar sostenida por la mayor cantidad de información posible, es por eso que la evaluación del mismo es parte fundamental del proceso.

La formulación y evaluación de proyectos de inversión, es una herramienta que permite utilizar de manera eficaz y eficiente los recursos escasos existentes en una actividad, de manera tal que su rendimiento sea el máximo. En términos económicos un proyecto será viable cuando sus costos sean inferiores a los beneficios que son las ganancias generadas por una empresa en un periodo de tiempo determinado. (Sapag Chain, 2008)

Sapag Chain (2011), divide los proyectos en dos grandes grupos:

El primero teniendo en cuenta la finalidad u objeto del estudio, de acuerdo a lo que se busca medir con su ejecución, se pueden reconocer tres tipos de proyectos:

- Estudios para calcular la rentabilidad del proyecto.
- Estudios para medir la rentabilidad de los recursos propios.
- Estudios para evaluar la capacidad de pago del propio proyecto.

El segundo de ellos según la finalidad u objetivo de la inversión, con relación al objetivo de la asignación de recursos se pueden reconocer dos conjuntos:

- La creación de un nuevo negocio



- La creación de un proyecto de modernización, cambio o mejora en una empresa existente:
  - ❖ Reemplazo
  - ❖ Internalización
  - ❖ Ampliación
  - ❖ Abandono
  - ❖ Outsourcing

### **3.1.2. Evaluación de un proyecto de inversión:**

La evaluación de un proyecto de Inversión: “Tiene por objeto reconocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable” (Baca Urbina, 2006, p.84).

Tiene por objetivo conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable. Solo así es posible asignar los escasos recursos económicos a la mejor alternativa.

Baca Urbina (2006) considera que la etapa de diagnóstico depende en gran medida del criterio adoptado de acuerdo con el objeto principal del proyecto. En el ámbito de la inversión privada, el objeto principal no necesariamente es obtener el mayor rendimiento sobre la inversión. En el tiempo de crisis, el objetivo principal puede ser que la empresa sobreviva, mantener el mismo segmento del mercado, diversificar la producción, aunque no se aumente el rendimiento sobre el capital.

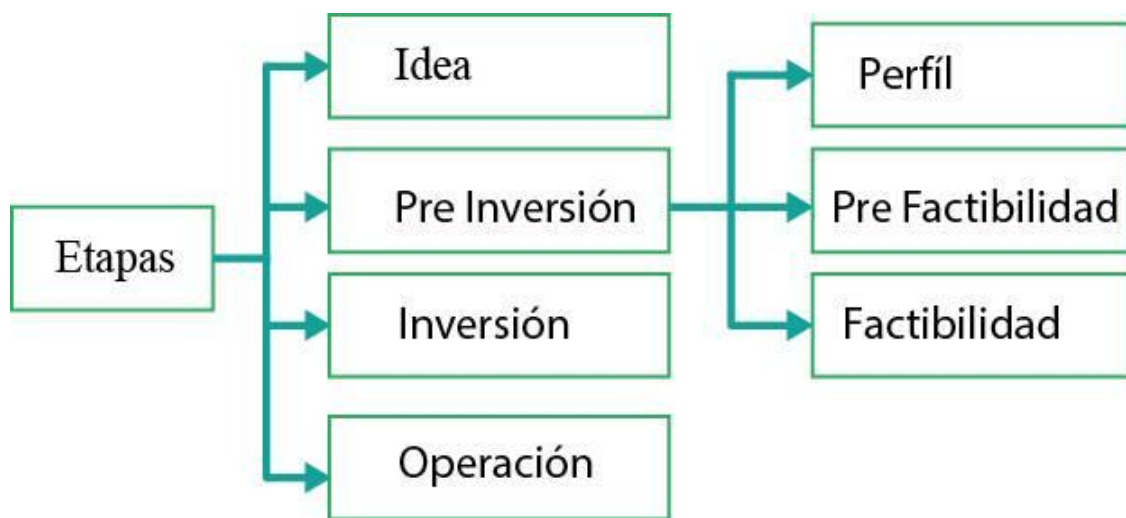
La evaluación de proyectos es un instrumento de decisión que permite determinar cuáles son las ventajas y desventajas de un proyecto planeado. A través de ellas se puede determinar la eficiencia, seguridad y rentabilidad de un



proyecto planteado, buscando disminuir la incertidumbre y así mejorar la decisión. (Sapag Chain, 2008)

### 3.1.3. Etapas de un proyecto de inversión:

Sapag Chain ordena las etapas de un proyecto en cuatro etapas básicas que son; la idea, la pre-inversión, la inversión y la de operación.



**Figura N° 1: Etapas de un proyecto (Fuente: Sapag Chain ,2011)**

La etapa de idea comprende el proceso sistemático de búsqueda de nuevas oportunidades de negocios o posibilidades de mejora en el funcionamiento de una empresa, este proceso surge de identificar las opciones de solución de problemas e ineficiencias internas que pueden existir o de las diferentes oportunidades de proyectos que se pudieran presentar. Esta etapa corresponde al primer diagnóstico de la situación actual. (Sapag Chain, 2011)

La siguiente etapa de pre-inversión se desarrolla el estudio de la viabilidad económica de las distintas opciones. Esta etapa se puede desarrollar de tres formas diferentes, dependiendo de la cantidad y calidad de la información que contenga la evaluación, siendo estas: perfil, pre-factibilidad y factibilidad.



El estudio a nivel perfil es el más preliminar de todos, su análisis se basa principalmente en información secundaria, generalmente de tipo cualitativo, como opiniones de expertos o cifras estimativas. Su objetivo principales son, en principio, determinar si existen antecedentes que justifiquen abandonar el proyecto sin efectuar mayores gastos de estudios futuros y consecuentemente, reducir las alternativas de solución, seleccionando aquellas que en primera medida podrían aparecer como las más adecuadas.

A nivel de pre-factibilidad, el análisis es una etapa intermedia, esencialmente dinámica, donde se proyectan costos y beneficios en base a criterios cuantitativos, utilizando mayormente información secundaria. Dependiendo de lo completo del estudio y lo convincente de los resultados obtenidos en el nivel de perfil, se decidirá si se pasa a la etapa de pre-factibilidad o directamente a la de factibilidad.

En el nivel de factibilidad la información tiende a ser más detallado y demostrativa, en este caso se utiliza principalmente información de tipo primario, que es la generada por la fuente misma de la información.

La etapa de inversión corresponde al proceso de implantación del proyecto, es allí donde se materializan todas las inversiones previas a su puesta en marcha. Por último, la etapa de operación es aquella en la que la inversión ya se encuentra realizada y está en ejecución. (Sapag Chain, 2011).

### **3.1.4. Herramientas de Análisis**

#### **3.1.4.1. Análisis PEST**

Según lo expuesto por el sitio web especializado en el tema, Retos Directivos (2016) este análisis pretende evaluar los factores externos que pueden afectar el desempeño de cualquier empresa. Las siglas PEST corresponde a la abreviatura de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, concentrándose en todos aquellos elementos que conforman el entorno en el cual se desenvuelven las organizaciones. Es decir, aquello que no depende directamente de éstas sino que está determinado por el contexto.



- **Política-Económica:** Son aquellos factores gubernamentales que afectan el desempeño de las empresas. Entre ellos se puede nombrar las restricciones comerciales, los aranceles y las políticas fiscales. A nivel económico se encuentran las tasas de interés, tasas de cambio, inflación, niveles de importación. Por lo general, los factores económicos suelen derivarse de los factores políticos.
- **Social:** corresponde a aquellos elementos relacionados con los gustos, las preferencias y los hábitos de consumo de la sociedad, además de su edad, ingresos disponibles, educación, nivel de vida, tasa de crecimiento, hábitos, entre otros.
- **Tecnológico:** describe las nuevas tendencias en la utilización de sistemas informáticos o de tecnologías para el desarrollo de una actividad. También puede medirse en el uso de los sistemas de comunicación y transporte, entre otros. (Retos Directivos, 2016)

#### **3.1.4.2. Análisis FODA**

Según lo enunciado por Philip Kotler & Gary Armstrong (2008) el análisis FODA genera una evaluación global de las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D), y amenazas (A) (riesgos) de la empresa. Las fortalezas incluyen capacidades internas, recursos, y factores circunstanciales positivos que pueden ayudar a la compañía a atender a sus clientes y alcanzar sus objetivos. Las debilidades comprenden limitaciones internas y factores circunstanciales negativos que pueden interferir con el desempeño de la empresa. Las oportunidades son factores favorables o tendencias presentes en el entorno externo que la compañía puede explotar y aprovechar. Y las amenazas (o



riesgos) son factores externos desfavorables o tendencias que pueden producir desafíos en el desempeño.

“La compañía debe analizar sus mercados y su entorno para encontrar oportunidades atractivas y evitar amenazas externas; debe estudiar sus fuerzas y debilidades, así como sus acciones actuales y potenciales, para determinar cuáles oportunidades puede aprovechar mejor. La meta es empatar las fortalezas de la compañía con oportunidades atractivas del entorno, eliminando o reduciendo así las debilidades y minimizando las amenazas”. (Philip Kotler & Gary Armstrong, 2008, p.54)

### **3.1.5. Viabilidades:**

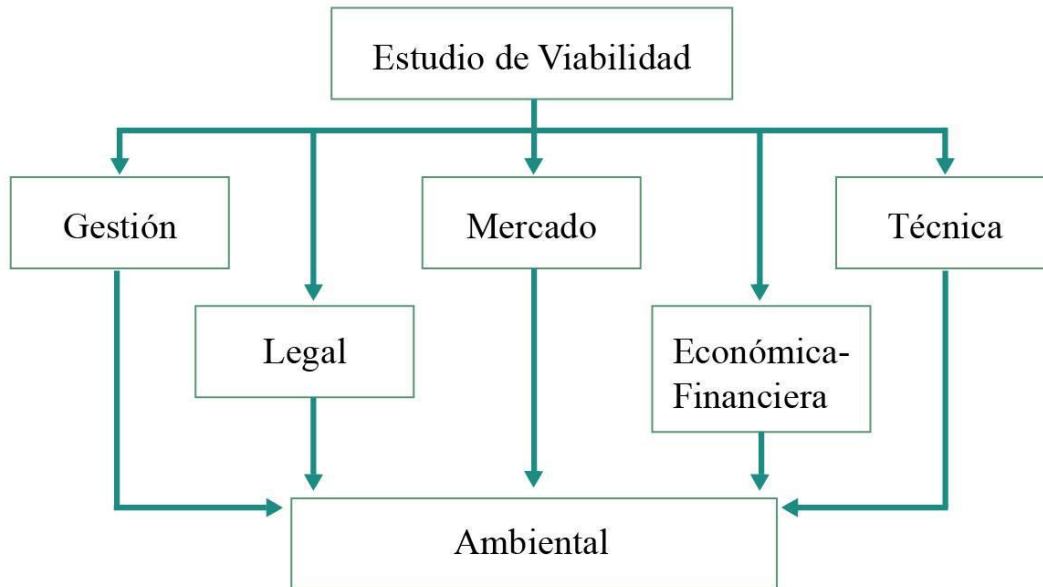
El estudio del proyecto busca establecer si es conveniente realizar una determinada inversión o no. Este dictamen solo será posible si se dispone de todos las variables necesarias para tomar la decisión, es por ellos que el estudio de viabilidad debe simular con la máxima precisión lo que pudiera suceder en la realidad si el proyecto fuese implementado. De esta forma se estimaran los costos y beneficios probables que podrían resultar. (Sapag Chain, 2008)

Según Sapag Chain (2011) la decisión de emprender una inversión, como todo proceso decisional, tiene cuatro componentes básicos:

1. El decisor, que puede ser un inversionista, financista o analista.
2. Las variables controlables por el decisor, que pueden hacer variar el resultado de un mismo proyecto, dependiendo de quién sea él.
3. Las variables no controlables por el decisor y que influyen en el resultado del proyecto.
4. Las opciones o proyectos que se deben evaluar para solucionar un problema o aprovechar una oportunidad de negocios.

Es indispensable generar la mayor cantidad de información posible para ayudar al decisor a elegir la mejor opción. Para esto, es fundamental identificar todas las opciones y sus viabilidades como camino a lograr la decisión correcta.





**Figura N° 2: Estudio de Viabilidades (Fuente: Sapag Chain ,2011)**

La viabilidad técnica, desarrollada generalmente por los expertos propios del área, busca determinar si es posible física o materialmente realizar el proyecto.

Por el lado de la viabilidad legal busca verificar tanto, la inexistencia de trabas legales para la implementación del proyecto como también la falta de normas internas de la empresa que perjudiquen tanto la puesta en marcha o la posterior operación del proyecto.

La viabilidad económica, a través de la comparación de costos y beneficios estimados, analiza si es rentable la inversión que demanda su aplicación.

Las capacidades internas de la empresa para lograr una adecuada implementación y correcta administración del proyecto son evaluadas por la viabilidad de gestión.

En tanto la viabilidad política analiza la intencionalidad de aquellos en los que recae la potestad de decidir, de querer implementar o no el proyecto, más allá de cual sea su rentabilidad.

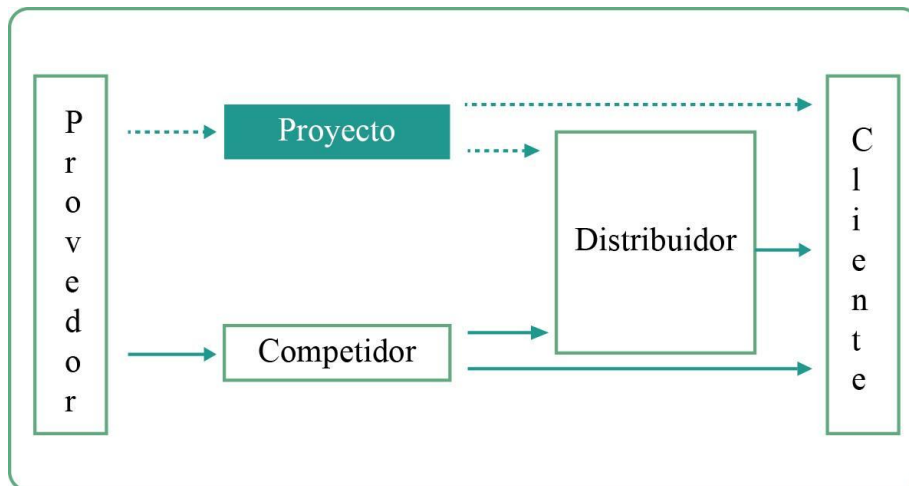


Por último la viabilidad ambiental, determina el impacto que tendrá el proyecto sobre las variables del entorno ambiental; esta viabilidad abarca a todas las anteriores.

### 3.1.5.1. Viabilidad de Mercado:

El estudio de mercado es una fuente de suma importancia para cualquier tipo de proyecto, tanto para determinar la demanda como para definir precios y proyectar costos.

Para poder realizar una adecuada preparación y formulación del proyecto es necesario realizar cuatro estudios de mercados, que son los que estarán en constante interacción una vez implementado el mismo. Cada uno de ellos es de suma importancia para verificar el buen funcionamiento del proyecto y la omisión puede llevar a una mala decisión de aprobación o rechazo. Estos estudios son: el de proveedor, el del competidor, el del distribuidor y el del consumidor.



**Figura N° 3: El mercado del proyecto (Fuente: Sapag Chain , 2011)**

Como podemos observar en la Figura N° 3 una vez insertado el proyecto al mercado deberá competir con otros proyectos similares, relacionarse con un



grupo de proveedores y con clientes o consumidores ya sea de forma directa o a través de intermediarios.

El estudio de estos cuatros mercados es de suma importancia para determinar las características que el proyecto deberá asumir en virtud de las oportunidades que se detecten. Tanto más importante como el estudio de las propiedades del mercado actual será la de estimar lo que podría suceder cuando el proyecto se inserte en el mismo.

“Los equilibrios que se observan en el mercado actual entre oferentes y demandantes condicionan los precios de los insumos y de los productos o servicios. Si el proyecto rompe los equilibrios, por entrar en competencia por un proveedor o consumidor, los precios variarán”. (Sapag Chain, 2011, p.68)

### El mercado proveedor

En el mercado de los proveedores se deben estudiar tres aspectos fundamentales: el precio, la disponibilidad y la calidad de los insumos.

El precio de los insumos comprenderá una parte fundamental de los costos del proyecto y afectara el monto de la inversión tanto del capital operativo como de los activos fijos.

Se tendrá que evaluar el concepto ampliado del precio el cual comprenderá tanto el precio de los insumos actuales en el mercado como sus tendencias a futuro.

La disponibilidad de los insumos se verá influido por la capacidad productiva en la cadena de abastecimiento, la cual será estudiada con sumo detenimiento ya que a partir de este análisis se determinara el costo al cual podrá ser adquirido por el proyecto.

En el caso de que haya disponibilidad de materia prima el precio de la misma será inferior que si no existiese disponibilidad.

Cuando exista disponibilidad para implementar el proyecto se trabajara con el costo promedio observado del insumo y si no existiese disponibilidad ni



se vislumbra un crecimiento en la oferta se trabajara con el costo marginal del abastecimiento, es decir con el costo que se pagará por unidad adicional para obtener el insumo.

La calidad de los insumos influirá notablemente en el cálculo del costo del mismo. La calidad estará asociada con los estándares de requerimiento basados en las especificaciones técnicas de los insumos. No habrá que optar por una calidad mayor a la requerida ya que esto generara aumento en los costos, ni por una calidad inferior, la cual perjudicara el posicionamiento del producto en el mercado. (Sapag Chain, 2011)

### El mercado competidor

El estudio del mercado competidor buscara conocer el funcionamiento de empresas similares a las que el proyecto apunta instalar y también ayudara a definir una estrategia comercial competitiva con ellas.

Además de conocer al competidor con el objetivo de verificar la posibilidad de captar nuevos consumidores, se deberá evaluar un mercado no tradicional, donde se competirá por proveedores o distribuidores. A los primeros se los denomina competidores directos y a los segundos competidores indirectos.

En cuanto al estudio del mercado competidor indirecto el autor Sapag Chain (2011) sostiene “este estudio busca identificar las relaciones comerciales que deberá asumir el proyecto para lograr contar con personal especializado, insumos, servicios, distribuidores y proveedores que garanticen su normal funcionamiento cuando sea implementado”

Por el lado del análisis del competidor directo busca reconocer lo que se hace en empresas similares, tarea determinante para definir la propia estrategia comercial que definirá parte importante de la inversión necesaria, los costos y beneficios asociados al proyecto. (Sapag Chain, 2011)



### El mercado distribuidor

El tamaño del canal de distribución para llegar al consumidor comprenderá parte importante de su costo total. Si el canal es muy grande se alcanzara una mayor cantidad de clientes aunque con un mayor precio final debido a los costos y márgenes de utilidad de la intermediación.

En la selección el canal de distribución se debe tomar mucha atención tanto a los costos del servicio como a la calidad del mismo, mientras que un servicio de mayor calidad puede encarecer el costo de distribución y por lo tanto el precio del producto, un servicio de menor calidad puede reducir costos pero posiblemente también se vea disminuida la efectividad de las ventas.

En este estudio se determinara si se opta por una distribución del producto con recursos internos o externos, esta decisión dependerá, en palabras de Sapag Chain (2011) “de la cobertura del mercado objetivo, la exclusividad del producto, la segmentación del mercado y los recursos financieros y humanos calificados disponibles”.

### El mercado consumidor

La información que entrega este mercado es la más importante para el proyecto. La decisión del consumidor para comprar un producto se ve influida tanto por componentes emotivos como racionales que generan que la predicción de su comportamiento sea muy compleja

Es de suma importancia diferenciar dentro del proyecto al consumidor y al cliente, dos agentes que aunque generalmente se creen iguales, no lo son. El primero es quien hace uso del producto y el segundo es quien lo compra. De los clientes se deberá estudiar su disposición de pagar, sus motivaciones y sus actitudes de compra asociados con su personalidad, experiencias pasadas e influencias de conocidos.

El éxito del proyecto para incorporarse al mercado dependerá en gran medida de las barreras a la entrada de nuevos competidores existentes en él. Es decir, de las dificultades que se encuentren para insertar el proyecto en el mercado.



Puede haber una importante barrera a la entrada en las economías de escala que pudieran tener las empresas de la competencia que ya están en el mercado y que posiblemente ya hayan recuperado gran parte de su inversión. (Sapag Chain, 2011)

### Demanda:

Según Sapag Chain (2011) para elaborar una proyección de la demanda, se deben ejecutar tres etapas en su estudio: un análisis del comportamiento histórico, un análisis de la situación vigente y una estimación de la situación futura con y sin el proyecto.

El análisis del comportamiento histórico busca recolectar información cuantitativa de carácter estadístico para poder estimar tendencias estadísticas y para reconocer experiencias exitosas o fracasos vinculados con decisiones tomadas por otros inversores en el pasado, de manera tal que se puedan explicar las relaciones causa-efecto que determinaron cambios en el pasado.

El análisis de la situación vigente es la principal herramienta para realizar cualquier predicción y la cual permite identificar los precios de equilibrio vigente en el mercado de insumos y de productos.

La proyección de comportamientos futuros basados solo en consideraciones históricas y vigentes conlleva el problema de suponer el mantenimiento de las variables condicionantes de ese comportamiento pasado y actual.

La proyección de comportamientos futuros toma tanto los análisis históricos como los vigentes y estudia su posible cambio futuro.

Sapag Chain (2011) sostiene que “existen diferentes formas de clasificar la demanda con la finalidad de recolectar información: su oportunidad, necesidad, temporalidad, destino y permanencia”.

En cuanto a su oportunidad, la demanda se clasifica como insatisfecha o satisfecha.



Se denomina insatisfecha cuando el comprador desiste de comprar el producto. La demanda satisfecha puede dividirse en saturada, cuando no es posible hacerla crecer y no saturada, cuando mediante algún incentivo se puede crecer.

En relación con su necesidad, la demanda puede ser clasificada como básica cuando se necesita ineludiblemente y suntuaria cuando su satisfacción es un gusto más que una necesidad.

Analizando su temporalidad se determina que la demanda puede ser continua, cíclica o estacional. De acuerdo con su destino, la demanda puede ser final, que se da cuando el producto es consumido por el comprador o intermedia cuando se demanda para ser utilizado en la elaboración de otro bien.

Por último según su permanencia, la demanda puede ser de flujo cuando es de carácter permanente o de stock cuando es de carácter finito.

### **3.1.5.2. Viabilidad de Gestión:**

“La viabilidad de gestión busca determinar si existen las capacidades gerenciales internas en la empresa para lograr la correcta implementación y la eficiente administración del negocio”. (Sapag Chain, 2011, p.26)

Para poder lograr los objetivos establecidos en el proyecto es necesario coordinar los esfuerzos y administrar los recursos disponibles en pos de dichos objetivos, estos recursos están compuestos por tres variables básicas de gestión, la unidad organizativa, los recursos humanos, materiales y financieros y los planes de trabajo.

El objetivo de este análisis es el de verificar si existen las condiciones mínimas y necesarias para lograr un exitoso desarrollo del proyecto, tanto a nivel funcional como estructural.

Para el desarrollo de cada proyecto es posible definir la estructura organizacional que más se adapte a los requisitos operativos del mismo. El estudio de la estructura es indispensable para poder determinar la necesidad de personal calificado para la gestión y por lo tanto permite reconocer los costos



indirectos de mano de obra. El perfil de cada puesto de trabajo y la remuneración serán definidos según la función que se deba cumplir y la responsabilidad que el mismo conlleve.

Debe considerarse que las características de la intervención propuesta generan impactos de diversa naturaleza y son fuente de beneficios y costos, en la ecuación del poder acumulado por el decisor, en diversos planos. Se debe tener en cuenta que el proyecto generara un impacto en el funcionamiento de la empresa, como lo puede ser en costos o beneficios adicionales. Si se trata de modificaciones simples existirá una experiencia que no generara un gran impacto caso contrario si el cambio es de una naturaleza no rutinaria se tratara de una situación con una incertidumbre mayor.

Existen decisiones cuyo impacto negativo se vislumbra en el corto plazo y los positivos en el largo o mediano plazo por lo tanto hay que prestar mucha atención al horizonte de gestión político que se evaluara.

La estructura de gestión que se implementara deberá ser flexible y dinámica ante cambio en el contexto interno o externo de la empresa lo que le permitirá subsistir en un mercado tan cambiante como es el actual.

### **3.1.5.3. Viabilidad Ambiental:**

Este análisis de la viabilidad ambiental busca definir el impacto que el proyecto puede llegar a tener sobre el medio ambiente, evaluando las instalaciones y operaciones del proyecto y verificando que se encuentre enmarcado dentro de las normas y regulaciones vigentes.

“El estudio debería incluir todos los peligros, riesgos e impactos asociados con las personas, el medio ambiente, la comunidad del entorno y los bienes físicos donde se inserta el proyecto” (Sapag Chain, 2008, p.35)

“Al igual que en la gestión de calidad se exige a los proveedores un insumo de calidad para elaborar a su vez un producto final que cumpla con los propios estándares de calidad definidos por la empresa, en la gestión del impacto ambiental se tiende a la búsqueda de un proceso continuo de mejoramiento





ambiental de toda la cadena de producción, desde el proveedor hasta el distribuidor final que lo entrega al cliente”. (Sapag Chain, 2008, p.31)

Si bien el desarrollo y los impactos ambientales negativos coexisten simultáneamente, es posible generar un crecimiento económico sostenido mediante el control y la prevención adecuada.

El impacto ambiental se puede identificar de tres maneras: cuantitativo, cualitativos y cualitativos-numéricos.

- Los métodos cuantitativos determinan tanto los beneficios de los daños evitados como los costos asociados a las medidas de mitigación.
- Los métodos cualitativos establecen y analizan los impactos negativos y positivos que tendrá el ambiente con el desarrollo del proyecto.
- Los métodos cualitativos-numéricos relacionan variables analizables numéricamente con variables ambientales, como pueden ser los costos de control de reciclado de residuos y la satisfacción del cliente al ver un ambiente limpio, asignándoles una calificación relativa a cada una de estas variables.

Lo que se busca es medir los beneficios y costos ambientales que influirán sobre la sociedad como un todo para desarrollar el proyecto.

Está fuera del alcance de este estudio el análisis de riesgos asociados con aspectos financieros, de gestión y los propios del negocio, tales como cambios en la actividad económica, inflación, política monetaria y fiscal, restricciones de comercio, cambios de costos esperados, pérdidas de mercado y cambio de leyes, entre otros. (Sapag Chain, 2011)



#### **3.1.5.4. Viabilidad Técnica:**

El desarrollo de esta viabilidad busca determinar la factibilidad del proyecto, calcular la inversión necesaria, sus costos y beneficios. Mediante este proceso se fijara la composición óptima de recursos que generen la producción de bienes y servicios de forma eficaz y eficiente.

El resultado del estudio define el tamaño óptimo y los equipos e instalaciones necesarios además del monto a invertir en los mismos. Una vez analizadas estas variables se busca determina el capital necesarios, la mano de obra, y materiales tanto para la puesta en marcha como para la operación del proyecto.

La recolección de información necesaria se llevará a cabo a través de distintos balances orientados a cada aspecto del análisis técnico.

##### Balance de equipos:

El primer análisis que se debe realizar es el de calcular la inversión en activos físicos necesaria para el correcto desarrollo del proyecto. En esta etapa no es necesario fijar la forma en que se obtendrán estos activos, ya que el objetivo de este balance es recolectar información, en el caso de haber más de una opción tecnológica posible se realizaran balances diferenciados de cada uno con el objetivo de evaluar económicamente las alternativas. (Sapag Chain, 2011)

##### Balance de obras físicas:

Una vez conocida los activos físicos necesarios y su distribución se pueden definir los espacios necesarios para su instalación así como los de los distintos lugares del establecimiento.

Además de la inversión necesaria en construcción de la tecnología a instalar también se evaluara la puesta a punto de diversos activos como son los caminos, alambrados, balanzas y cuadros ya existentes. (Sapag Chain, 2011)



### Balance de personal:

Con el fin de establecer los costos el recurso humano Sapag Chain (2011) propone desagregar al máximo las distintas funciones a desempeñar en la operación del proyecto para así poder definir el perfil de quien se desempeñara cada trabajo y que remuneración percibirá. Para eso se listara todas las actividades administrativas, productivas, comerciales y de servicios que tendrán lugar en el proyecto.

### Tamaño:

El análisis del tamaño de un proyecto es esencial para determinar la inversión y nivel operativo, que además permitirá cuantificar los ingresos y costos proyectados. La demanda esperada, la localización del proyecto y el valor de los equipos son algunos de los elementos a analizar para determinar el tamaño.

Para Sapag Chain (2011) la parte fundamental de esta decisión es la del estudio de mercado que definirá los niveles ofrecidos y la demanda que se espera, como también la participación en el mercado que podría tener el proyecto en el caso de desarrollar acciones de marketing adecuadas.

### Localización:

En palabras de Sapag Chain (2011), “la localización del proyecto que se elija es esencial ya que puede determinar el éxito o fracaso del mismo, dependiendo de la aceptación o no tanto de los clientes como del personal que desarrollara la actividad para trasladarse a la zona elegida”.

La ubicación más adecuada será la que posibilite maximizar los objetivos del proyecto, como cubrir la mayor cantidad de población posible o lograr una alta rentabilidad.



La selección de la localización del proyecto se define en dos ámbitos: el de la macro localización, donde se elige la región o zona, y el de la micro localización, que determina el lugar específico donde se instalará el proyecto.

Los principales factores que influyen en la ubicación del proyecto son los siguientes:

- Mercado que se desea atender,
- Transporte y accesibilidad de los usuarios
- Regulaciones legales
- Aspectos técnicos como las condiciones topográficas, la calidad del suelo, la disponibilidad de agua, las condiciones climáticas.
- Costo y disponibilidad de terrenos o edificaciones adecuados a las características del proyecto.
- Entorno y existencia de sistemas de apoyo.
- 

#### **3.1.5.5. Viabilidad Legal:**

Sapag Chain (2008) declara en su libro, " el estudio de viabilidad de un proyecto de inversión debe asignar especial importancia al análisis y conocimiento del cuerpo normativo que regirá la acción del proyecto, tanto en su etapa de origen como en la de su implementación y posterior operación. Ningún proyecto, por muy rentable que sea, podrá llevarse a cabo si no se encuadra en el marco legal de referencia en el que se encuentran incorporadas las disposiciones particulares que establecen lo que legalmente está aceptado por la sociedad, es decir, lo que se manda, prohíbe o permite a su respecto". (Sapag Chain, 2008, p.245)

A continuación se definirán los impuestos que mayor impacto tendrán sobre el proyecto:



- *Impuesto a las Ganancias:* (Ley 20.628) el artículo 1 de esta ley enuncia: “Todas las ganancias derivadas de fuente argentina, obtenidas por personas de existencia visible o ideal, cualquiera sea su nacionalidad, domicilio e residencia, quedan sujetos al gravamen de emergencia que establece esta ley”. Es un impuesto anual pero se retiene mensualmente mediante anticipos, sobre el total de la ganancia neta del sujeto se le aplicara alícuotas progresivas del 9% al 35% según el nivel de ingreso.
- *Impuesto al valor agregado:* El IVA es un impuesto indirecto, no repercute directamente sobre los ingresos, sino que recae sobre los costos de producción y ventas y se devenga de los precios que el consumidor paga por el producto. La firma actúa como intermediario entre el Estado y el comprador del bien, por tal motivo no se considerara este impuesto en el flujo de fondos. La compañía tiene derecho a recibir un reembolso del IVA que ha pagado a otras empresas, lo que se conoce como crédito fiscal y restándolo del monto de IVA que cobra a sus clientes llamado debito fiscal. La diferencia entre ambos debe ser pagado al fisco.
- El impuesto provincial a los *Ingresos Brutos* es otro de los tributos alcanzado por el proyecto. “Serán sujetos pasibles del régimen de recaudación del impuesto sobre los ingresos brutos sobre acreditaciones bancarias, los contribuyentes y responsables de los gravámenes que recauda la Dirección General de Rentas de la Provincia de La Pampa categorizados de riesgo fiscal. Se establecen las alícuotas de recaudación a aplicar de acuerdo a la categoría asignada a cada contribuyente y/o responsable”. (DGR) N° 23/2015

#### **3.1.5.6. Viabilidad Económica – Financiera:**

La última etapa del análisis de viabilidad es la económica-financiera. El objetivo de esta etapa es ordenar y sistematizar la información cuantitativa que proporcionaron las etapas anteriores y elaborar los cuadros de análisis para evaluar el proyecto y verificar su rentabilidad.



“La sistematización de la información financiera consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos que puedan deducirse de los estudios previos”. (Sapag Chain, 2008, p.30).

### Inversión inicial

La inversión que se debe realizar antes de la implementación del proyecto se puede dividir en tres tipos: la de los activos fijos, la de los activos intangibles y el capital de trabajo.

“Las inversiones en activos fijos son todas aquellas que se realizan en los bienes tangibles que se utilizarán en el proceso de transformación de los insumos o que sirvan de apoyo a la operación normal del proyecto. Constituyen activos fijos, entre otros, los terrenos, las obras físicas, el equipamiento de la planta, oficinas y la infraestructura de servicios de apoyo como son el agua, gas y electricidad”. (Sapag Chain, 2008, p.259)

“Las inversiones en activos intangibles son todas aquellas que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos, necesarios para la puesta en marcha del proyecto. Los principales ítems que configuran esta inversión son los gastos de organización, las patentes y licencias, los gastos de puesta en marcha, la capacitación, las bases de datos y los sistemas de información pre operativos”. (Sapag Chain, 2008, p.260)

“La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinados”. (Sapag Chain, 2008, p.262)

Según Sapag Chain (2011) los métodos para calcular la inversión en capital de trabajo son:

- Método contable: este método enuncia que el capital de trabajo puede calcularse como la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes



[CT = activos corrientes - pasivos corrientes]

- Método del máximo déficit acumulado: este método tiene en cuenta los ingresos y egresos que se presentan en el flujo de caja mensual, para de esta forma calcular la inversión en capital de trabajo, como el máximo déficit mensual que se presenta en dichos flujos.
- Método del período de desfasaje: según este método el capital de trabajo surge de estimar los días de desfasaje, durante los cuales se generan egresos y se comienzan a producir ingresos, y de considerar los costos anuales.

[CT = (Ca/365) x N°d]

Ca= Costos anuales

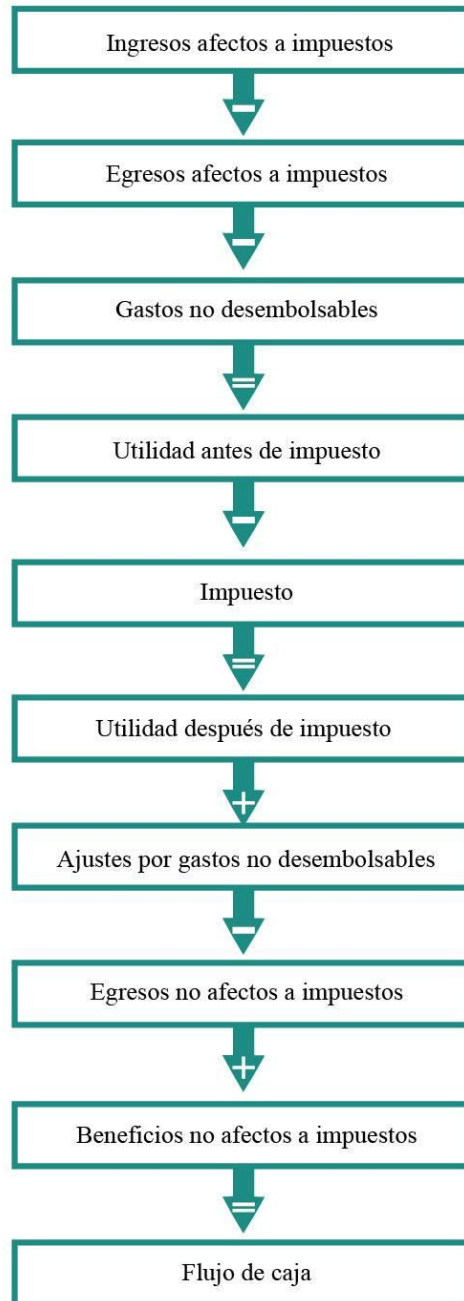
N°d= Número de días de desfasaje

### Flujo de caja

Sapag Chain (2008, p.180) afirma que la proyección del flujo de caja constituye uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto, ya que la evaluación del mismo se efectuará sobre los resultados que se determinen en ella. La información básica para realizar esta proyección está contenida tanto en los estudios de mercado, técnico y organizacional, como en el cálculo de los beneficios.



Estructura de un flujo de caja



**Figura N° 4: Estructura del Flujo de Fondo (Fuente: Sapag Chain, 2008)**





“Ingresos y egresos afectos a impuesto son todos aquellos que aumentan o disminuyen la utilidad contable de la empresa. Gastos no desembolsables son los gastos que para fines de tributación son deducibles, pero que no ocasionan salidas de caja, como la depreciación, la amortización de los activos intangibles o el valor libro de un activo que se venda. Por no ser salidas de caja, se restan primero para aprovechar su descuento tributario, y se suman en el ítem Ajuste por gastos no desembolsables, con lo cual se incluye sólo su efecto tributario. Egresos no afectos a impuestos son las inversiones, ya que no aumentan ni disminuyen la riqueza contable de la empresa por el solo hecho de adquirirlos. Beneficios no afectos a impuesto son el valor de desecho del proyecto y la recuperación del capital de trabajo si el valor de desecho se calculó por el mecanismo de valoración de activos, ya sea contable o comercial”. (Sapag Chain, 2008, p.294)

### Criterios de evaluación

La evaluación del proyecto compara, mediante distintos instrumentos, si el flujo de caja proyectado permite al inversionista obtener la rentabilidad deseada, además de recuperar la inversión. Los métodos más comunes corresponden al valor presente neto, la tasa interna de rendimiento, la relación beneficio-costos y el periodo de recuperación de la inversión.

### Valor presente neto (VPN):

El valor presente neto es la diferencia entre el valor de mercado de la inversión y su costo, mide el valor que se crea o se agrega al efectuar una inversión.

$$\text{VPN} = \text{Valor presente de los flujos de efectivo futuros} - \text{Costo de la inversión}$$

La regla del valor presente neto:



“Se debe aceptar una inversión si el valor presente neto es positivo y rechazarla si es negativo”. (Ross, Westerfield y Jordan, 2010, p.263)

### Tasa interna de rendimiento

La tasa interna de retorno (TIR) de una inversión es el rendimiento requerido que produce un VPN de cero cuando se usa como tasa de descuento. Además, es de desear que sea una tasa “interna” en el sentido de que sólo dependa de los flujos de efectivo de una inversión particular, no de las tasas que se ofrecen en otras partes.

*La regla de la tasa interna de rendimiento:*

“Con base en la regla de la TIR, una inversión es aceptable si la TIR excede el rendimiento requerido. De lo contrario debe rechazarse”. (Ross, Westerfield y Jordan, 2010, p.273)

### Índice de rentabilidad (IR)

El índice de rentabilidad es la razón beneficio-costos, mide el valor creado por cada unidad monetaria invertida. Si el VPN de una inversión es positivo, por lo tanto el valor efectivo esperado es mayor que el costo de la inversión, el índice de rentabilidad será mayor a 1, caso contrario será menor a 1. (Ross, Westerfield y Jordan, 2010)

$$IR = \text{Valor presente de los flujos de efectivo} / \text{Costo de la inversión}$$

### Periodo de recuperación

El periodo de recuperación es el lapso que transcurre hasta que la suma de los flujos de efectivo de una inversión es igual a su costo. El periodo de recuperación es un criterio débil, sobre todo porque ignora los riesgos, el valor del dinero en cuanto al tiempo y los flujos de efectivo después del límite



La regla del periodo de recuperación:

“Con base en la regla del periodo de recuperación, una inversión es aceptable si su periodo de recuperación calculada es menor que algún número preestablecido de años”. (Ross, Westerfield y Jordan, 2010, p.265)

#### Periodo de recuperación descontado

Es el tiempo que transcurre hasta que la suma de los flujos de efectivo descontados de una inversión es igual al costo de ésta.

La regla del método del periodo de recuperación descontado:

“Con base en la regla del método del periodo de recuperación descontado, una inversión es aceptable si su periodo de recuperación descontado es inferior a una cantidad de años preestablecida”. (Ross, Westerfield y Jordan, 2010, p.268)

#### Modelo unidimensional de la sensibilización del VAN

Este análisis determina hasta dónde puede modificarse el valor de una variable para que el proyecto siga siendo rentable. Si en la evaluación del proyecto se concluyó que en el escenario proyectado como el más probable el VAN era positivo, es posible preguntarse hasta dónde puede bajarse el precio o caer la cantidad demandada o subir un costo, entre otras posibles variaciones, para que ese VAN positivo se haga cero. Se define el VAN de equilibrio como cero por cuanto es el nivel mínimo de aprobación de un proyecto. De aquí que al hacer el VAN igual a cero se busca determinar el punto de quiebre o variabilidad máxima de una variable que resistiría el proyecto. Como su nombre lo indica, y aquí radica la principal limitación del modelo, sólo se puede sensibilizar una variable por vez. (Sapag Chain, 2008)



### Tasa de descuento

De acuerdo a lo manifestado por Ross, Westerfield y Jaffe (2012) para obtener la tasa de descuento, se pueden utilizar dos modelos:

Modelo de Valuación de Activos de Capital (MVAC o CAPM): cuando el proyecto no tiene el mismo nivel de riesgo que la empresa, se utiliza este modelo para mostrar la relación que existe entre el rendimiento exigido a una inversión y su riesgo.

$$Re = Rf + \beta e (rm - rf)$$

Re: Rendimiento exigido

Rf: Tasa libre de riesgo

$\beta e$ : Riesgo sistemático

( $rm - rf$ ): Prima de riesgo del mercado

Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC): se calcula en base a un promedio de las distintas fuentes de capital que puede poseer una empresa (costo de la deuda y costo de acciones). Se obtiene así la tasa de rendimiento exigida para toda la empresa cuando el proyecto tiene igual riesgo y estructura de capital que la empresa. Ross, Westerfield y Jaffe (2012)

$$CPPC = (E/V) \times Re + (D/V) \times Rd$$

E/V: Relación entre el capital accionario o propio y valor total de la empresa

Re: Costo del capital accionario o propio

D/V: Relación entre valor de mercado de la deuda y el valor total de la empresa

Rd: Costo de la deuda.



### Costo de oportunidad

El costo de oportunidad de un emprendimiento es aquellos a lo que se renuncia para lograr la implementación del mismo. Para tomar la decisión acertada se deben tener en cuenta los diferentes costos y beneficios que brindan las alternativas evaluadas. (Mankiw, 2015).

Según lo enunciado por Mankiw (2015) la elección de un curso de acción deja de lado la utilización de esos recursos para con otra alternativa. Este costo de utilizar los recursos para un determinado propósito debe ser considerado por la persona que toma la decisión, generalmente el gerente. Estos costos de oportunidad no son registrados dentro del sistema contable de la empresa, ya que los mismos solo perciben las transacciones generadas por la alternativa seleccionada.

Siempre deben compararse alternativas con riesgos y rendimientos similares, el costo de oportunidad es muy importante para la elección de un proyecto de inversión, ya que el mismo nunca puede ser superior al rendimiento esperado, en ese caso la firma debería desechar ese curso de acción.

El encargado de tomar la decisión de inversión debe tomar como tasa de corte o tasa de rendimiento mínimo esperado para comparar los proyectos, la tasa de capital propia ya que tienen una elevada expectativa de rentabilidad. Esta elección se debe a que por su nivel de riesgo alto, a mayor riesgo, mayor nivel de rendimiento esperado, esto se explica por que los inversores obtendrán dividendos solo si la empresa obtiene utilidades, sino no podrán distribuir alguna. (Spidalieri, 2010).



**CAPITULO IV**



#### 4.1.MARCO METODOLÓGICO

Con el fin de llevar a cabo el desarrollo del proyecto se utilizarán diversas técnicas para la recolección de información, estas mismas se encuentran orientadas a brindar las herramientas necesarias para dar solución a un inconveniente. La investigación es de tipo descriptiva, también conocida como la investigación estadística, describen los datos y este debe tener un impacto en las vidas de la gente que le rodea.

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. El objetivo principal es saber el por qué y para que se está realizando.

Mediante las metodologías empleadas para la recolección de datos se hará uso de fuentes de información primaria y secundaria. La información primaria provee de información directa y de primera mano, contemporáneas con lo que se describe, son material original que no ha sido interpretado ni evaluado por otras personas. Es información más costosa, que lleva un mayor tiempo de recolección, entre las fuentes de información primaria podemos nombrar a la observación directa, entrevistas y encuestas.

La información secundaria se obtiene mediante la revisión bibliográfica y consulta de textos especializados en el tema, contiene datos o información reelaborada o sintetizada. Son textos basados en fuentes primarias e implican análisis, síntesis, interpretaciones o evaluaciones. Podemos nombrar a las bibliografías, libros de textos, artículos de revista o reseñas de obras como algunas de las fuentes de información secundaria.

Para el desarrollo de cada objetivo específico se hará uso de las siguientes técnicas de recolección de información:

- Estudiar la situación actual del mercado para determinar la posibilidad de crear una sucursal. Técnicas de investigación a utilizar: revisión de información bibliográfica para la obtención de datos que ayuden a implementar el modelo PEST, además se realizaran entrevistas no



estructurada a Rodrigo Battistoni (propietario de la firma) con el propósito de obtener información que se fundamentara en las percepciones, la comprensión, las creencias, el conocimiento y las opiniones que tiene el entrevistado sobre el tema de estudio.

- Determinar la factibilidad comercial, técnica, organizativa, legal y económica del proyecto de inversión. Técnicas de investigación a utilizar: la información será relevada mediante la revisión de documentos que la empresa disponga, consulta de textos bibliográficos, y disposiciones legales (impositivas, laborales y comerciales), entrevista a Mario Otero, encargado de ventas.

Mediante la observación directa de campo en la oficina central y predio ferial.

Además se procederá al estudio de mercado competidor, proveedor y consumidor.

- Cuantificar el monto de la inversión inicial, ingresos y costos operativos del proyecto mediante la confección de un flujo de fondos proyectados. Técnicas de investigación a utilizar: elaboración de un flujo de fondo proyectado exponiendo el costo de la inversión inicial, los ingresos y costos operativos. La cuantificación proyectada se basara en datos históricos que posea la firma e información provista por expertos especializados en el tema (licenciados en marketing, ingeniero entre otro).
- Medir la rentabilidad del proyecto a fin de decidir sobre su implementación para un horizonte temporal de cinco años. Técnicas de investigación a utilizar: métodos cuantitativos, como son los indicadores





económicos y financieros, (VAN, TIR o Periodo de recupero descontado entre otros).

#### 4.1.1. Gantt Metodológico:

A continuación se presenta el cronograma respecto de las actividades de análisis, hasta la presentación de la primera instancia de evaluación. En el mismo se contempla tanto la recolección de datos como el análisis y concreción del TFG.

		MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Recolección de datos	Observación		■	■																					
	Encuestas			■	■	■																			
	Entrevistas					■																			
	Análisis de Fuentes						■	■																	
Tratamiento de Información	Análisis de Información						■	■																	
	Estudios de Viabilidades	De Mercado							■	■	■														
		Gestión Ambiental									■	■	■												
		Técnica										■	■	■											
		Legal												■	■										
		Economica-Financiera														■	■	■	■						
Cierre y Corrección del TFG																					■				
Presentación de 1er Coloquio																							■		

Tabla 1: Gantt Metodológico (Fuente: Elaboración Propia)



**CAPITULO V**



## **5.1.DESARROLLO DE TRABAJO**

En el siguiente desarrollo de trabajo se realizara un diagnostico situacional de la firma Raúl Battistoni y Cía. S.R.L, partiendo de un análisis general donde se desarrollara el macro entorno a partir un análisis PEST compuesto por los apartado política–economía, social y tecnológico. Seguido de un análisis interno de la empresa integrado por su historia, base estratégica, estructura, medios de comunicación, cartera de clientes, proceso de venta y desarrollo de su actividad. Finalmente antes de comenzar con la evaluación de las viabilidades se realizara una matriz FODA donde se detallan cuáles son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la firma.

Se puede observar que el desarrollo del trabajo parte desde lo general hacia lo particular, desde la observación del contexto en que progresa la empresa hasta el estudio de cada pieza interna que genera el funcionamiento de la misma.



## **5.2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL**

### **5.2.1. Análisis de Macro entorno: Análisis PEST**

#### **A) POLITICA - ECONOMICA**

El 22 de Noviembre de 2015 después de 12 años de gobierno Kirchnerista es electo como presidente Mauricio Macri al frente del partido político Cambiemos, una elección que según lo postulado por el actual presidente va a cambiar el rumbo del país y a través de sus primeras medidas es lo que está sucediendo. En el gobierno del matrimonio Kirchner, Néstor en primer lugar y posteriormente Cristina Fernández, su mujer, se tomaron medidas revolucionarias y radicales, algunas de ellas son la de la lucha de poderes con el campo, las medidas de políticas exteriores, el aumento de la inflación, la guerra con los medios de comunicación, restricciones al dólar, aumento desmedido de planes otorgados al sector más necesitado entre otras.

El principal cambio que deberá incentivar el actual gobierno es el de la confianza hacia el estado, el pueblo no ha visto con buenos ojos la intervención del INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos), que en el gobierno pasado arrojaba índices inflacionarios muy distintos a los promulgados por consultoras privadas, lo que generaba sensaciones de desconfianza.

El panorama actual a nivel político-económico se encuentra en un periodo de inestabilidad, donde el cambio de gobierno generara incertidumbre en sus primeras decisiones, una transición que no será lenta sino rápida según las medidas que está propulsando Macri, las mismas se encuentran dirigidas a incentivar el empleo privado, aumentar el comercio exterior y reactivar el sector agropecuario, entre otras. Se pueden identificar las siguientes medidas:



### **-Inflación:**

Uno de los principales problemas que enfrenta el país a nivel económico es el de la inflación, el gobierno actual comenzó a tomar medidas con respecto a la emisión monetaria descontrolada y a la reducción del déficit fiscal. La inflación no solo disminuye el poder adquisitivo de la sociedad, también aumenta la desconfianza y estabilidad de la economía (Eltribuno.info, 2016).

El proyecto busca generar una expansión de oferta y demanda, basada en una fuerte entrada de divisas extranjeras orientadas a la inversión y también fortalecer la inversión de empresas locales basadas en la confianza hacia el nuevo gobierno. También se busca disminuir la brecha fiscal, originadas por la enorme cantidad de subsidios al servicio, dichos subsidios se intentaran eliminar o reducir en gran medida. Además de esto el banco central aumento el rendimiento de las Lebac, índice por el cual se le paga a los banco para retirar el excedente en pesos y buscar reducir aún más la inflación (eldestapeweb.com, 2015).

### **-La normalización del Instituto Nacional de Estadística y Censos:**

Con respecto al INDEC, se proclama emergencia estadística ya que los datos arrojados por el instituto en el gobierno anterior distaba mucho de la realidad, se busca una reestructuración inmediata del sistema oficial de estadística que viene dado por el nombramiento de nuevos funcionarios principalmente en la dirección del mismo. El principal objetivo es el de recuperar el rol de banca de fomento, de inversión e impulsor de créditos hipotecarios (infobae.com, 2016)

### **-Eliminación del cepo cambiario:**

Una de las medidas económicas más importante fue la de la eliminación del cepo cambiario, produciéndose el levantamiento de todas las restricciones que limitaban el mercado de divisa. Dicha decisión no tuvo el resultado esperado en su totalidad ya que la inflación no cambio aspecto que deberá ser revisado



con urgencia si se busca una evolución de la situación actual (laprensa.com, 2015)

#### **-Eliminación de las retenciones:**

Una de las medidas orientadas a estimular el sector agropecuario e industrial fue la eliminación de las retenciones, se busca reactivar el sector, eliminando restricciones que limiten las capacidades de los productores. Los recursos que se vieron más beneficiados fueron los del maíz, el trigo, la carne y las economías regionales a las cuales se les realizó una baja en sus alícuotas. Esa decisión alienta a la llegada de una gran cantidad de dólares necesarias para aumentar las reservas del Banco Central (lanacion.com, 2016).

#### **-El Banco Central de China:**

En búsqueda de aumentar las reservas del Banco Central el actual gobierno realizó un acuerdo con el Banco Central de China para convertir 20 mil millones de yuanes prestados por la entidad, por unos 3000 millones de dólares líquidos (Infobae.com, 2015)

#### **-Impuesto a las Ganancias:**

El gobierno a través del decreto 394 realizó la suba del mínimo no imponible del Impuesto a las Ganancias que ahora pasa a ser de \$42.318 anuales.

“Debido a esta modificación unas 180.000 personas dejarán de tributar ganancias y el Estado dejará de percibir \$49.077 millones, aunque también unos 220.000 trabajadores y unos 110.000 jubilados pasarán ahora a pagar el impuesto”(lanacion.com, 2016).



### **-Eliminación de las DJAI (Declaraciones Juradas):**

Se eliminó la DJAI (Declaración Juradas de Necesidades de Importación) buscando estimular las importaciones y exportaciones, remplazándola por un sistema integral de monitoreo de importaciones automático y no automático, reduciendo a 10 días el proceso para ingresar los productos (infobae.com, 2016).

### **-Entorno de la Industria Cárnica**

Un informe realizado por el Departamento de Economía de Confederaciones Rurales Argentinas (CRA) indica que entre el 2007 y 2014 el stock bovino se redujo un 11%, se produjo 15% menos y las exportaciones cayeron un 62%, este desempeño fue el peor entre los principales países competidores de la actividad. Este declive en la actividad bovina tuvo su peor momento entre los años 2009 y 2011.

Durante el año 2010, la producción de carne vacuna disminuyó un 20,7% alcanzando 2,68 millones de toneladas. Mientras que el consumo interno fue de 2,38 millones de toneladas. Las exportaciones se redujeron un 52% y más de 3.500 trabajadores de la industria frigorífica fueron despedidos. Las principales causas de esa caída fueron las sequias constantes y la suba del precio del ganado, incentivado por la disminución de stock, amentando el precio por la menor cantidad de cabezas.

Por los pobres resultados frente a los competidores, CRA también culpa a la política del Gobierno para la actividad con controles de precios, trabas y cuotas para embarcar.

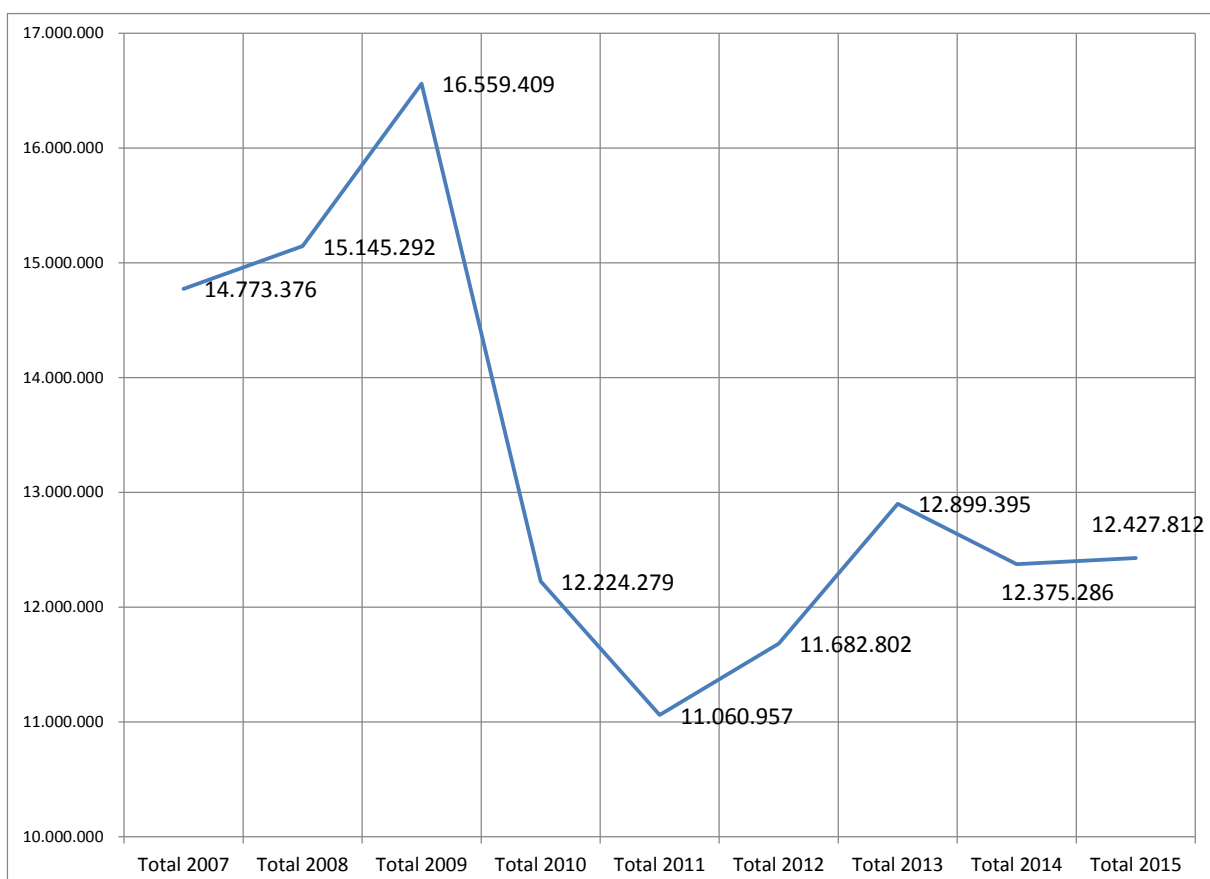
En el 2007 Argentina contaba con 58 millones de cabezas de ganado y a través de una gran intervención oficial y una feroz sequia se perdieron 10 millones, tiempo después hubo una leve recuperación del stock y de los precios del ganado. Según CRA, en el 2007 había un 11% más que en el 2014, aproximadamente unas 51,5 millones cabezas de ganado es el stock actual del país.

De acuerdo al informe de la CRA (2015), Argentina fue el único país dentro de los países competidores que contrajo fuertemente su producción. Esta reducción fue del 15%, mientras que en el 2007 el país produjo 3,3 millones de toneladas de carne en el



2014, la producción fue de 2,8 millones. Brasil en cambio mantuvo su producción, la cual fue de 9,3 toneladas, Uruguay subió un 2% y Paraguay aumento su producción un 32%. Australia se expandió 19%, de 2,1 a 2,5 millones de toneladas.

A nivel exportaciones, el país también tuvo el peor desempeño entre los líderes del mercado. La misma cayó un 62% en el período 2007-2014, este retroceso llevo a la Argentina a ocupar el puesto 11 dentro del ranking de exportadores cuando históricamente se encontró dentro de los primeros cinco. Según el mismo informe, por las trabas a las exportaciones se perdieron divisas por casi US\$15.000 millones, cifra mayor a los vencimientos de deuda del país en 2014. "Una política agropecuaria moderna podría haber permitido un ingreso fluido de dólares y haber evitado el cepo cambiario", subrayó CRA (lanacion.com, 2015).



**Gráfico 1: Bovinos enviados a Faena (Fuente: Elaboración propia, en base a senasa.gov.ar, 2016)**





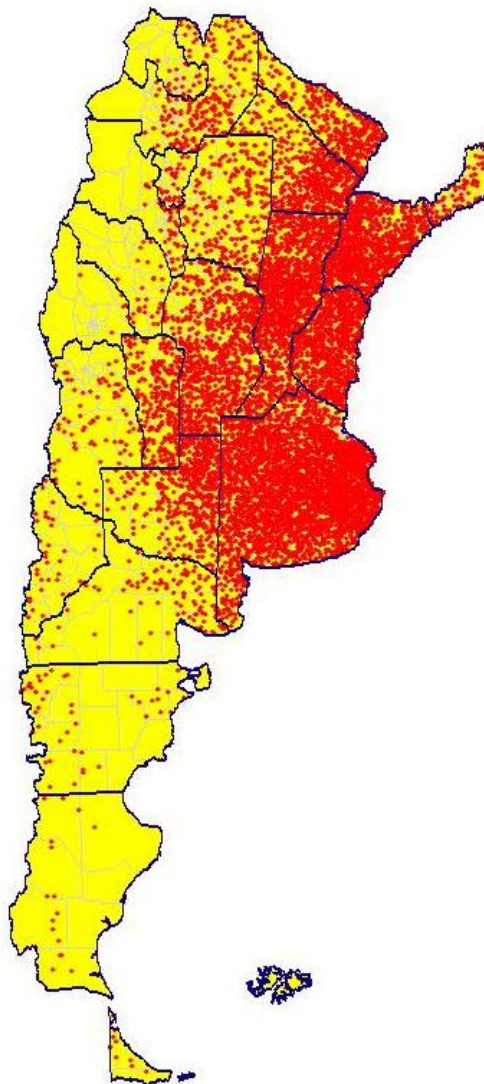
Como se puede ver en el gráfico superior desde el año 2009 hasta el 2011 el envío del ganado a faenar tuvo una caída abrupta. Cuando en el 2009 se faenaba unas 16 millones de cabezas de ganado aproximadamente, en el 2011 esta cantidad se redujo a 11 millones. En el periodo 2011-2013 se puede ver una leve mejoría que vuelve a caer en el año 2014. En la actualidad el mercado está comenzando a mejorar y se pronostica un aumento en las cantidades de ganado enviados a faenar.

Respecto de la cría de ganado, en el mapa siguiente se puede observar la distribución a nivel nacional por cantidad de cabezas:

### Existencia bovina



Distribución de las Existencias Bovinas en la República Argentina



1 Punto = 5.000 Bovinos



En el mapa de Argentina se puede ver la existencia de ganado bovino, donde cada punto de color rojo representa 5.000 bovinos. Se puede advertir que la gran mayoría de ganado se encuentra en el Este del país, que es justamente la zona más fértil y por lo tanto la que cuenta con más alimentos para el ganado, razón que eleva la calidad del mismo en dicho sector. La provincia con mayor cantidad de ganado es la de Buenos Aires con unas 18 millones de cabezas de ganado aproximadamente, en segundo puesto se encuentra Santa Fe con 6 millones, seguida de cerca por Corrientes, provincia que cuenta con 5 millones de bovinos (datos que se pueden corroborar en el grafico inferior extraído de SENASA).

La Pampa se encuentra 6ta dentro del ranking de existencia bovina con 3 millones de animales aproximadamente, lugar muypreciado y meritorio, ya que es la provincia con menor cantidad de habitantes y recursos en comparación con las anteriores mencionadas.

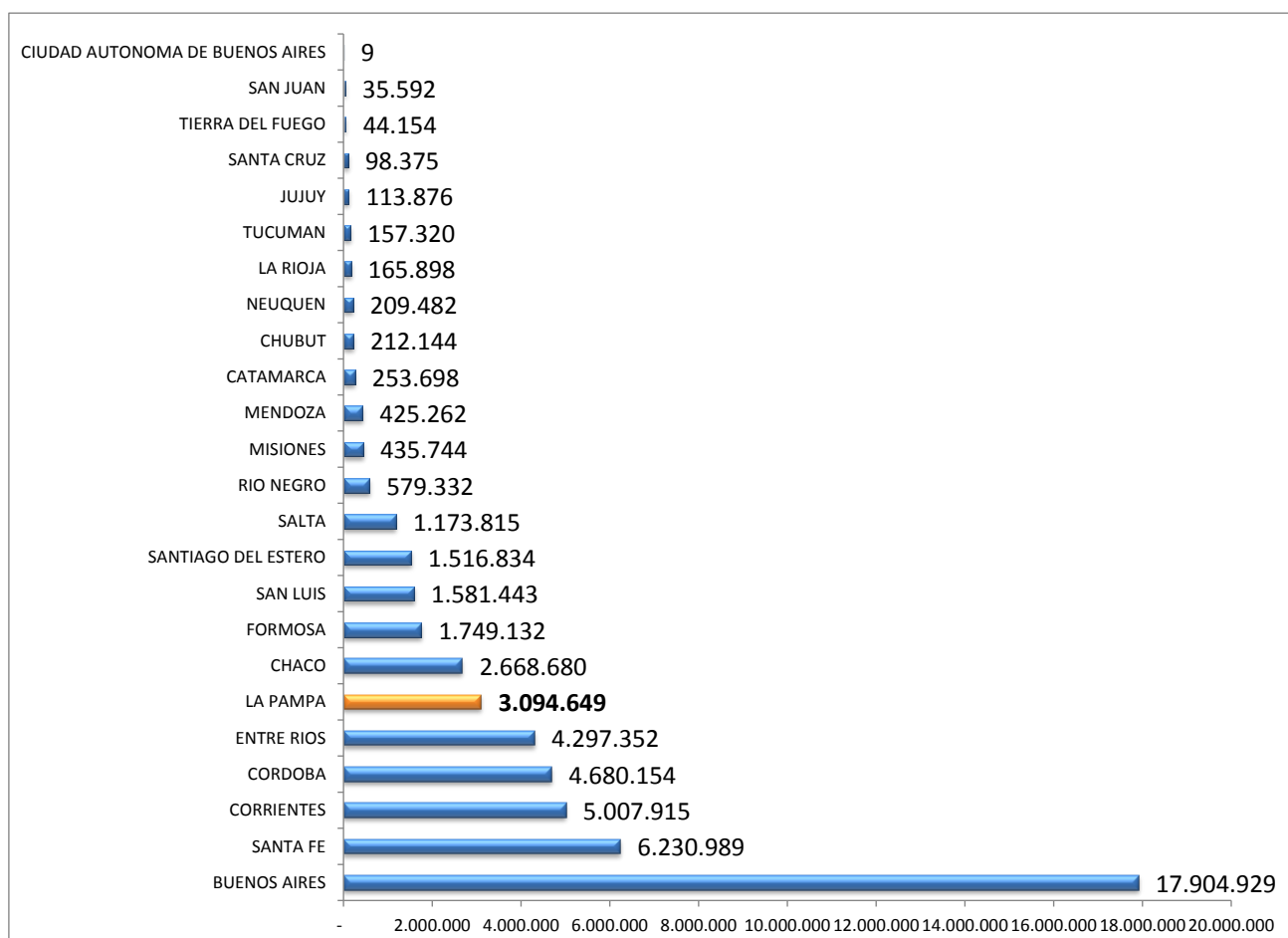
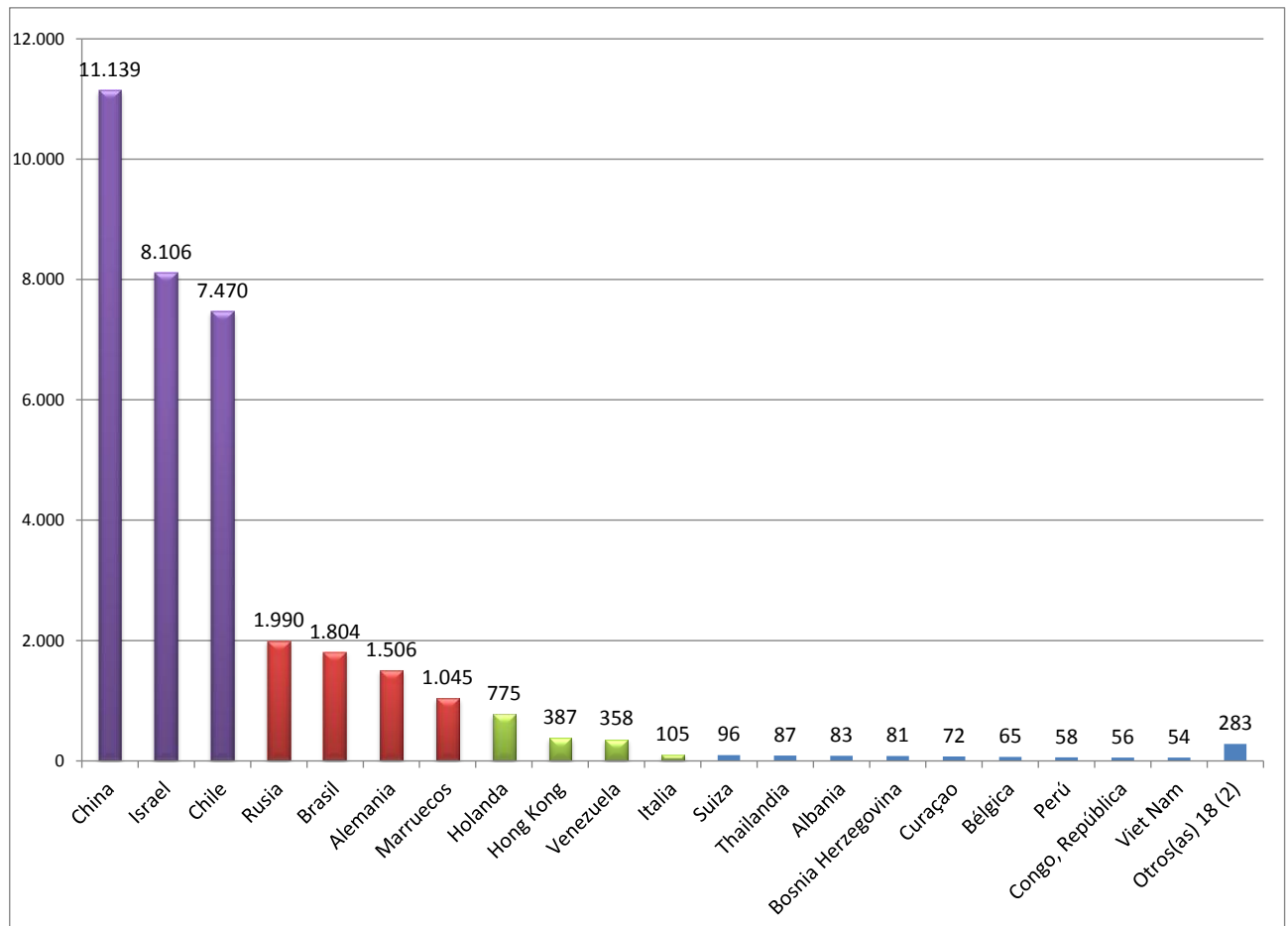


Gráfico 2: Distribución de Existencias Bovinas. Fuente: Elaboración propia, en base a [senasa.gov.ar](http://senasa.gov.ar) (2016)



Como muestra el mapa, en la zona de General Acha (centro-este) hay una gran densidad de ganado, motivo que incita a la implementación de proyecto planteado.

### Principales clientes de la Argentina



**Gráfico 3: Exportaciones bovinas de carnes frescas - País por Mes en TON -Fuente: Elaboración propia, en base a senasa.gov.ar (2016)**

En el grafico superior se puede observar cuales son los principales clientes de la Argentina, países a los que se destina la producción bovina. Ubicados en los primeros tres lugares están los mayores consumidores, separados por una gran cantidad de toneladas (más de 5.000 tn) en comparación con el resto. China, país al que se le exportan 11.139 toneladas mensuales de carne fresca es el principal comprador, seguido por Israel con unas 8 mil toneladas y Chile con 7,4 miles de toneladas al mes. En un



segundo grupo se puede ver a Rusia, Brasil, Alemania y Marruecos, países a los que se exporta alrededor de mil toneladas mensuales y en un tercer grupo se encuentra Holanda, Hong Kong, Venezuela e Italia, a los que se les vende entre 775 y 105 toneladas.

## **B) SOCIAL**

Desde hace dos décadas las preferencias alimenticias están sufriendo cambios a nivel mundial y en este siglo han comenzado a extenderse hacia países en vía de desarrollo. Actualmente cada vez son más las personas que se orientan a una vida sana priorizando la estética y salud sobre todo, lo que da como resultado un mayor consumo de alimentos saludables. En Argentina las empresas de la rama alimenticia han aumentado a un ritmo del 25% anual su producción y oferta de productos light, bajos en calorías y naturales. La demanda de estos productos esta incentivada mayormente por las mujeres, personas de tercera edad, las clases medias y altas, quienes están dispuestos a pagar un mayor precio por estos productos (girabsas.com, 2015).

Si se hace foco en las preferencias de alimentos en los jóvenes, un estudio informa que los jóvenes argentinos se inclinan por productos considerados saludables a la hora de consumir alimentos, los productos más solicitados son el yogurt, jugos de frutas, agua mineral y bebidas saborizadas. Según nos revela una investigación publicada en el diario Apertura.com (2012), el 44% de los argentinos opta por alimentos orgánicos, mientras que a nivel mundial esta tendencia es del 37%. Lo mismo sucede en el caso de las comidas altas en proteínas donde los jóvenes argentinos representan el 63% mientras que el consumo mundial es del 47%. En el caso de los carbohidratos, los latinos lideran la categoría con el 34%, seguido por los argentinos con un 28%.

No obstante, el consumo de alimentos que no pueden ser considerados sanos es alto. Con respecto al tema la consultora de investigación de mercado Trial Panel (2015) realizo un estudio en el que se encuestaron a 340 hombres y mujeres de todas las clases sociales, las cuales están radicadas en la Buenos Aires, Gran Buenos Aires y las principales ciudades del país. Los resultados que arrojo esta investigación indican que las cinco comidas más consumidas en la Argentinas son las milanesas (de pollo, carne, pescado y cerdo) con el 82% al igual que las pizzas (82%), seguidos por las carnes rojas



a la parrilla (79%), las empanadas (74%) y las pastas secas (60%) (sitiosargentina.com.ar, 2015).

Según un estudio realizado por Perspectivas Agrícolas en el 2014 y difundido por el Foro Económico Mundial el consumo excesivo de cualquier alimento es dañino para la salud, en este informe se muestra el aumento en el consumo de carne y concluye que el mismo va de la mano con la urbanización, una tendencia que es dirigida por el estilo y hábito de vida del consumidor (infobae.com, 2015).

No.	País	Consumo Per cápita de carne al año
1	Australia	93 kilogramos (Kg.)
2	Estados Unidos	91.1 kg.
3	Israel	86 kg.
4	Argentina	84.7 kg.
5	Uruguay	82.9 kg.
6	Brasil	78.1 kg.
7	Nueva Zelanda	73.5 kg.
8	Chile	72.5 kg.
9	Canadá	70.5 kg.
10	Malasia	54.9 kg.
11	Sudáfrica	50.7 kg.
12	Arabia Saudita	50.5 kg.
13	Rusia	50.2 kg.
14	Corea del Sur	50.2 kg.
15	China	48.8 kg.

Tabla 2: Ranking de países por consumo de carne Per Cápita por año (Fuente: Elaboración Propia, en base a infobae.com ,2015)

Un reporte realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en el año 2014 informa que los argentinos se encuentran entre los mayores consumidores de carne a nivel mundial. Ubicados en el puesto N° 4 en el



ranking de países por consumo de carne per cápita por año, con 84,7kg anuales, tan solo detrás de Australia, Estados Unidos e Israel.

A diferencia de la Argentina, Australia lleva la delantera en consumo de carne con casi 100 kilogramos per cápita al año: aunque su animal favorito es el cordero, en vez de la vaca. No es casual que el podio mundial en consumo sea ocupado por economías desarrolladas, pero las costumbres y estilo de alimentación también son definitorios.

Por otra parte, cada tipo de carne tiene consumidores líderes diferentes. En el caso de la carne vacuna (novillo y ternera), el primer puesto se encuentra compartido por Argentina y Uruguay con 42kg per cápita anual. Mientras que en el consumo porcino es China quien se encuentra en primera posición con 31,5kg seguido por Vietnam con 27,7kg.

El consumo de pollo (y aves de corral en general) se encuentra totalmente dominado por Israel con 63,4kg y es Australia quien encabeza la demanda de carne de oveja con 8,5kg.

A nivel global, los datos de la Organización Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) relevan que el 37% de la producción mundial de carne es porcina; 34,86%, pollos y aves de corral; 21,8%, bovina y 4,5%, ovina.

Un artículo publicado por El Cronista (2015) refleja que el consumo de carne en el primer semestre fue superior al del año anterior, donde el mismo fue de 127 kilos anuales por habitantes contra los 125 consumidos en todo el 2014, año donde se registró el máximo record histórico.

Sin embargo, un informe desarrollado por la Cámara de Industria y Comercio de Carne Derivados de la República Argentina (CICCRA), señala que en el primer semestre del 2016 hubo una caída en la oferta de carne, además de una caída en la exportación en un 15%, hechos que llevaron a una disminución del 6% en el consumo per cápita.

La misma entidad señala que la caída en el consumo interno se da como resultado de la situación por la que transita el país en la actualidad (2016) donde el salario promedio de los consumidores es el mismo que el del año anterior (2015) y los



precios que se deben pagar son post devaluación. Más allá de esto, los especialistas advierten que no habrá más aumentos en los precios, ya que esta situación equilibrio la oferta y demanda. Pese a lo anterior, los industriales y productores creen que si la economía continua como en la actualidad el sector tendrá un crecimiento exponencial en el próximo año (infobae.com, 2016).

Concluyendo con lo expuesto, se puede observar que existe una diversificación en el consumo de la carne, impulsada mayormente por el elevado costo de la carne vacuna, las opciones más elegidas son las de pollo y cerdo, alternativas más baratas para los argentinos, tendencia que se mantendrá a lo largo de los próximos años según especialistas en el tema. Un estudio realizado por la Fundación Agropecuaria para el Desarrollo de Argentina (FADA) enuncia que en el 2019 la ingesta de carne aumentara a 113 kilogramos por habitante al año, donde la carne vacuna bajaría 5kg dándole lugar al aumento del pollo en 5kg y la del cerdo en 3kg kg (supercampo.perfil.com, 2016 ).



### C) TECNOLÓGICO

Tecnologías cada vez más avanzadas están siendo usadas en el sector agropecuario. Estas permiten tener costos menores, lograr mayores rendimientos y una precisión más elevada, entre otras ventajas.

En la actualidad con el avance de la tecnología las tareas de los agricultores ganaderos y organizaciones del medio rural se han visto facilitadas, acciones como las de orientar la producción de la exportación, intercambio de experiencias con otros agricultores, dirigir a los consumidores, ahorrar energía y demás se han tornado mucho más eficiente con la implementación de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) (infoagro.com, 2011).

A continuación se presentarán diversas innovaciones tecnológicas que están cambiando al sector agropecuario en la forma de percibir la información y tratar al ganado:

#### - **Control Ganadero, orden en el hato bovino**

De acuerdo a la revista digital Contextoganadero.com (2013), el Grupo Arve, desarrolló un software que permite monitorear los animales. Desde los datos de producción, situación reproductiva, edad, genética, etapa de vida, inseminaciones, y necesidades como resultados de chequeos veterinarios, permitiendo al dueño llevar un control sobre sus cabezas y organizar los ciclos de cría y venta.

#### - **Huella, producción y economía**

Esta aplicación, creada por la Facultad de Ciencias Veterinarias de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, fue diseñada para la gestión productiva de bovinos de carne, permitiendo ingresar todos los eventos productivos como reproductivos, sanitarios, manejo, económicos y otros, que se realizan en los establecimientos ganaderos para luego evaluar y comparar resultados de los principales indicadores de producción de carne (contextoganadero, 2013).





“Con esta aplicación, el productor bovino podrá gestionar información productiva y económica de todas sus actividades, además de podrán facilitar sus tareas y obtener reportes de trazabilidad actualizados cuando lo desee” de acuerdo a Jorge Villalonga, socio fundador y director de la plataforma ganadera, citado por [contextoganadero.com](http://contextoganadero.com) (2013).

- **Riego de punta.**

El riego y el acceso al agua es otro sector donde hubo grandes avances tecnológicos en los últimos tiempos, este recurso es vital para la incrementación del rendimiento y por lo tanto su mejora es un punto clave en el terreno de la ganadería. Una de las principales novedades es la del uso de mini potreros, en lugar de los clásicos bebederos para el ganado, los cuales se ubican cada seis hectáreas. La principal ventaja que aporta esta nueva tecnología es la de su movilidad, este mini potrero puede ser transportado a donde se lo necesite.

“Estos son fijos o móviles. Para ellos, se usa una serie de elementos que antes no existían, por un lado tubos, de nombre Acquedotto, los que poseen conexiones especiales, que evitan pérdidas, a diferencia de lo que ocurría antes, donde los mismos se interconectaban con cemento o alambres. Ello permite trabajar con una presión mucho más importante, accediendo al agua de mayor forma, en menos tiempo y a un costo más bajo” (Luis Contin, en [elpais.com](http://elpais.com), 2013).

- **Las nuevas tecnologías de Gerionte Technology**

La firma ha creado una nueva tecnología para facilitar el trato con el ganado, el instrumento consiste en una sonda rectal que inmoviliza al animal, el mismo emite una serie de señales que provoca la contracción muscular y por lo tanto su inmovilidad. Esta nueva herramienta brindara mayor seguridad tanto a los animales como a quien trata con ellos.

“Esta innovadora y útil herramienta está indicada para ser utilizada por ganaderos y veterinarios en múltiples operaciones de manejo tales como herraderos,



colocación de crotales, arreglo de pezuñas, pequeñas curas que requieren de una inmovilización temporal del animal sin ningún tipo de efectos secundarios” (tribunasalamanca.com, 2016).

- **Vital Herd**

Vital Herd es una nueva aplicación creada para monitorizar los factores claves de salud del ganado, como son la respiración, su temperatura, el ritmo de contracciones, ritmo cardiaco. Los datos se recopilan automáticamente dentro de una planilla inteligente. Hasta el momento la salud del animal se verificaba solo mediante la observación, pero con esta nueva tecnología se puede anticipar a distintos eventos que puedan ocurrirle al ganado, como por ejemplo identificar con anterioridad a un animal que se encuentre enfermo o apunto de estarlo para poder disminuir el riesgo de contagio. (technologyreview.es, 2016).



## **5.2.2. Análisis Interno Situacional**

### **5.2.2.1. Historia**

La firma Raúl Battistoni Y Cía. S.R.L. fue fundada en 1939 por Raúl Adalberto Battistoni en Santa Rosa La Pampa, Don Raúl tuvo tres hijos Raúl, Jorge y María Elena, los dos varones siguieron sus pasos y con el tiempo se hicieron cargo de la firma. En el año 2000 los hermanos dividieron la firma, quedando Raúl Battistoni con la consignataria hasta que en el 2010 su hijo, Rodrigo Battistoni, le compra la empresa quedando a cargo hasta la actualidad (2016). Tres generaciones de una familia han llevado adelante este emprendimiento que es hoy en día el más antiguo de la provincia y único en funcionamiento en la Ciudad de Santa Rosa.

Raúl Battistoni Y Cía. S.R.L. es una consignataria de hacienda vacuna, nexos entre el comprador y vendedor. Actualmente tiene una venta promedio de 1200 animales por mes, lo que la coloca como una de las más importantes de la zona. El consignatario es una persona que tiene credibilidad, junta a las dos partes interesadas y asume la responsabilidad de la búsqueda del mejor precio, de la confiabilidad de la industria a la que va a vender, y también le garantiza al comprador que el ganadero va a entregar el ganado.

El consignatario es mucho más que un intermediario, es el mandatario, aquel que vela por los intereses del productor a cambio de una comisión que le permite participar de la cadena productiva. Sus transferencias pueden ser tanto de hacienda de invernada (hacienda chica que es vendida para engordar) o hacienda gorda vendida directamente para ser carneada en los frigoríficos.

La firma Battistoni y Cía. S.R.L. tiene dos maneras de operar, por un lado mediante las llamadas ferias que se celebran un día determinado en campos propiedad de la firma, lugar a donde concurren todos los vendedores y compradores invitados. Sus transacciones se realizan por kilo o por cabeza y la hacienda es pesada antes o después del remate. El marco de la feria brinda mayor transparencia al intercambio ya que al ser pública cualquier persona puede ofertar.

La otra manera de operar es la consignación directa de hacienda, mecanismo por el cual el vendedor le consigna la hacienda a la firma fuera del marco de la feria. De



acuerdo a las características de la hacienda ofrecida, la firma elige al posible comprador y le oferta el ganado.

En la actualidad, y con la tercer generación en la dirección de la empresa, esta se plantea la necesidad de crecer en el mercado local y de ampliar su mercado meta, basándose en una trayectoria de más de 80 años y experiencia en las transacciones de hacienda.

#### **5.2.2.2. Bases estratégicas**

Aunque la empresa no posee formalmente declaradas las bases estratégicas, sin embargo el actual dueño, Rodrigo Battistoni, plantea como visión, misión y valores, lo siguiente:

##### 5.2.2.2.1. Visión

Ser líder en consignación ganadera dentro del mercado pampeano.

##### 5.2.2.2.2. Misión

Ofrecer un producto de buena calidad, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, brindando un excelente servicio y manteniéndonos siempre dentro de los parámetros de sanidad óptimos.

##### 5.2.2.2.3. Valores

- *Seriedad y Transparencia* con el cliente, basado en normas claras y determinadas antes de iniciar el proceso de consignación.
- *Respeto y Cordialidad* hacia todas las personas que tratan con la firma, una empresa familiar que busca fundar relaciones estrechas.
- *Compromiso con la calidad* del producto ofrecido y con el medio ambiente.
- *Trabajo en equipo*, una firma chica que se apoya en todos sus integrantes para mejorar día a día.
- *Liderazgo y actitud positiva* con los empleados, siempre enfocados en el ejemplo y las buenas actitudes.

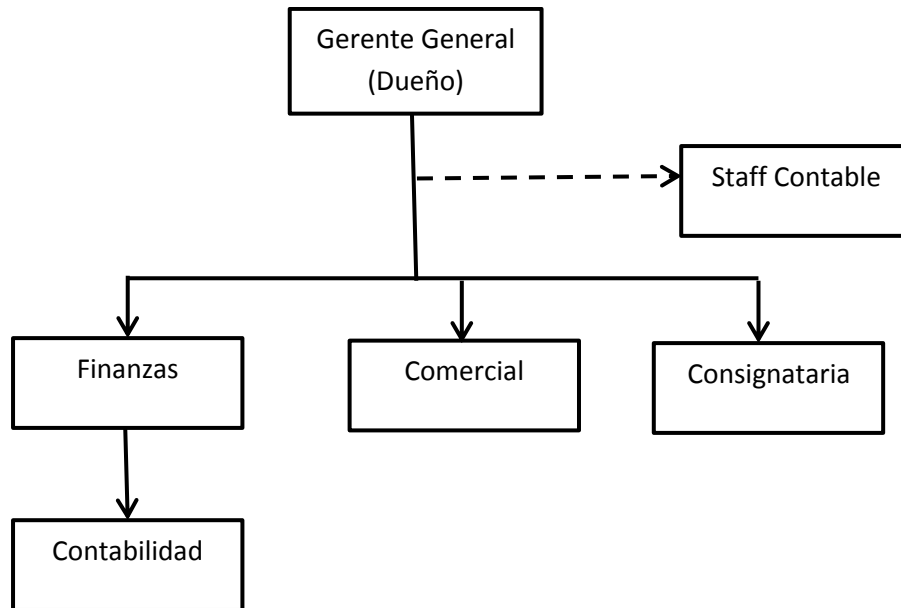


### 5.2.2.3.Estructura

Al igual que con las bases estratégicas, la empresa no posee una estructura formalizada. De acuerdo a las entrevistas realizadas con los informantes claves de la empresa, poseen una estructura funcional, o sea el diseño se basa en funciones y actividades y no en puestos específicamente.

En la actualidad (2016), el dueño de la empresa plantea que la misma cuenta con el siguiente diseño:

- Gerente general: dirige y controla a los distintos empleados, promueve las políticas y normas en la empresa que son las de el buen clima laboral, la unión del grupo y la de mantener la imagen de la empresa como una empresa familiar por más que esta crezca. Es el encargado de la visión estratégica de la empresa y la consecución de los objetivos empresariales.
- Finanzas: administra los recursos monetarios de la firma, registra las operaciones que realice la sociedad, cumple con las obligaciones fiscales, presenta los distintos estados contables para poder ir teniendo una visión sobre el curso de la empresa y desarrolla los planes para una futura inversión.
- Comercial: atiende al cliente del día a día tratando de generar en el mismo un sentido de pertenencia hacia la firma, organiza los diferentes eventos que realice la sociedad (ferias, cenas con clientes) y se ocupa de los trámites diarios fuera del establecimiento.
- Consignataria: promociona el producto (en este caso el ganado) ya sea teniendo un contacto cara a cara con el cliente en su propio campo o mediante un llamado telefónico, mejora el proceso de ventas aumentando su eficiencia y tasa el ganado ofrecido por el cliente.
- Staff Contable: La empresa posee un estudio contable como staff que colabora con los balances y actividades relacionadas a la administración del capital empresarial.



**Ilustración 2: Organigrama de Raúl Battistoni y Cía. S.R.L. (Fuente: Raúl Battistoni y Cía. S.R.L., 2016)**

A

pesar del diseño y estructura que plantea el dueño, la empresa tiene dos empleados contratados, uno dedicado a la consignataria y otro comercial. Por otro lado, posee el staff contable y el Gerente es el encargado de las finanzas internas junto con el personal encargado de la consignataria.

También cuenta con personal de apoyo que convoca eventualmente para realizar las ferias o actividades que demanden mayor cantidad de actividad en periodos cortos, y a quienes contrata por locación de servicio.

#### **5.2.2.4. Medios de comunicación**

La comunicación empresarial es primordialmente informal, el hecho de que sea una empresa familiar y con pocos empleados, genera que la misma sea la manera más rápida y dinámica de comunicación. Aunque esto puede llevar a cometer errores y problemas de coordinación, los empleados actuales poseen muchos años de antigüedad en la misma lo cual facilita el mantenimiento de la dinámica empresarial de manera ordenada.



Por otro lado, para comunicarse con los clientes los medios utilizados son teléfono y personalmente. La empresa no cuenta con presencia digital, y la mayoría de los clientes de acuerdo a lo que declaro el encargado del área consignataria no poseen mails u otros medios digitales de comunicación

#### **5.2.2.5. Cartera de clientes.**

En la actualidad Raúl Battistoni y Cía. S.R.L. cuenta con una cartera de clientes de 1500, entre vendedores y compradores. La misma no se encuentra sistematizada ni se posee una base de datos de los mismos. El registro de los clientes es una agenda tradicional, que maneja principalmente el responsable de la consignataria.

El empleado comercial es el que realiza los contactos con los clientes al momento de realizar una feria, y una vez convocados los vendedores se inicia la convocatoria de compradores de acuerdo al tipo de ganado que participará en la actividad.

En general la relación con los clientes es personal y directa, atributos que los mismos valoraron positivamente en la encuesta de satisfacción realizada. El objetivo de la empresa es mantener relaciones estrechas con sus clientes basada en la confianza y el respeto, entendiendo que la firma es responsable del trabajo de los dueños del ganado como de la calidad de animal que recibirá el comprador.

#### **5.2.2.6. Proceso de Venta.**

La firma tiene dos modalidades de venta, a través de la feria (celebrada una vez al mes), en la cual gana una comisión del 5%, cobrada a cada persona que interviene en la transacción (comprador y vendedor) o mediante la consignación directa que se da cuando la firma actúa de intermediario reuniendo a un comprador particular que quiere comprar una hacienda determinada fuera de la feria, en este caso la comisión que se cobra es del 3% a cada agente interviniente.

En el caso de la venta a través de la feria, el vendedor debe concurrir a SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentario), este organismo es el



encargado de fiscalizar y certificar la sanidad del ganado. SENASA cuenta con un listado de los campos que han vacunado a sus animales, esta vacunación debe ser realizada por un veterinario matriculado en dicha institución. Una vez que el propietario haya realizado la vacunación su hacienda es inscripta en dicho organismo.

Cuando esta persona desea vender su hacienda debe concurrir a SENASA para adquirir el DTe (Documento de Tránsito electrónico), con este documento se dirige a la Municipalidad donde este arraigado su campo para allí solicitar la Guía de propiedad del ganado. El vendedor detalla dentro de estos dos documentos que le consigna la hacienda a Raúl Battistoni y Cía. S.R.L. para que la firma pueda intervenir en la operación. Una vez en la feria, Raúl Battistoni y Cía. S.R.L. realiza la venta del ganado como si fuera propia y emite las guías de propiedad a los distintos compradores.

En la modalidad de venta directa, el vendedor emite el DTe detallando en el mismo que cantidad de ganado y con que marca, serán vendidas al comprador determinado y que el intermediario de dicha transacción será Raúl Battistoni y Cía. S.R.L. Con ese documento el vendedor concurre a la Municipalidad donde este su campo y tramita la Guía de propiedad a nombre del comprador. Estos dos documentos son entregados al camionero que transportara la hacienda hacia el campo del comprador, en el momento que llegan el comprador es quien se traslada a SENASA de su localidad y asienta el ganado dentro de sus movimientos ganaderos.

#### **5.2.2.7. Análisis de Actividad.**

Raúl Battistoni y Cía. SR.L. ha operado en la ciudad de Santa Rosa, provincia de La Pampa, desde el inicio de sus actividades. Respecto de los remates en el predio ferial, desde 2013 realiza un remate mensual, y en la tabla siguiente se puede observar la cantidad de remates anuales desde 2013 hasta junio de 2016, detallando cantidad de ganado vendido, cantidad de vendedores, cantidad de compradores, facturación bruta (o sea el total pagado por el ganado) y el porcentaje comisional (8%). Al respecto de este último dato es importante considerar que la empresa cobra un 5% a quien vende y un 5% a quien compra, haciendo un total del 10% de la venta final, sin embargo debido a que muchos clientes son históricos y por la relación personal que sostienen con ellos,





muchas veces se realiza un descuento en la comisión, con lo cual en promedio se alcanza una comisión del 8% del bruto cobrado por el ganado.

FECHA	CANTIDAD DE GANADO VENDIDO	CANT. VENDEDORES	CANT. COMPRADORES	RESULTADO BRUTO	PORCENTAJE COMISIONAL (8%)
2013					
29-ene	727	18	9	\$1.502.600	\$120.208
26-feb	878	20	12	\$1.907.390	\$152.591
23-mar	1014	23	10	\$2.069.742	\$165.579
30-abr	1488	25	15	\$2.835.183	\$226.815
28-may	1214	20	12	\$2.209.293	\$176.743
25-jun	929	15	7	\$1.918.155	\$153.452
30-jul	967	18	11	\$1.835.238	\$146.819
27-ago	833	21	9	\$1.673.514	\$133.881
28-sep	951	22	13	\$1.914.363	\$153.149
27-oct	1034	25	15	\$2.024.572	\$161.966
26-nov	1109	26	14	\$2.334.445	\$186.756
20-dic	985	12	10	\$2.053.725	\$164.298
2014					
26-ene	909	16	12	\$2.465.373	\$197.230
28-feb	1313	23	17	\$3.477.566	\$278.205
26-mar	1213	24	20	\$3.197.529	\$255.802
27-abr	LLUVIA	-	-	-	\$0
27-may	1656	28	12	\$4.262.965	\$341.037
27-jun	798	20	15	\$2.310.460	\$184.837
25-jul	LLUVIA	-	-	-	\$0
29-ago	831	19	12	\$3.381.198	\$270.496
28-sep	835	17	10	\$3.828.865	\$306.309
27-oct	418	12	10	\$1.762.906	\$141.032
25-nov	838	16	9	\$3.810.713	\$304.857
19-dic	529	15	5	\$2.248.734	\$179.899



FECHA	CANTIDAD DE GANADO VENDIDO	CANT. VENDEDORES	CANT. COMPRADORES	RESULTADO BRUTO	PORCENTAJE COMISIONAL (8%)
<b>2015</b>					
28-ene	521	10	7	\$2.113.196	\$169.056
27-feb	1231	20	16	\$4.986.420	\$398.914
27-mar	1070	18	14	\$4.370.882	\$349.671
28-abr	799	17	9	\$3.204.842	\$256.387
29-may	1009	16	10	\$4.137.871	\$331.030
29-jun	1312	18	14	\$5.743.565	\$459.485
27-jul	918	16	11	\$3.723.689	\$297.895
27-ago	1038	17	11	\$5.122.530	\$409.802
28-sep	868	13	8	\$4.139.072	\$331.126
28-oct	315 (LLUVIA)	5	4	\$1.701.530	\$136.122
29-nov	676	8	12	\$7.301.335	\$584.107
18-dic	872	12	15	\$6.657.275	\$532.582
<b>2016</b>					
26-ene	1024	21	21	\$6.175.895	\$494.072
28-feb	776	10	18	\$5.076.191	\$406.095
28-mar	1111	19	23	\$6.279.614	\$502.369
27-abr	1152	21	20	\$6.430.128	\$514.410
28-may	1343	16	18	\$7.682.814	\$614.625
26-jun	843	17	16	\$4.376.798	\$350.144

**Tabla 3: Remates realizados desde 2013 a Junio de 2016 (Fuente: Elaboración propia, 2016)**



En el cuadro siguiente se pueden observar los totales anuales:

Año	CANTIDAD DE GANADO VENDIDO	CANT. VENDEDORES	CANT. COMPRADORES	RESULTADO BRUTO	PORCENTAJE COMISIONAL (8%)
2013	12.129	245	137	\$24.278.220	\$1.942.257,60
2014	9.340	190	122	\$30.746.309	\$2.459.704,72
2015	10.629	170	131	\$53.202.207	\$4.256.176,56
2016	6.249	104	116	\$36.021.440	\$2.881.715,20

**Tabla 4: Totales anuales de ventas (Fuente: Elaboración propia, 2016)**

Como se puede observar, la progresión de ventas es positiva desde 2014 en adelante, sin embargo se presentó una baja entre 2013 y 2014 de casi el 30% menos de animales para la venta que puede pensarse está asociado a cuestiones climatológicas, ya que dos meses no se pudieron realizar remates por lluvia.

Sin embargo como el precio del ganado ha aumentado sistemáticamente debido a cuestiones inflacionarias como de demanda, y otros factores propios del mercado ganadero, la empresa ha visto crecer sus ingresos brutos.

Por otro lado, respecto de la cantidad de vendedores, el promedio mensual va entre los 15 y 20 vendedores por remate, mientras que los compradores tienen un promedio inferior entre 11 y 15 personas por remate. Esto muestra que en la mayoría de los casos son más los oferentes que los demandantes, y que para poder satisfacer la demanda que posee Raúl Battistoni y Cía. S.R.L. es necesario contar con una cartera de clientes amplia con variedad en las producciones.

De los datos brindados por la empresa, no se pueden distinguir el tipo de ganado que se vendió en cada remate, pero de acuerdo a la entrevista con él informante clave, la mayor venta es de Cría (Vacas preñadas o con cría sin destetar) e Invernada (Ganado con bajo peso para engorde), representando el 80% de las ventas de feria, y el otro 20% está representado por el Gordo (ganado para faenar).

Las ventas directas, donde la empresa funciona como intermediario directo entre el vendedor y el comprador, representan un 20% de las ventas totales de la empresa, y en promedio se calcula una venta de 200 animales mensuales. En este tipo de



actividades predomina la comercialización de Ganado Gordo con un 90%, y un 10% de Cría o Invernada, ya que por lo general son empresas o frigoríficos que requieren ganado para satisfacer una demanda o mantener su stock.

Sobre estas ventas, Raúl Battistoni y Cía. S.R.L. comisiona un 6% sobre la venta bruta, pero la empresa no cuenta con registros formales de esta actividad debido a que es esporádica y se da por relación con los clientes y a demanda, no es un servicio estandarizado que presta la empresa.

Sin embargo, considerando en promedio los valores anuales antes mencionados, y que la venta directa representa el 20% anual de las ventas totales de la empresa, se puede estimar los ingresos de ventas directas de la siguiente manera:

FECHA	RESULTADO BRUTO	PORCENTAJE COMISIONAL (6%)
2013	\$6.069.555	\$364.173,30
2014	\$7.686.577,25	\$461.194,64
2015	\$13.300.551,75	\$798.033,11
2016	\$9.005.360	\$540.321,60

Tabla 5: Totales anuales de ventas directas (Fuente: Elaboración propia, 2016)

Nuevamente, se puede observar una progresión positiva por el aumento del precio del ganado histórico.



### 5.2.3. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen clima laboral.</li> <li>• Buena calidad del producto y sanidad óptima.</li> <li>• Única Consignataria de la zona de Santa Rosa.</li> <li>• Infraestructura propia con bajo costo de mantenimiento.</li> <li>• Cartera de clientes amplia (1500 entre vendedores y compradores).</li> <li>• Excelente relación con los clientes.</li> <li>• Experiencia en el mercado de más de 75 años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de liderazgo directivo.</li> <li>• Escasa planificación del trabajo.</li> <li>• Estructura de personal acotada.</li> <li>• Poco desarrollo del área de Marketing.</li> <li>• Baja formalización de procesos y registro de actividad.</li> <li>• Falta de capacitación sobre nuevas tecnologías.</li> </ul>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte competencia en el sector de General Acha.</li> <li>• Inflación creciente.</li> <li>• Contexto de incertidumbre por el nuevo gobierno nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la venta de ganado de invernada.</li> <li>• Favorable condiciones climáticas.</li> <li>• Fuerte poder adquisitivo del mercado meta.</li> <li>• Posibilidad económica de expansión.</li> </ul>

Tabla 6: Matriz FODA de Raúl Battistoni y Cía. S.R.L (Fuente: Elaboración propia, 2016)



### **5.2.3.1. Conclusión Diagnostica**

Una vez analizados los distintos aspectos de la matriz FODA, se puede concluir que Raúl Battistoni y Cía. S.R.L. se encuentra en una situación de privilegio en el mercado actual ya que cuenta con una reputación de más de 75 años, que la hace conocida a nivel regional. La antigüedad de la firma y el buen trato ofrecido a los clientes genera una relación muy estrecha con los mismos, los cuales llegan a 1500 entre compradores y vendedores. Otro rasgo a destacar es el de ser propietario de un importante predio ferial, único en la ciudad de Santa Rosa.

Mediante las oportunidades detalladas se puede ver que la empresa tiene las posibilidades económicas para expandirse, colocando una nueva sucursal en el mercado que mayor beneficio genere, la situación actual presenta a la firma como la única de la ciudad de Santa Rosa lo que la impulsa a desarrollarse en otra localidad, incentivada por el incremento de las ventas de invernada.

Las sequias de los años 2008 y 2009 generaron altos índices de mortalidad en el ganado pampeano, lo que llevo a una merma en las ventas del mismo, hoy en día el mercado ha incrementado sus flujos de la mano de condiciones climáticas favorables, llegando a estos años en condiciones óptimas para poder seguir desarrollándose.

A nivel interno la empresa necesita desarrollar nueva áreas como son las de marketing, soporte tecnológico y recursos humanos. Otro punto a destacar es el de la capacitación del personal, el cual no cuenta con las herramientas necesarias para poder manejar sistemas de registración contables que acelerarían el andar del departamento de finanzas. La firma al ser netamente tradicional y familiar nunca estuvo dirigida unilateralmente por un gerente general, en este caso quien tendría que desarrollar este cargo seria Rodrigo Battistoni, lo mismo sucede con la planificación laboral, la cual no está desarrollada como se debe.

Ubicándonos en los factores negativos externos nos encontramos con que se deberá sortear las diferentes incertidumbres del sector, con un gobierno nacional en desarrollo y una inflación en desaceleramiento, la firma tendrá que hacerse fuerte



internamente. Tampoco se puede pasar por alto la fuerte competencia que se encontrará en la región de General Acha, sector donde se propone implementar el proyecto.

Por todo lo expuesto anteriormente se puede concluir que a pesar de no ser un reto fácil de lograr la firma tiene todas las herramientas necesarias para que el proyecto pueda tener un desarrollo eficiente.



### **5.3. ANÁLISIS DE VIABILIDADES**

#### **5.3.1. Viabilidad de Mercado:**

##### **5.3.1.1. Análisis de Micro entorno:**

Raúl Battistoni y Cía. S.R.L. es una empresa dedicada a la venta de ganados, por un lado a través consignación, mediante la organización de Remates Ferias, y por el otro realiza ventas directas. Respecto de las primeras, venta en feria, las mismas se celebran una vez al mes, la promoción comienza 3 semanas antes mediante la búsqueda de potenciales vendedores. Para estas acciones promocionales, se utiliza radios y diarios, desde las oficinas comerciales se realizan llamados telefónicos y planifican encuentros personales con potenciales dueños de hacienda. El objetivo por remate feria es alcanzar un mínimo de entre 1000 y 1500 animales para vender.

Una vez consolidada la cantidad y tipo de ganado que se venderá es cuando se comienza la invitación hacia los compradores, dependiendo la cantidad de ganado y de las distintas categorías (Categoría por edad: vaca, ternero, novillo; Categoría por Peso: gordo, invernada). Un dato importante es que no se realizan ferias especializadas en un tipo de animal o categoría, sino que es por cantidad de ganado disponible para la venta.

El dueño y vendedor de los animales, se responsabiliza por que estos lleguen al predio de remate y se hace cargo del transporte. Al transportista, para que el ganado sea aceptado, el dueño debe entregar los papeles de propiedad, donde se registra la marca identificatoria del ganado, y sanidad (DTe, documento de tránsito electrónico), que será entregado a los representantes de Raúl Battistoni y Cía. S.R.L. En los mismos debe constar quien es el dueño actual y que se encuentra consignado a la empresa antes mencionada.

Los empleados de la firma se dirigen a la Municipalidad y asientan el documento de propiedad y a SENASA para asentar el DTe. Una vez terminada la feria se realiza una planilla que dice quién es el nuevo dueño que ha comprado tantas vacas del dueño original (Pudiendo el comprado adquirir animales de diferentes dueños como categorías), y con esa planilla van a SENASA y se saca el DTe y con ese documento van a la Municipalidad para sacar el documento de propiedad, esos dos documentos se





le dan al Transportista (pagado por el comprador) para llevarlas al campo del comprador.

Por otro lado, al ingresar el ganado al predio, lo gordo (ganado destinado al frigorífico) se pesa y se hace un promedio del peso, lo que posteriormente determinará el precio de inicio de remate, y lo que es invernada (ganado flaco que se vende para engorde) se vende por cabeza.

Para poder realizar el remate de manera equitativa tanto para vendedores como compradores, Raúl Battistoni y Cía. S.R.L. realizan una investigación hasta el día del remate, determinando los precios por kilo y cabeza de acuerdo a la zona en la cual se realiza el mismo. El orden en el que se ordenan dentro de la feria es: primero lo gordo, después la invernada, empezando por novillo (Macho), ternero (Macho), vaquillona (hembra), ternera (hembra), en última instancia la vaca, ya sea vaca preñada, seca (sin ternero) y/o vaca con cría.

Una vez finalizada la venta, si el ganado total o parcial, no se ha vendido, se realiza el retorno al dueño original, entregando el DTe y la Guía de propiedad. Finalmente, sobre el ganado vendido se realiza la facturación al comprador y la liquidación de venta al vendedor. Sobre el total de liquidación al vendedor, la empresa Raúl Battistoni y Cía. S.R.L. establece su comisión.

El proceso total entre ingreso, remate y egreso de los animales en el predio dura aproximadamente 3 días, en los cuales el ganado se alimenta con el pasto natural o en el caso que haga falta se le da rollos de pasto, y se los guarda en corrales acondicionados para el albergue de los animales diferenciados por dueño y categoría, con bebederos.

Como se mencionó al inicio del apartado la empresa también realiza venta directa de ganado, en este caso el vendedor contacta a la firma con el objetivo de liquidar una cantidad de ganado determinado, y la empresa es la encargada de buscar el comprador para el mismo. El precio se fija por mercado y la empresa comisiona un porcentaje menor que en el caso de la feria.



### El mercado proveedor

Como se puede deducir de lo explicado anteriormente, Raúl Battistoni y Cía. S.R.L. es una empresa que funciona como intermediario de dos clientes, por un lado quien tiene el ganado para vender y que deberá pagar una comisión, a este se le presta el servicio de remate y venta de los animales de acuerdo a las condiciones antes pautadas. Por otro lado, está el cliente que compra ganado a quien también se le cobra una comisión además de prestarle el servicio de información y venta del mismo.

En este tipo de negocios no existe un proveedor de insumos y/o servicios que sean necesario para el funcionamiento de la empresa, por que quien provee de los animales es el cliente, y este no es fijo ni exclusivo de la empresa.

Por otro lado, para la subsistencia de la empresa no es imprescindible la existencia de un proveedor de ganado específico y/o exclusivo, de hecho esto es variable y el que en un momento vendió en la feria el mismo día u otro puede comprar otro ganado diferente.

El vendedor ofrece ganado en la feria dependiendo la situación de cada individuo o firma, esta varía según la economía del mismo, según el estado del campo donde mantiene al animal (tiene pasto para alimentarlo o no) o conforme la rotación de su ganado. Es por esto que la firma no depende de un solo proveedor o de varios proveedores determinados, estos mismos van cambiando mes a mes.



El mercado competidor

		Néstor Hugo Fuentes SA	Ganaderos de Gral. Acha SA	Ganadera Pampeana S.R.L.	Raúl Battistoni y Cia S.R.L.
Datos de la empresa	Antigüedad	30 años	60 años	20 años	70 años
	Web	<a href="http://www.nestorhugofuentes.com.ar">www.nestorhugofuentes.com.ar</a>	No posee	No posee	No posee
	Teléfono	02952 43-2588	02952 43-6308	02952 43-2693	02954 42-0333
	Dirección	Garibaldi 619, Gral Acha, La Pampa	Rodríguez 830, Gral. Acha, La Pampa	España 583, Gral. Acha, La Pampa	Sargento Cabral 585, Santa Rosa, La Pampa
	Cantidad de empleados	18	6	3	6
	Email	<a href="mailto:nfuentes@soon.com.ar">nfuentes@soon.com.ar</a>	<a href="mailto:ganaderos@gralacha.com.ar">ganaderos@gralacha.com.ar</a>	<a href="mailto:ganaderapampeana@gralacha.com.ar">ganaderapampeana@gralacha.com.ar</a>	<a href="mailto:raulbattistoniS.R.L.@gmail.com">raulbattistoniS.R.L.@gmail.com</a>
	CUIT	30-71052425-0	30-50870299-6	30-69353684-3	30-70791376-9
Ferias	Locación	4km al este de Gral. Acha sobre ruta 152	3km al oeste de Gral. Acha sobre ruta 152	5km a este de Gral. Acha sobre la ruta 152	7km al este de Santa Rosa
	Tamaño del predio	7 hectáreas	6 hectáreas	5 hectáreas	3 hectáreas
	Capacidad de animales	6000	6000	4000	3500
	Servicios que presta	lo que exige SENASA	lo que exige SENASA	lo que exige SENASA	lo que exige SENASA
	Cant. de Ferias en	24	12	12	12

Proyecto de inversión para la apertura  
 en la ciudad de General Acha, Provincia de Pampa,  
 de la empresa Raúl Battistoni y Cía. S.R.L. para el período 2017-2021.



		Néstor Hugo Fuentes SA	Ganaderos de Gral. Acha SA	Ganadera Pampeana S.R.L.	Raúl Battistoni y Cia S.R.L.
	2015				
	Frecuencia	2 por mes	1 por mes	1 por mes	1 por mes
	Tipo de animales	ganado bovinos	ganado bovinos	ganado bovinos	ganado bovinos

**Tabla 7: Mercado de consumidores (Fuente: Elaboración propia, 2016).**



Como se puede observar, los competidores del mercado, son empresas con una antigüedad de 20 años en el mercado los más jóvenes y con 70 años la más antigua, Raúl Battistoni y Cía. S.R.L. En este tipo de rubros la antigüedad es uno de los principales factores competitivos, principalmente por que se generan relaciones a largo plazo con los clientes, tanto vendedores como compradores, y poseen una marca posicionada en el Top Of Mind de los clientes.

El sector del campo es un medio en el que las relaciones se basan en la confianza y en la palabra de quienes participan de las actividades comerciales. Son a largo plazo y personales, y normalmente los vendedores de animales tienden a mantener fidelidad con una firma.

Por otro lado, debido a que el trabajo con animales es muy riguroso en cuanto a la calidad y salubridad de los mismos, todos los establecimientos poseen las habilitaciones correspondientes de SENASA, y las instalaciones que este último requiere: balanza, manga de aparte, descargadores, cargadores, luz, agua y gas.

El principal competidor en la localidad de General Acha, es Néstor Hugo Fuentes S.A. quien posee 30 años de antigüedad en el mercado y tiene uno de los establecimientos más grandes. Por otro lado, a nivel de estructura es la que más empleados posee y la que más actualizada en tecnología se encuentra, de hecho es la única que posee una página web desarrollada. Aunque esto último no puede considerarse una ventaja competitiva ya que el público objetivo, en la actualidad, no se utiliza tecnologías que permitan la interacción digital y prefiere las relaciones personales como forma de referencia y asociación con la firma.

#### El mercado distribuidor

En el sistema de feria utilizado por Battistoni y Cía. S.R.L., el mercado de distribución no depende de la firma, el ganado llega en camiones de los cuales son responsables el vendedor y una vez concluida el remate es cargado a otro camión responsable del comprador. La firma en ningún momento interviene en este mercado, son los vendedores y compradores quienes se hacen cargo de que el ganado llegue a la feria o al campo de forma óptima y también quienes se hacen cargo del pago del transporte.



Eventualmente la firma puede recomendar algún camionero de confianza, (sin hacerse cargo del pago, ni responsables de la condición del ganado), si alguno de los dos agentes (vendedor y comprador) no tienen uno, pero es solo si se le solicita y en casos muy aislados.

### El mercado consumidor (Clientes)

Este mercado de consumidores puede dividirse de la siguiente forma:

- Invernador
- Frigoríficos
- Comisionistas
- Feedlot

Los invernadores son los clientes que compran ganado de temprana edad para hacerlos engordar y en un futuro venderlo como gordo a frigoríficos. En este negocio estos clientes son los más fieles y afines a la firma ya que mantienen una relación de años con la misma lo que la hace muy estrecha y con gran respeto mutuo. Estos consumidores son capaces de viajar importantes distancias, si es necesario, para participar en los remates ferias que organiza la firma.

En cuanto a los frigoríficos, estas empresas son las compradoras del ganado gordo, el cual está listo para ser carneado y vendido, ya sea al mercado local o al exterior. Entre los frigoríficos más importantes de la zona se pueden nombrar a Carnes Pampeanas S.R.L. que es una firma exportadora ubicada en la ciudad de Santa Rosa, también están JBS SA de la ciudad de Santa fe, Frigorífico General Pico SA y Frigorífico General Acha SA, estas tres son empresas que venden en su mayoría al mercado local.

Los comisionistas son intermediarios entre Raúl Battistoni y Cía. S.R.L. y los compradores de la zonas, la función que cumplen es la de agrupar a varios compradores de los mismos pueblos y transportarlos en vehículos propios hacia el predio ferial, a estos agentes la empresa les da un cierto porcentaje de las compras realizadas por la gente que ellos llevaron al remate.

Proyecto de inversión para la apertura de una sucursal  
en la ciudad de General Acha, Provincia de La Pampa,  
de la empresa Raúl Battistoni y Cía. S.R.L. para el período 2017-2021.



Por último se encuentran los Feedlot, firmas compradoras de invernada (ganado flaco que se busca engordar). La empresa más importante de la zona es la de Sol de Septiembre SA, la cual está radicada en la provincia de Santa Fe.



### 5.1.1.3 Análisis de potenciales Clientes

Para analizar el segmento de clientes en el mercado, se realizó una encuesta llevada a cabo en un remate de la firma Ganadera Pampeana S.R.L. el día 18 de Mayo (en anexos se podrán ver foto), y se aplicó la misma encuesta a vendedores y compradores.

Respecto de los vendedores, se puede observar en el Gráfico N° 3 que el 59% de los encuestados posee más de 20 años de antigüedad en el mercado, de los cuales el 28% posee entre 21 y 30 años y el 42% más de 31 años.

Este dato refleja no solo el conocimiento en la materia de venta de ganado, sino que son personas con mucha experiencia y que superan los 45 años en la edad en la mayoría de los casos, lo que constituye un dato significativo para definir

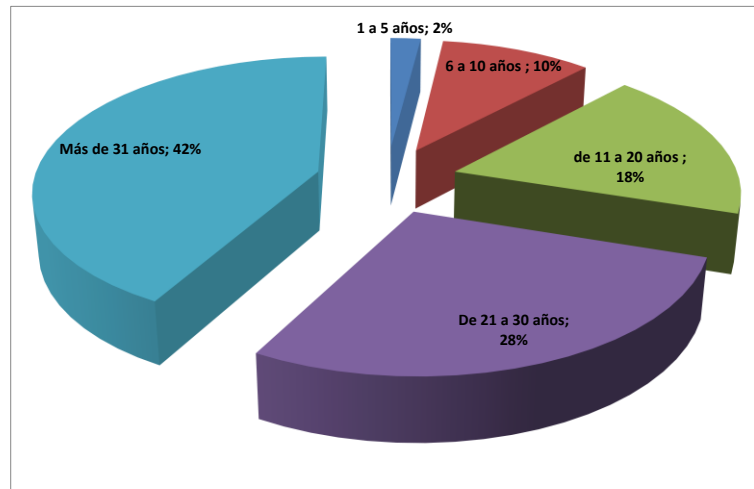


Gráfico 4: Antigüedad de los vendedores (Fuente: Elaboración propia, 2016)

como atraer a este grupo como clientes de Battistoni y Cía. S.R.L.

En porcentajes menores, pero no menos significativos, el 18% posee una antigüedad de entre 11 y 20 años en el mercado de venta de ganado; el 10% entre 6 y 10 años y el 2% entre 1 y 5 años.

Un dato que es relevante es el tipo de animal o categoría de venta en la que participan, ya que permitirá estimar el tipo de comprador a quien se deberá convocar. La mayoría de los vendedores, 50%, se dedica a la venta de cría, o sea vaca preñada o vaca con creía al pie antes de ser

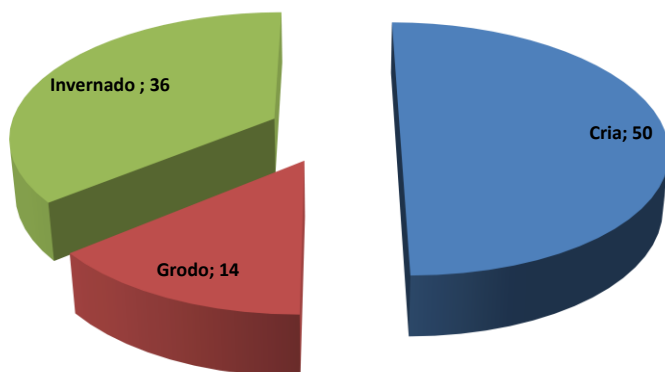


Gráfico 5: Categoría de animales que se venden (Fuente: Elaboración propia, 2016)

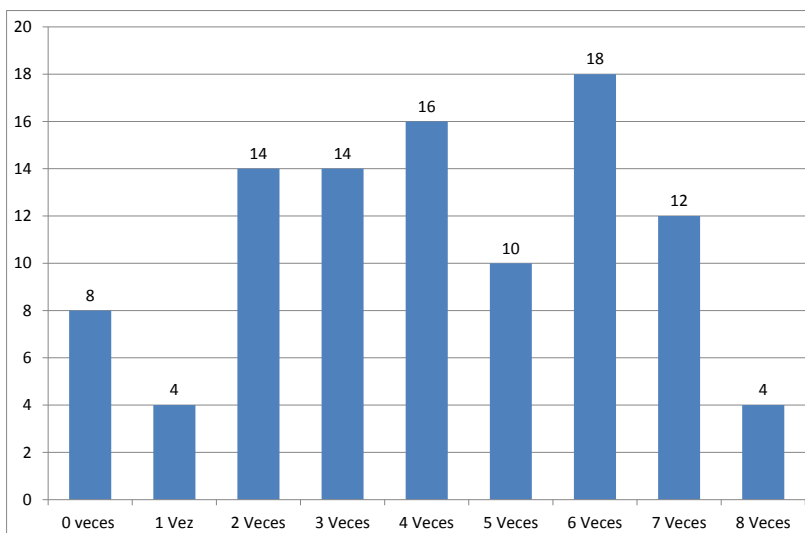




destetado. Por otro lado, el 36% vende invernada, o sea, ternero/ra que han sido destetados ya y que se comenzaran a engordar para poder sacarlos al mercado como materia de consumo, este es el animal que compran los Feedlot por ejemplo. Finalmente, el 14% vende “Gordo”, que es el animal que ha sido engordado y puede ser destinado directamente a frigoríficos. Estos datos de distribución de venta señalan que la mayor cantidad de ganado existente en la zona es el de Cría, seguido de cerca por la Invernada, mientras que el Gordo es el de menos peso. Vale aclarar que mientras la Cría y la Invernada se venden por cabeza el Gordo se vende por kilo.

Respecto de la cantidad de veces que han vendido ganado en el último año, en el grafico siguiente se puede observar la gran dispersión y variedad en la cantidad de ventas que realizan. Solo el 8% no realizó ventas en el último año, la falta de venta se

puede atribuir a diferentes factores, sin embargo no se profundizo en la variable por lo cual no se posee información más específica. Por otro lado, el 32% ha vendido entre 1 y 3 veces en el último año, y el 44% entre 4 y 6 veces al año, sólo el 12% vendió 7 veces y el 4% 8 veces en el último año, en estas últimas

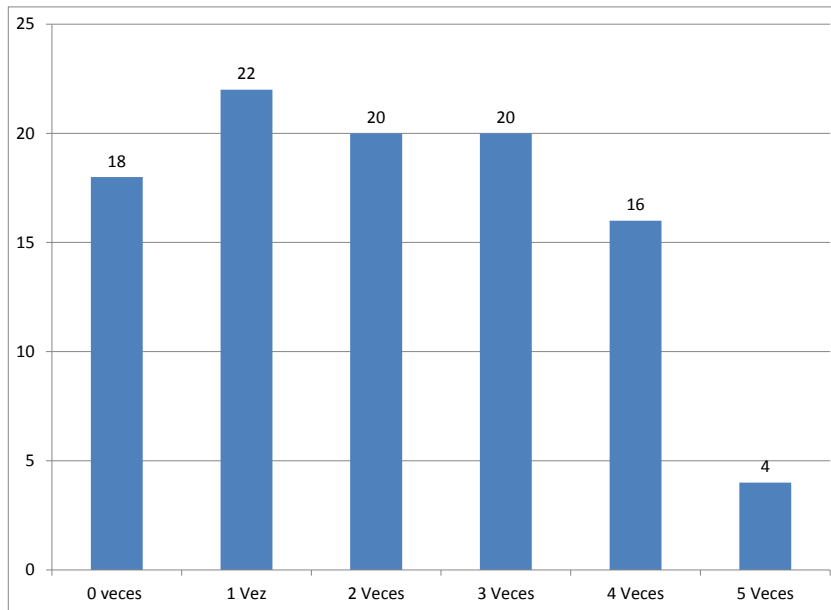


**Gráfico 6: Cantidad de veces que los vendedores han vendido en el último año (Fuente: Elaboración propia, 2016)**

dos categorías se ha vendido principalmente cría, y en la Zona de General Acha es lo que más se vende, con lo cual ya se puede empezar a observar el tipo de venta prevaleciente y a la cual se debe enfocar en cuanto al mercado de clientes compradores.



Si se observa la cantidad de veces que los vendedores realizaron sus ventas a



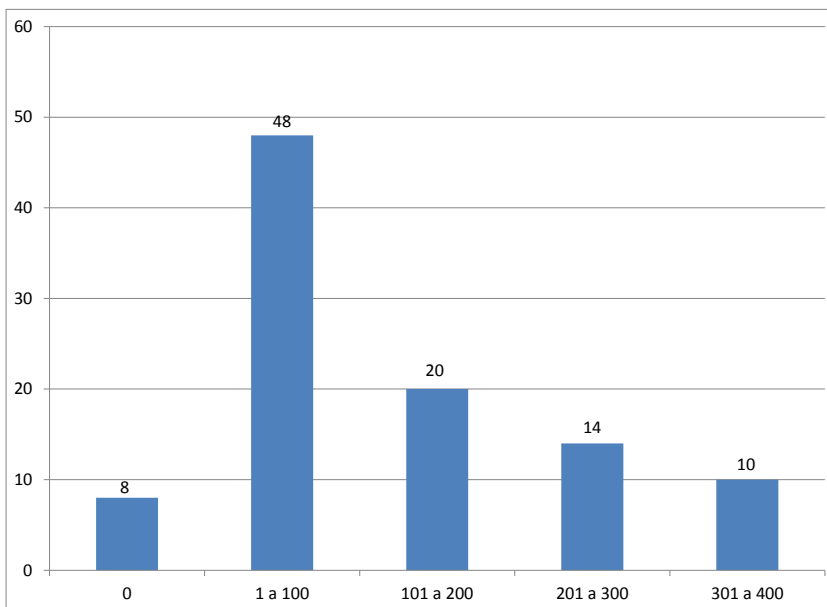
**Gráfico 7: Cantidad de ventas realizadas a través de Raúl Battistoni y Cía. S.R.L (Fuente: Elaboración propia, 2016)**

través de Battistoni y Cía. S.R.L., en general han vendido entre 1 y 3 veces con la firma, lo que es muy buen número teniendo en cuenta los valores del cuadro anterior; en promedio los ganaderos vendieron entre 4 y 6 veces en el último año. Esto coloca

a la firma en una muy buena posición dentro

del mercado pampeano, demostrando que es una consignataria reconocida y buscada al momento de realizar ventas de ganado, obteniendo una relación de 1:3, lo que significa

que entre los encuestados cada tres ventas realizadas 1 la realiza la firma Battistoni y Cía. S.R.L.



**Gráfico 8: Cantidad de ganado vendido por los vendedores (Fuente: Elaboración propia, 2016)**

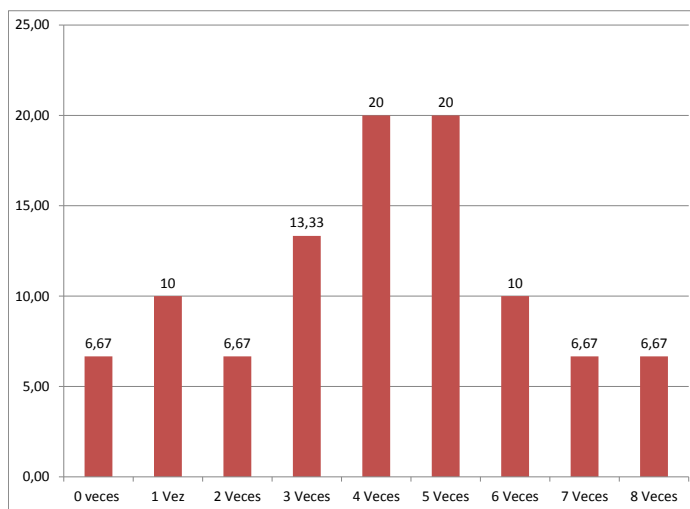
En cuanto a la cantidad de ganado que han vendido en el último año se puede ver en el gráfico ubicado abajo, que el 48% de los vendedores realizo transacciones de entre 1 y 100 cabezas de ganado,

pasando por el 20% que vendió entre 100 y 200

vacunos, el 14% realizo cesiones de entre 200 a 300 y el 10% por 300 a 400.



El grafico refleja que en su mayoría los vendedores realizan pocas transacciones por más de 100 cabezas de ganado y son pocos los que pueden vender más de 200, estos se debe a que se tiene que tener una gran cantidad de vacas preñadas para poder realizar todo el circulo de crecimiento y poder seguir tienen ganado en sus campos. Para alcanzar una venta de 200 cabezas se requeriría poseer por lo menos 300 cabezas de ganado aproximadamente.

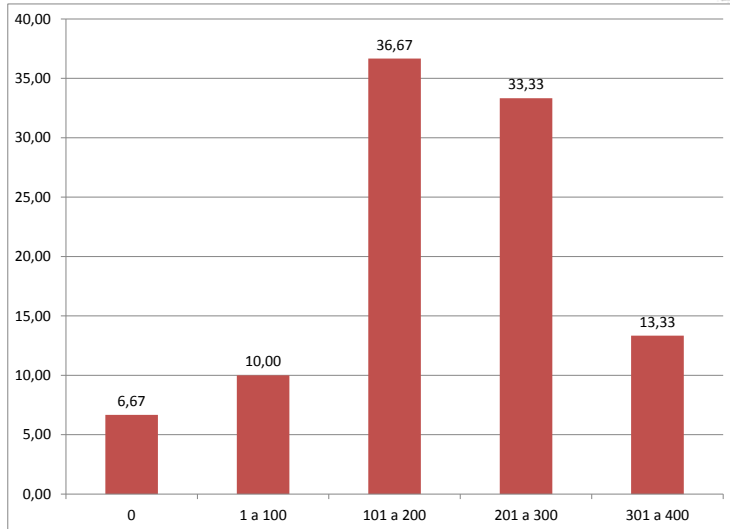


**Gráfico 9: Cantidad de compras realizadas por los compradores**  
(Fuente: Elaboración propia, 2016)

Encuestando a los compradores se pudo determinar que en promedio cada cliente realiza entre 4 y 5 compras al año con el 20% en cada caso, el 13% ha comprado 2 veces en el año mientras que con el 10% se puede observar a compradores con una y seis compras respectivamente, y en igual porcentaje del 6% no realizó ninguna compra o bien hizo dos, siete u ocho transacciones. La cantidad de compras realizadas depende de la oferta de ganado existente y de la situación económica de cada comprador. Se nota una diferencia en cuanto a las veces que los vendedores vendieron, ya que por lo general el comprador abarca grandes cantidades de ganado, lo que resultaría de comprar lo ofertado de varios vendedores.



Siguiendo con lo anteriormente expresado, en el grafico ubicado a continuación se puede corroborar que el 37% de los compradores realizan compras de entre 100 a 200 cabezas de ganado, seguido por el 33% que han

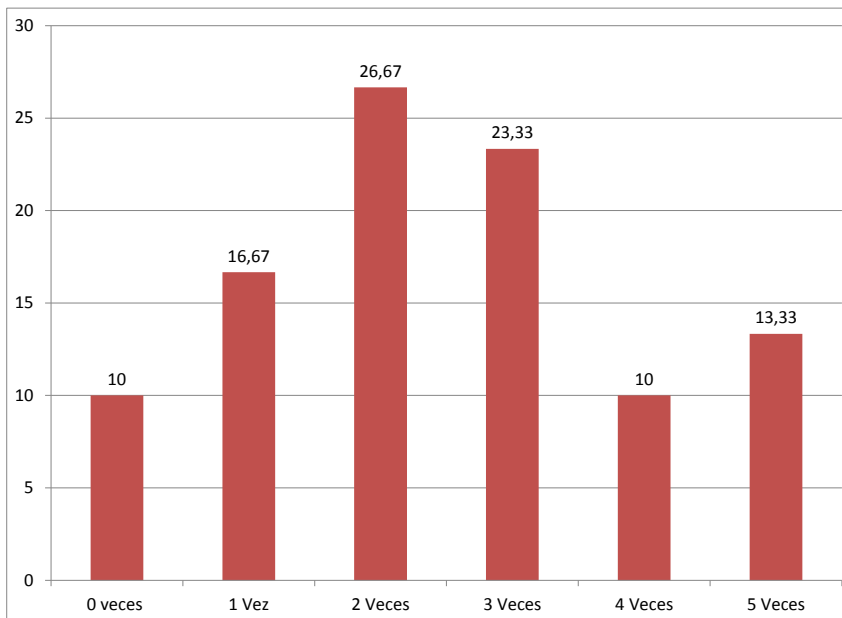


comprado entre 200 a 300 animales y el 13% que compro entre 300 y 400. Esto demuestra

**Gráfico 10: Cantidad de ganado comprado por los compradores (Fuente: Elaboración propia, 2016)**

que los compradores abarcan mayores cantidades de cabezas que las ofertas promedio que realizan los vendedores, dando por resultado que los compradores generan más transacciones en un remate que un vendedor. Con tan solo el 10% y el 7% se observan las compras de 1 a 100 y ninguna compra respectivamente.

A la hora de analizar la cantidad de veces que los compradores realizaron



**Gráfico 11: Cantidad de veces que los compradores realizaron compras a través de Raúl Battistoni y Cía. S.R.L (Fuente: Elaboración propia, 2016)**

transacciones con Battistoni y Cía. S.R.L. se muestra que el 27% realizo 2 compras con la firma, mientras que el 23% negoció 3 veces, el 17% una sola vez, seguido por el 13% que efectuó 5 veces compras y el 10% no realizo

transacciones o bien generó 4 compras con la

firma. Como se enunció anteriormente los compradores siempre son menos que los

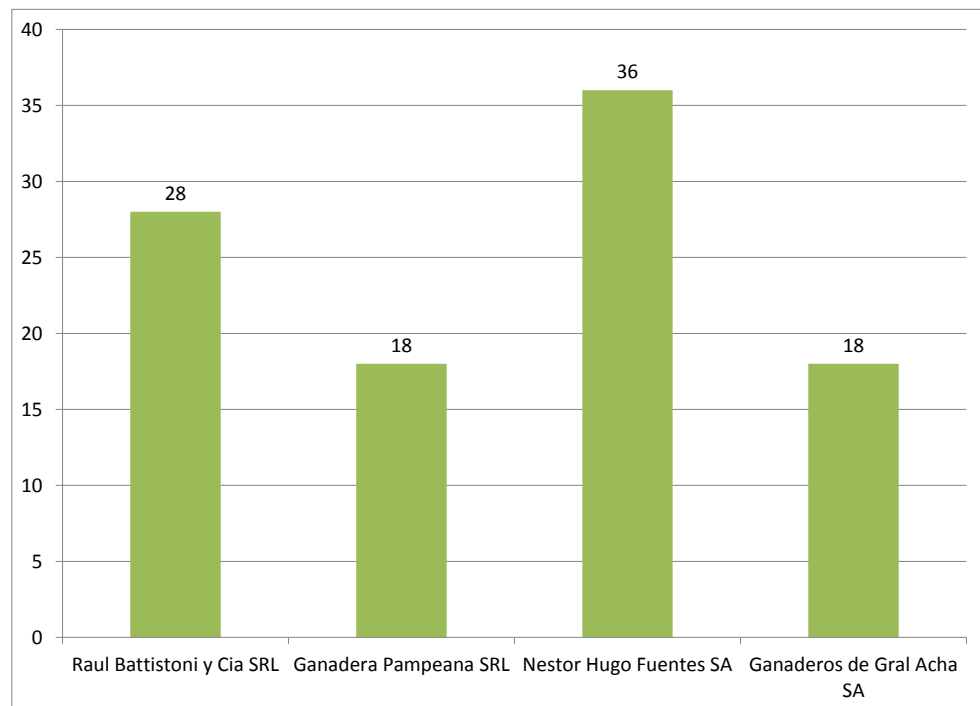


vendedores, ya que abarcan mucha cantidad de ganado por compra, es por esto que al tener de 1 a 3 compras por año mayormente en Battistoni y Cía. S.R.L. es un muy buen número, de hecho la relación promedio de 2:5, superior a las de venta, donde de cada 5 transacciones de compra, 2 son con la firma bajo análisis, lo cual representa aproximadamente el 40%.

Otra cuestión que se investigó fue la de verificar con que consignatarias los ganaderos realizaban sus transacciones. Se averiguó que el 36% prefería vender/comprar con Néstor Hugo Fuentes S.A. mientras que el 28% realiza sus transacciones con Raúl Battistoni y Cía. S.R.L., seguido por Ganadera Pampeana S.R.L. como Ganaderos de General Acha S.A. que acaparan el 18% respectivamente.

Desmenuzando estos datos se ve que la firma con mejor posicionamiento en la

zona de General Acha es la de Néstor Hugo Fuentes S.A. sin embargo, las diferencias con Battistoni y Cía. S.R.L. no son significativas en cuanto a la cantidad de ganado presente en las



transacciones,

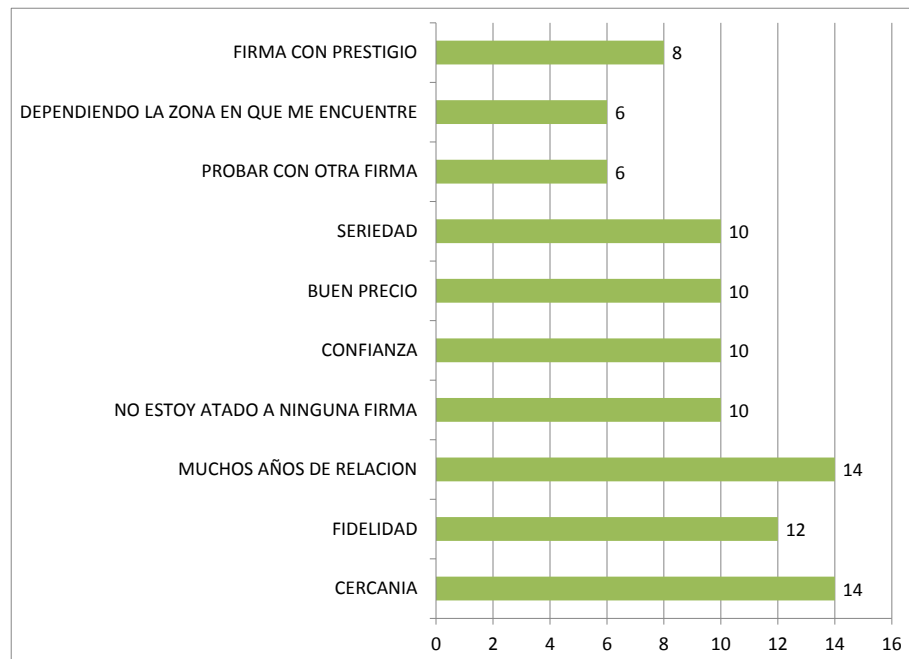
sino en cuanto a

**Gráfico 12: Consignataria con la que realizan sus transacciones los clientes (Elaboración propia, 2016)**

la cantidad de transacciones. Ambas empresas comisionan por totales vendidos por cabezas o kilogramos, y no por transacción específicamente, lo que disminuye la brecha entre ambas.



En el siguiente grafico se observan por que los ganaderos cambiarían o no de consignataria, con el 14% se ve que ya después de muchos años de relación el cliente prefiere no cambiar de firma, también



**Gráfico 13: Razones por las que cambiarían de consignataria (Fuente: Elaboración propia, 2016)**

con el 14% se observa que es significativa la variable de cercanía, ya que muchos de ellos siguen con la misma consignataria por la distancia en la que se encuentran, dato muy importante para el presente proyecto ya que la apertura de una sucursal en la zona de General Acha podría atraer a estos potenciales clientes que tienen a la cercanía como factor fundamental.

Otro 12% se orienta por la fidelidad, lo que es un comportamiento esperable en el mercado ganadero, ya que es un sector muy tradicionalista y que busca relaciones estrechas entre las dos partes (vendedor, consignataria).

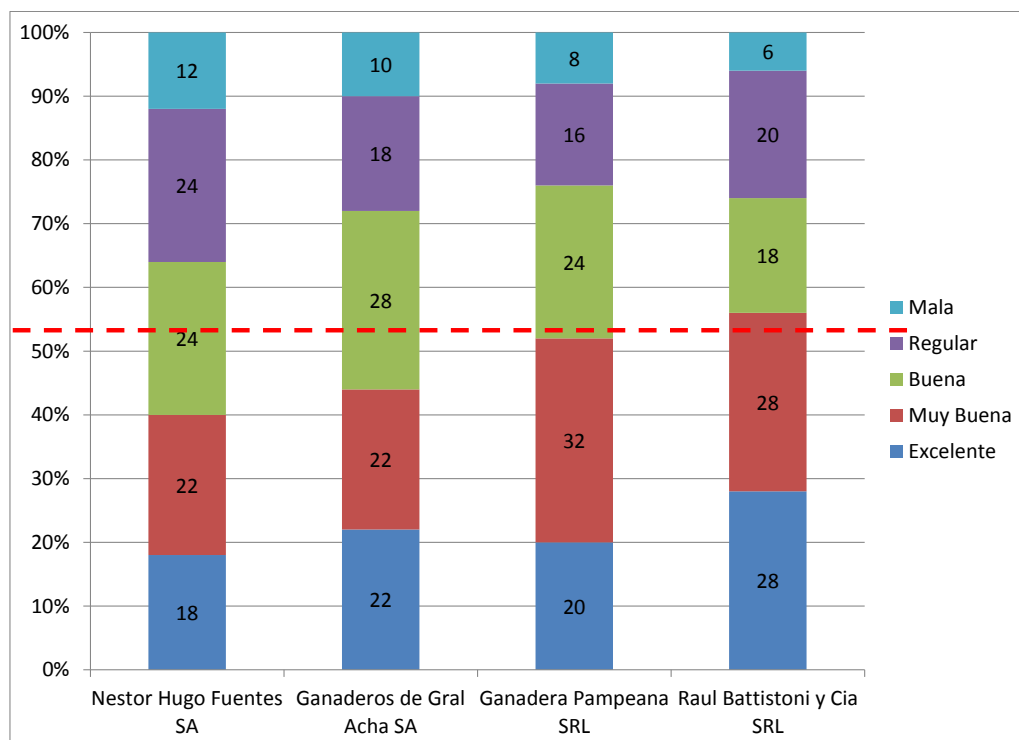
Con el 10% se contempla las variables de seriedad, buen precio y confianza, esta es otra razón por que se pronostica un desarrollo de la sucursal en la zona, ya que son tres pilares fundamentales en los que se apoya Raúl Battistoni y Cía. S.R.L. Finalmente, otro apartado es el de no estar atado a ninguna firma en particular, sector que no tiene fidelidad por ninguna consignataria y puede ser captado fácilmente pero también puede ser perdido, y que alcanza al 10%.

En este tipo de mercados, las relaciones personales, el cuidado del cliente y la calidad en la atención son elementos fundamentales para traccionar clientela y fidelizarla. Principalmente, debido a que el precio y el porcentaje comisional están



regulados por el mercado y no dependen de las consignatarias; en este punto es importante recordar que los remates de ganado se basan en la puja por precio, esto significa que desde un precio base de mercado, los compradores comienzan a ofertar precios más elevados hasta que uno obtiene la compra final, con lo cual en este punto para atraer vendedores es importante contar con rematadores experimentados y una buena cartera de clientes compradores. A su vez, para lograr atraer a los compradores, aparte del rematador, es necesario ofrecer variedad de ganado, cantidad y certificaciones de calidad.

Encuestados sobre la calificación que le asignarían a cada consignataria ubicada en General Acha más la de Raúl Battistoni y Cía. S.R.L., se pudo determinar que la firma Santarroseña es la que mejores calificaciones obtuvo, seguido de cerca por la firma Néstor Hugo Fuentes S.A. que es el principal competidor en el mercado.



**Gráfico 14: Calificaciones otorgadas por los clientes a las consignatarias (Fuente: Elaboración propia, 2016)**

Como se puede observar en el gráfico, Battistoni y Cía. S.R.L., es la mejor valorada en términos generales por el 56% de los encuestados que plantean que es muy

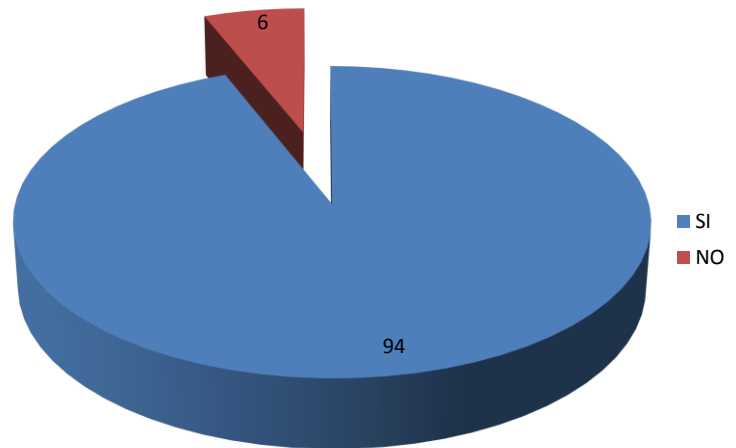


buena y excelente, mientras que Néstor Hugo Fuentes S.A. obtuvo la misma valoración por el 52%, y las otras firmas no superan el 45% para esas clasificaciones.

Debido a que el mercado analizado es un mercado basado en la confianza, las relaciones personales y recomendaciones, que los clientes demuestren tener tan altas valoraciones para con Battistoni y Cía. S.R.L. es un buen indicador que alienta el desarrollo del proyecto en General Acha por parte de la firma.

#### Análisis de clientes con respecto a Raúl Battistoni y Cía. S.R.L.

En el gráfico ubicado a la derecha se puede advertir que el 94% de los clientes encuestados conocen a la consignataria Raúl Battistoni y Cía. S.R.L., dato que no resulta extraño en lo absoluto ya que es la firma con mayor prestigio en la zona



pampeana.

**Gráfico 15: Conocimiento sobre la consignataria Raúl Battistoni y Cía. S.R.L. (Fuente: Elaboración propia, 2016)**

A estos encuestados que reconocían la firma, se les realizó una serie de preguntas respecto de la empresa para valorar su posicionamiento, ante lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:





Según las encuestas realizadas se puede verificar que el 55% de los clientes resaltan la confiabilidad como punto alto de la firma, el 50% determinan que la seriedad es un factor a destacar, mientras que el 40% dice que la firma posee una gran cartera de

clientes lo que lleva a mayores posibilidades de negocios.



El 36% ve a la firma con atractivo para compradores, buen servicio y trato con el

**Gráfico 16: Principales características de la firma (Fuente: Elaboración propia, 2016)**

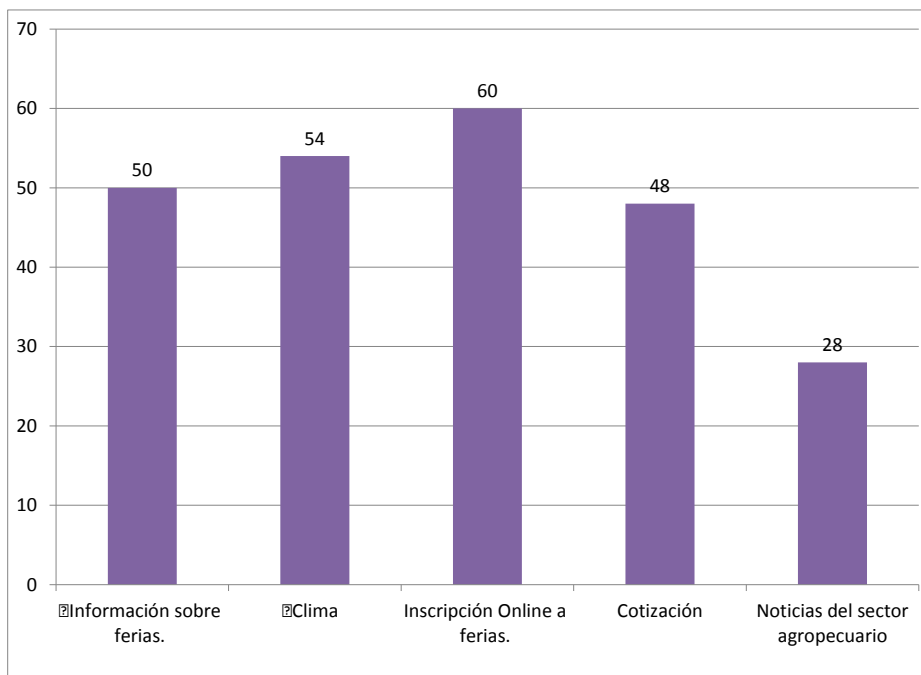
cliente y que respeta los

tiempos y forma de pagos pautados. Estas tres características son esenciales para poder consolidar una buena relación con el cliente y hacerla lo más duradera como sea posible. Finalmente, el 27% y 23% destacan alcanzar buenos precios de ventas y un buen cuidado del ganado respectivamente. El precio por lo general es captado por el mercado de la zona lo que es una variable poco controlable por la firma, aunque puede ser afectada por la capacidad del rematador levemente, mientras que el buen trato de los animales siempre es un tema en el cual se presta atención en los remates, principalmente porque es fundamental tanto para compradores como vendedores que ponen en manos de la firma la calidad de animal que tienen y obtienen.



A la hora de verificar que tipo de información le gustaría que sea expuesta en la página de la firma en el caso de que tuviera, el 60% de los clientes prefieren poder inscribirse a las distintas ferias que celebre la consignataria de forma online, la posibilidad de poder realizar la inscripción por este medio es una ventaja tanto para el cliente como

para la firma ya que se podría observar la fechas de celebración de las ferias y la cantidad de ganado que ya fue inscripto para



cada una, datos que en

**Gráfico 17: Información que debería aparecer en la página web de la firma (Fuente: Elaboración propia, 2016)**

la actualidad se tienen con menos anticipación y se obtienen manualmente.

El apartado de información con respecto al clima fue apoyado por el 54% de los encuestados, esta variable es muy frecuentada por el sector agropecuario ya que es fundamental para contemplar la calidad de animal que puede llegar a la feria, si está bien alimentado, con peso correcto, posee una nutrición adecuada, etc.

Por otro lado, con el 50% se encuentra la información sobre ferias, apartado que siempre se quiso expandir por parte de la firma, el saber el día, cantidad y tipo de ganado y demás información con respecto al evento son datos que para el vendedor son importantes ya que dependiendo de esa información puede llevar ganado o no y define el tipo de ganado a vender, como un comprador define su presencia en la misma.

El 48% elige a la cotización como dato fundamental, el conocer qué precios maneja la consignataria, los plazos a pagar y su comisión son cuestiones que serán



ubicados en esta sección. Para concluir con el análisis, el 28% se interesó por poder ver noticias sobre el sector en el sitio web.

En el gráfico que se encuentra a la derecha se puede observar los medios con los que la firma puede mejorar la comunicación que actualmente tiene con sus clientes. El 24% cree que a través de la organización de

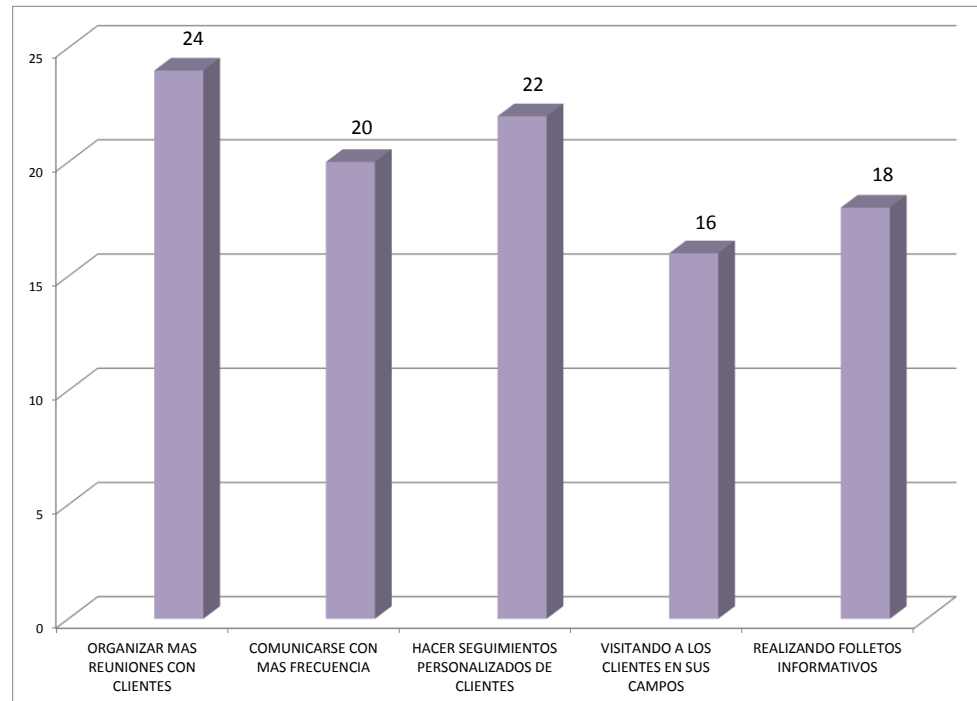


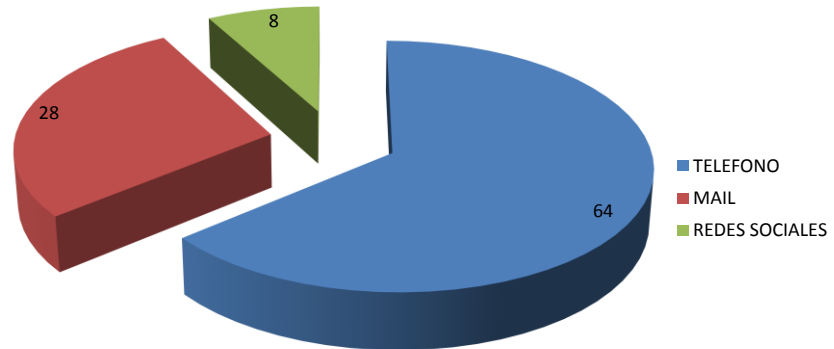
Gráfico 18: Formas de mejorar la comunicación con el cliente (Fuente: Elaboración propia, 2016)

más reuniones personales con los clientes se podría mantener una mejor comunicación, en este momento la firma realiza una cena mensual con los clientes para poder consolidar una relación más cercana e íntima, no sólo con fines laborales sino también como forma de acercamiento personal a los mismos.

El 22% propone realizar seguimientos personalizados a los clientes, lo que llevaría a individualizar a cada uno y poder tratar las incertidumbres de cada uno por separado. Comunicarse con más frecuencia es otra manera de mejorar la comunicación, opción que es elegida por el 20% de los clientes, el 18% está interesado por la realización de folletos informativos por parte de la consignataria, medio que no se está desarrollando actualmente pero que es tomado en cuenta para un futuro no muy lejano y con el 16% las visitas a los campos, cosa que en la actualidad se lleva acabo, y que será un elemento sobre el cual hacer hincapié para desarrollar nuevos mercados.



Como podemos ver en el gráfico respecto de los medios de comunicación directa, el 64% de los clientes prefiere que se comuniquen telefónicamente con ellos, mientras que el 28% mediante mail y el 8% a través de redes sociales. Esto muestra que el mercado ganadero es un sector poco desarrollado a nivel digital, al ser en



su mayoría personas de avanzada edad los

**Gráfico 19: Vías de comunicación elegidas por los clientes (Fuente: Elaboración propia, 2016)**

que realizan las ventas, prefieren el llamado telefónico a cualquier otro medio. Sin embargo es importante considerar que el mercado se encuentra en un momento bisagra, donde las nuevas generaciones se están incorporando a las empresas familiares, lo que repercutirá a mediano plazo en el aumento de la utilización de medios digitales y más actualizados, por lo cual las empresas deben adelantarse a esta situación e ir generando la cultura en la utilización de nuevos canales comunicacionales.

### 5.3.1.2. Conclusión Viabilidad de Mercado

A partir del análisis de Macroentorno se observó que en los últimos 15 años la industria cárnica ha sufrido bajas importantes tanto en la producción como en la comercialización de animales vivos, sufriendo en 2011 el pico más bajo en cantidad de animales y paulatinamente se fue recuperando. En la actualidad (2016), con el cambio de gobierno y las nuevas políticas respecto del agro, se espera que en los próximos años esta industria repunte y crezca significativamente.

En Argentina, la producción está concentrada en el noreste y este del país, principalmente en Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba y Corrientes. La Pampa se encuentra posicionada en el sexto lugar de producción de bovinos a nivel nacional, con más de 3 millones de cabezas. El análisis a nivel social nos indica que la sociedad



argentina si bien se está orientando hacia alimentos más sanos, sigue eligiendo a la carne bovina como una de sus preferidas a la hora de consumir.

Posteriormente, en el análisis de Microentorno se observó que la firma no cuenta con un proveedor impredecible para su subsistencia sino que todos los productores ganaderos pueden llegar a serlo y van rotando dependiendo la situación económica de cada uno y de cuestiones climatológicas. En cuanto a los competidores, la firma tendrá tres competidores que ya se encuentran funcionando en la ciudad de General Acha, estas firmas son Néstor Hugo Fuentes SA (principal competidor), Ganaderos de Gral. Acha SA y Ganadera Pampeana S.R.L.

Estudiando el mercado de distribuidores se puede verificar que el mismo no es un factor de alta incidencia dentro del proyecto planteado, ya que el medio de transporte de animales es contratado y organizados tanto por el comprador como por el vendedor, y la firma no interviene en el proceso. Finalizando el análisis de micro entorno se observa que el mercado de consumidores está compuesto por 4 agentes principales, los feedlots, frigoríficos, invernadores y comisionistas.

Por último se realizó un análisis de los potenciales clientes, entrevistando a distintos ganaderos tanto en remates como en la oficina de la firma en la ciudad de Santa Rosa. En estas encuestas se investigó la antigüedad de los vendedores, la categoría que comercializa cada uno, que cantidad de ganado al año venden, entre otras cuestiones. De parte de los compradores se encuestó sobre la cantidad de veces que compran y cuanta cantidad en los remates. Como resultado, se obtuvo que los clientes, vendedores y compradores, no tienden a ser fieles a las empresas de remate, sino que su acuerdo con una u otra empresa se basa en el precio, la comisión como la calidad en la atención.

Otro análisis orientado al conocimiento y prestigio de Battistoni y Cía. S.R.L., arrojó muy buenos resultados, pronosticando una buena inserción de la firma en el mercado de General Acha, en el mismo se observó que la firma cuenta con una buena imagen con respecto de las otras 3 competidoras y que además al no haber un grado elevado de fidelización, se pueden llegar a captar clientes de las otras firmas. También se observó cuáles son las principales características que atraen a los clientes a comercializar a través de Battistoni y Cía. S.R.L., entre las más destacadas se



encuentran la confiabilidad y la seriedad, dos columnas en las que se apoya la firma para progresar día a día. Cerrando el análisis se buscó verificar de qué forma la empresa puede mejorar la comunicación con los clientes, encuestando a los mismos sobre los medios de comunicación preferidos y que información ven indispensable en una futura página web.

Una vez estudiada la viabilidad de mercado en la cual se desarrolló, un PEST analizando el entorno en el cual opera la firma y se desarrollara el proyecto propuesto, además de investigar sobre el micro interno, enunciando lo referido a proveedores, competidores, distribuidores y consumidores del proyecto y finalizando con un estudio de potenciales clientes se puede concluir que el proyecto es viable comercialmente.



### **5.3.2. Viabilidad de Gestión:**

#### **5.3.2.1. Personal Necesario y Contratación**

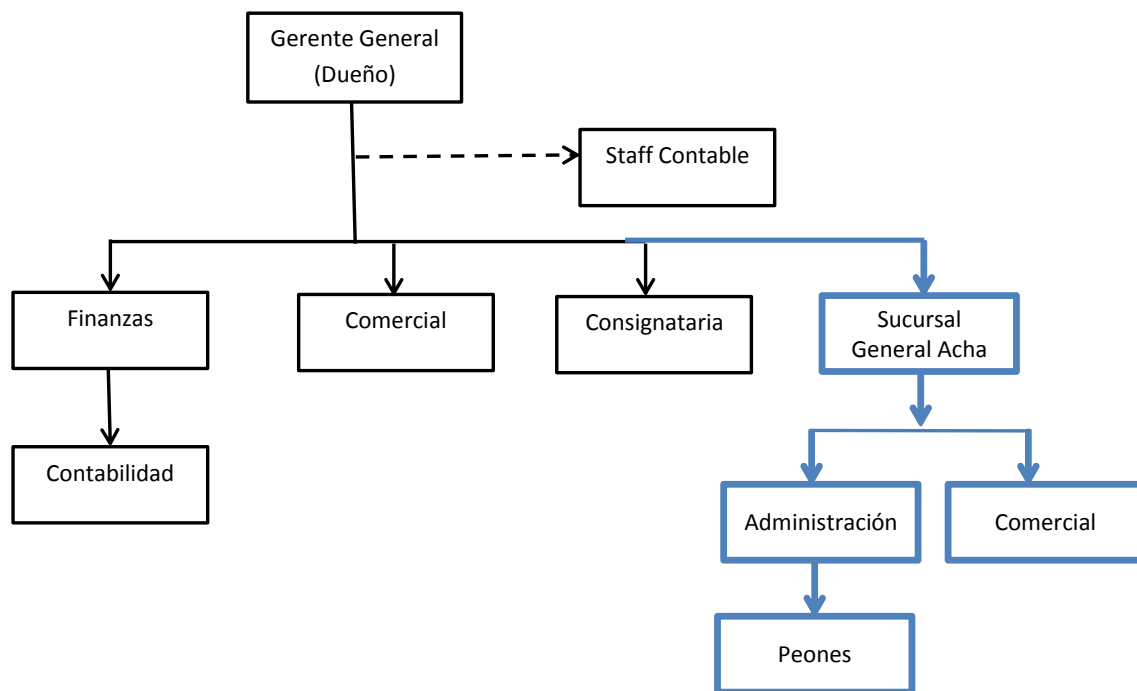
Para realizar la actividad en la localidad de General Acha la empresa requerirá de dos personas, una dedicada a cuestiones administrativas y la segunda al aspecto comercial y contacto con clientes. Para esto, se estipula la contratación bajo empleado de comercio, en la función de administrativos dentro de la categoría D (personal administrativo de empresas y/o instituciones) el cual percibe un sueldo de \$14.576,9 brutos, cobrando una vez pagados las prestaciones (\$1.121,3) un total de \$13.455,6 netos. Estos sueldos fueron extraídos de acuerdo a la Escala Salarial Mayo 2016, del CCT N° 130/75 de Empleados de Comercio.

Debido a que General Acha se encuentra a 100 km de Santa Rosa, el rematador y el personal especializado se trasladarán a la ciudad para realizar los remates, para lo cual no se requiere pagos de estadía aunque sí de viáticos como almuerzo, transporte, etc.

Por otro lado, se contratará a dos peones jornalizados para los días previos y posteriores a los remates, con el objetivo tanto de cuidar los animales durante su estadía en el predio, como mantener la seguridad y limpieza de este último. Estas contrataciones se realizan por un plazo máximo de 3 días y se paga al momento de finalizar el remate. Las contrataciones se realizarán de acuerdo a lo establecido por la Ley N° 22.248 (Régimen Nacional Del Trabajo Agrario), la Ley N° 26.727, y el Decreto Reglamentario N° 301/13, se establecen las Remuneraciones mínimas por la Resolución CNTAN°84/15, en los cuales se establece un bruto mensual de \$9.212 (en los cuales se contempla un no remunerativo \$1.536); y un salario jornalizados de \$405,44 (estableciendo como no remunerativo el total de \$67,57).

#### **5.3.2.2. Estructura**

Con el objetivo de establecer una relación con la casa matriz de la empresa Raúl Battistoni y Cía. S.R.L. se diseñó la nueva sucursal en dependencia con la empresa graficado de la siguiente manera:



**Ilustración 3: Organigrama Propuesto para Sucursal General Acha (Fuente: Elaboración Propia)**

Como se puede observar, en la estructura se plasman los tres puestos a desarrollar. El Comercial, estará encargado de la gestión de clientes en la zona, armado de cartera de clientes, comunicación al momento de realizar los remates, convocatorias de vendedores y compradores, coordinación de ventas directas y gestión de los canales de comunicación locales.

Por otro lado, el Administrativo será el responsable de desarrollar todas aquellas actividades relacionadas a cobranzas y pago, seguimiento de las guías y D-Te, apertura y cierre financiero de los remates, chequeo de la actividad de remates y contratación y supervisión de los peones para el predio.

Finalmente, como se mencionó anteriormente, los peones serán los responsables de la seguridad y mantenimiento de los animales en los corrales del predio ferial, con el objetivo de cuidar desde el momento que llega el animal hasta que es retirado. Deberán controlar los bebederos y alimentación de ser necesario, limpieza de predio posterior retirada de los animales e informar a administración necesidades de mantenimiento de infraestructura: alambrados, bebederos, balanza, etc. Debido a que esto no es necesario fuera del periodo de remate, los mismos serán jornalizados de acuerdo a lo mencionado en el apartado anterior.





### 5.3.2.3. Sueldos

De acuerdo a lo establecido previamente por las leyes, decretos y CCT correspondientes, se determinaron los siguientes sueldos para los empleados, que serán contabilizados en el flujo de acuerdo a la actividad planteada:

	Sueldo Bruto	Cant.	Total	Periodo de Sueldo
Administrativos Cat. B	\$14.576,90	2	\$29.153,80	Mensual
Peones Agrarios	\$405,44	2	\$810,88	Diario

**Tabla 8: Sueldos de empleados General Acha (Fuente: Elaboración Propia)**

### 5.3.2.4. Conclusiones de Viabilidad de Gestión

Una vez desarrollada la viabilidad de gestión donde se evaluaron cual será el personal necesario y sus sueldos, además de la estructura a utilizar a partir de que la nueva sucursal se ponga en marcha, podemos verificar que no habrá inconveniente alguno para implementar el proyecto.

La firma posee una estructura simple, lo que permite determinar objetivos y responsabilidades de forma clara y desarrollar el trabajo en equipo, principal virtud de la sucursal central, uniendo al personal ya existente y con experiencia con el nuevo que comenzara a desarrollar sus primeros conocimientos en el sector.

Por otro lado, se pretende implementar un trabajo directamente supervisado por la casa central, sin la necesidad de contratar personal gerencial o de nivel jerárquico, lo que disminuye los costos de gestión para la nueva sucursal. También, se debe considerar que parte del personal es jornalizado y no depende directamente de la empresa, disminuyendo los costos de cargas sociales como de mantenimiento mensual de la misma, convirtiéndolo en gasto en función de la actividad y no de manera permanente.



### **5.3.3. Viabilidad Ambiental:**

La provincia de La Pampa se encuentra enmarcada y regularizada ambientalmente por la Ley Provincial N° 1914, la cual tiene como objeto la protección, conservación, defensa y mejoramiento de los recursos naturales y del ambiente en el ámbito provincial. Esto es llevado a cabo a través de la definición de políticas y acciones, la compatibilización de la aplicación de las normas sectoriales de naturaleza ambiental y la coordinación de las áreas de gobierno intervinientes en la gestión ambiental, promoviendo la participación ciudadana, según expresa el artículo 1 de la Ley antedicha.

Lo anterior expuesto es de pleno conocimiento y tenido en cuenta por la organización. No es dato menor remarcar que la feria que se empleara en el presente proyecto estuvo en funcionamiento años atrás y no presentó ningún tipo de inconveniente.

En cuanto al impacto que conllevara la instalación de la feria ganadera se puede afirmar que es nulo ya que según la información recolectada, la estadía del ganado en la feria no supera los 3 días mensuales. Se comienza por un primer día en el cual arriba el ganado, en el segundo día se desarrolla el remate y en el tercer y último día, los camiones realizan la carga para trasladar la hacienda a los campos del comprado. Por lo tanto la cantidad de heces y orina emitida, que es el único factor desfavorable para el ambiente, no genera un impacto significativo ya que son cantidades mínimas que en pocos días son absorbidas por la lluvia y el viento, favorecidos por la gran cantidad de árboles con la que cuenta el predio en el cual se desarrollara el proyecto.

Por otro lado, estos mismos desechos sirven para abonar el suelo y que las pasturas crezcan, lo cual provee alimento a los animales durante su estadía.

#### **5.3.3.1. Conclusión Viabilidad Ambiental**

En este apartado se ha desarrollado cuáles son los factores importantes a nivel ambiental que pueden generar un impacto sobre el medio ambiente a la hora de implementar el proyecto.



Se tuvo en cuenta tanto las normativas que controlan la actividad, verificando que se cumplen todos los requisitos necesarios, como también el impacto propiamente dicho, el cual es nulo ya que la actividad de feria se desarrolla en muy pocos días mensuales lo que conlleva a una mínima acumulación de desechos orgánicos.

Por todo lo anteriormente enunciado se puede ratificar que el proyecto es viable ambientalmente hablando.



#### **5.3.4. Viabilidad Técnica:**

Raúl Battistoni y Cía. S.R.L. cuenta con una oficina ubicada en Sargento Cabral 585, Santa Rosa, La Pampa, donde se lleva a cabo la atención al público, y también es propietaria de un predio ferial, lugar donde se realizan los remates públicos ubicada a 7 km al este de la ciudad.

La feria tiene un tamaño de unas 3 hectáreas, cuenta con 130 corrales disponibles para colocar el ganado a vender, balanza donde se realiza el pesaje, una manga para efectuar los distintos chequeos de sanidad, 6 mangas con bebidas, manga de aparte, cargador, descargador, oficina donde se hacen las guías y demás tramites y una casa para el personal que se queda los días del remate.

Para la locación de la feria en General Acha, La Pampa, la empresa requiere disponer de lo siguiente:

- a. **Predio ferial.**
- b. **Oficina** con 2 ambientes, cocina y baño (un ambiente para la oficina y otro para la recepción).

#### **5.3.4.1. Predio Ferial General Acha**

##### **5.3.4.1.1. Financiamiento del Predio**

De acuerdo al análisis de la localidad, se observó la existencia de un predio ferial en desuso, ubicado a 5km de General Acha. El mismo posee 3 hectáreas de extensión, y la infraestructura mínima para la actividad.

El propietario actual es Raúl Ratto, radicado en la provincia Buenos Aires y actualmente ha puesto en venta el terreno. Tazado en 1.5 millones de pesos, es un precio muy atractivo para la firma ya que no es elevado y le permite capitalizarse. En diversas entrevistas realizadas a Rodrigo Battistoni (dueño de la firma), se llegó a la conclusión que la mejor forma para adquirir el predio es a través de un leasing a 4 años. En el leasing se pagara el 70% del precio y al finalizar el contrato se abonara el 30% restante más los intereses, todos estos detalles se encuentran estipulados en el siguiente cuadro:



		Pago en Cuotas	Pago en Efectivo
		70%	30%
Valor del Predio	\$1.500.000	\$262.500	\$450.000
Intereses (30%)			\$450.000
<b>Total</b>			<b>\$900.000,30</b>

Valor del terreno	\$1.500.000
Cuota Anual	\$262.500
Cuota Mensual	\$21.875
Intereses Totales	\$450.000
Interés Anual	0,30%
Pago Final	\$1.050.000

Valor Residual	\$900.000,30
----------------	--------------

Costo Final	\$1.950.000,30
-------------	----------------

**Tabla 9: Financiamiento del Predio por Leasing (Fuente: Elaboración Propia)**

Lo que permite este tipo de contrato es poder realizar una inserción de un mercado ajeno de forma paulatina, sin tener que hacer una erogación tan importante como el total del monto, sino ir evaluando el rendimiento de la firma mientras se va desarrollando en el sector.

Como se puede observar en el cuadro se efectuarán pagos mensuales de \$21.875 durante 4 años lo que llegara a cubrir el 70% del costo total para abonar \$900.000 una vez finalizado en contrato que corresponde al 30% del monto más los intereses.

Bajo esta modalidad la empresa abonara aproximadamente \$450 mil más que el precio original, pero prorrateado a 4 años el impacto disminuye como también permitirá a largo plazo una mejor evaluación del nuevo negocio. En caso de que la empresa no logre ser exitosa antes de ese periodo, podrá rescindir el contrato de alquiler sin mayor perjuicio que las multas estipuladas en el mismo.



### 5.3.4.1.2. Localización



Ilustración 4: Imagen satelital del predio y su distancia a la Ciudad de General Acha (Fuente: extraída de Google Maps, 2016)



Ilustración 5: Imagen satelital del predio ferial (Fuente: extraída de Google Maps, 2016)





**Ilustración 6: Imagen satelital del predio ferial (Fuente: extraída de Google Maps, 2016)**

En las imágenes satelitales extraídas del sitio web Google Maps se puede apreciar el predio ferial a adquirir en el proyecto y su distancia a la Ciudad de General Acha (5km). El mismo cuenta con una gran arboleda que cubre la gran mayoría de los corrales de exposición, la balanza y demás inmuebles del terreno, dotándolo de un gran atractivo visual para la gente convocada.

#### **5.3.4.1.3. Infraestructura actual:**

El predio cuenta con los alambrados y tranqueras delimitados, sin embargo los mismos por su antigüedad no están en óptimas condiciones y deben ser refaccionados.



Tanto las bebidas como los postes de madera deben ser reemplazados ya que se encuentran en muy malas condiciones.

Por otro lado, posee como infraestructura:

- **Balanza:** utilizada para pesar el ganado, el pesaje se realiza con el camión cargado y después se resta el peso del mismo.
- **Corrales:** de una dimensión de 3 x 4 metros, son utilizados para encerrar la hacienda dependiendo el propietario y el tipo de ganado.
- **Oficina:** empleada para realizar los distintos trámites que se realizan en la feria (recepción de guías, inscripción de ganado a la grilla, contacto con clientes y agentes de SENASA, etc.)
- **Caminos:** por los que se transportan los camiones y el carro que lleva al rematador.
- **Mangas de aparte:** utilizada para separar alguna hacienda que necesite atención especial.
- **Cargador:** empleado para cargar el ganado dentro de los camiones para transportarlos al campo del comprador o frigorífico.
- **Descargador:** usado para descargar el ganado del camión cuando llega a la feria





#### 5.3.4.1.4. Inversiones en adquisición y refacción de instalaciones:

Para la activación del predio, considerando tanto las instalaciones que posee como las refacciones necesarias, se estimaron los siguientes costos:

REFACCIONES PARA EL PREDIO FERIAL	COSTO
1200 Metros de alambrado	\$1.550
Tranquera x 4	\$12.400
Postes de madera x 30	\$6.000
Bebidas (2,65 x 07 metros) x 4	\$12.200
Mano de Obra	\$20.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$52.150</b>

Tabla 10: Refacciones para el Predio Ferial (Fuente: Comercio Artículos Rurales Don José S.R.L., elaboración Propia, 2016)

Estos montos fueron recolectados del comercio Artículos Rurales Don José S.R.L. radicado en la ciudad de Santa Rosa, La Pampa. Como se puede visualizar en el cuadro el costo total de las refacciones y remplazo de inmuebles imposibles de arreglar es de \$51.150 incluyendo la mano de obra.

#### 5.3.4.2. Oficina de Atención al Cliente

Para la apertura de la oficina en la ciudad es necesario el alquiler de una casa o local, a través de un estudio realizado en la zona céntrica se llegó a la conclusión que el costo promedio de alquiler mensual es de \$4.000. Además de este costo se determinó que son necesarios \$4.500 para pagar los impuestos y \$62.000 destinado a equipar la oficina con escritorios, sillas, computadoras, impresoras y demás muebles imprescindibles. En los cuadros siguientes se puede ver detallados todos los impuestos y muebles presupuestados, los montos de los impuestos y servicios fueron tomados por los gastos en los que está incurriendo la firma actualmente en Santa Rosa y en el caso de los muebles fueron tomados del comercio de electrodomésticos Naldo Lombardi SA.



IMPUESTOS y SERVICIOS OFICINA	COSTO
Impuestos Municipales (agua, barrido, limpieza y cloaca)	\$450
Luz	\$180
Gas	\$120
Internet y Teléfono	\$1.750
Celulares	\$2.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$4.500</b>

Tabla 11: Impuestos y Servicios necesarios para la oficina (Fuente: Elaboración propia, 2016)

MUEBLES OFICINA	COSTO
Escritorio x 2	\$ 5.000
Mesa	\$ 4.000
Sillas x 12	\$ 6.000
Sillones x 3	\$ 8.000
Heladera	\$ 8.500
Cocina	\$ 6.000
Cubiertos y demas utensillos para cocina	\$ 1.500
Computadora x 2	\$ 15.000
Impresora x 2	\$ 8.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 62.000</b>

Tabla 12: Muebles necesarios para la oficina (Fuente: Elaboración propia, 2016)

#### 5.3.4.3.Promoción y Marketing

Dentro del proyecto también se propone contratar los servicios de un Community Manager para realizar las siguientes acciones de promoción y marketing:

- Construcción de un sitio web.
- FanPage en Facebook.
- Publicidad en Radio y Diario.
- Creación de un slogan.
- Desarrollo de un boletín informativo.



Estas actividades promoverán la imagen de la firma, se conocerán cuáles son sus actividades cotidianas, fechas de las ferias, la cotización del ganado, clima y demás información importante para el sector. Lo que se busca es expandir el conocimiento que se tiene de la empresa y que sea reconocida en otras zonas dentro y fuera de la provincia. El costo de este servicio según la Asociación Community Manager Argentina (ACMA) está estipulado en \$5.450 mensuales.

#### **5.3.4.4. Mantenimiento de Animales en el Predio**

Respecto del mantenimiento de los animales para la venta, es importante observar la estadía y costos que estos generaran en el predio.

De acuerdo a los informes relevados, los animales son enviados en Camiones Jaulas al predio de remate por el dueño, quien asume los costos de traslado. Una vez que el ganado desembarca en los corrales del predio, el responsable de la feria debe suministrar agua y pasto natural de los corrales, sin estar obligado a brindar una alimentación balanceada, por más que sean animales de feedlot.

Debido a que el periodo que pasan los animales en los corrales de la feria es muy corto, y como muy extenso alcanza una estadía de tres días, no se requiere mantenimiento de los mismos, y la alimentación se basa en las pasturas naturales del lugar. Finalmente, una vez realizado el remate el comprador retira los animales con camión jaula, a su cargo, para trasladarlos hasta su destino final.

Durante el proceso de albergue de los animales, estos no generan costos más que el personal destinado a su cuidado del predio, que son dos peones jornalizados, contratados para el cuidado y seguridad de los animales durante su estadía y mantenimiento del predio una vez que los mismos se retiran (limpieza de corrales, alambrado, tranqueras, etc.). Estas contrataciones se realizan por un plazo máximo de 3 días y se paga al momento de finalizar el remate.



#### 5.3.4.5. Resumen de Costos:

<b>COSTOS</b>	
<b>INVERSION INICIAL</b>	
Amueblamiento de la oficina	\$62.000
Refacción de predio ferial	\$52.150
<b>TOTAL</b>	<b>\$114.150</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>	
Leasing	\$21.875
Impuestos y Servicios de la oficina	\$4.500
Alquiler	\$4.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$30.375</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>	
Community Manager	\$5.450
Viáticos	\$1.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$6.450</b>

Tabla 13: Resumen de Costos (Fuente: Elaboración propia, 2016)

#### 5.3.4.6. Conclusión Viabilidad Técnica

En el estudio de la viabilidad técnica se estipularon los distintos requerimientos necesarios para iniciar el proyecto planteado, en el mismo se detalló las inversiones en las que tendrá que incurrir la firma a nivel inmuebles, el leasing del predio ferial, las refacciones indispensables del predio y el alquiler de la oficina y también a nivel mueble, que correspondería a todo los equipamientos a utilizar para el funcionamiento de la oficina.

La inversión inicial será de \$114.150, tanto para el amueblamiento de la oficina como refacciones del predio, y tendrá un gasto mensual aproximado de \$30.375 en los cuales se cuentan servicio de community manager, el pago mensual del leasing, el alquiler e impuestos de la oficina. Además en el Año 4 se tendrá que realizar un desembolso de \$900.000 provenientes del cierre de contrato de leasing. Todos estos costos serán detallados y evaluados dentro del flujo de fondo que se construirá en la viabilidad económico-financiera.



### **5.3.5. Viabilidad Legal:**

Raúl Battistoni y Cía. S.R.L. opera como Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), las responsabilidades de este tipo de sociedad está limitada por el capital aportado, y por lo tanto, en caso de contraer deudas no se responde con el patrimonio personal de los socios. La S.R.L. es una sociedad compuesta por 2 o más personas, pudiendo ser los socios tanto personas físicas como jurídicas y siempre son sociedades comerciales. Su administración es llevada a cabo por el o los gerentes quienes representan a la sociedad judicial y extra judicialmente.

Toda persona física o jurídica que intervenga en la comercialización y la industrialización de las distintas cadenas agroalimentarias deben estar inscriptos en el Registro Único de la Cadena Agroalimentaria (RUCA), cuyos procedimientos y requisitos son los siguientes:

#### **Procedimiento de inscripción**

Se deberá ingresar a través de la página de AFIP (<http://www.afip.gob.ar>), con la correspondiente clave fiscal (necesariamente de nivel 3), con el declarado propósito de que dicha mecánica de ingreso posea un mayor nivel de seguridad y control de identidad del operador. Una vez ingresado en el sistema se deberá completar el formulario de inscripción y presentar los requisitos detallados a continuación.

#### **Requisitos:**

- Constancia de inscripción vigente ante la AFIP de la empresa en Ganancias e IVA con el código 461021 ó 461022 según corresponda.
- Última Acta de designación de autoridades y, si correspondiere, Acta de modificación de Estatutos, inscripta en el Registro de control correspondiente.
- Certificado de Subsistencia de la sociedad.
- Certificado de Subsistencia en caso de poseer matrícula de comerciante.
- Estados Contables correspondientes al último ejercicio exigible inmediato anterior a la fecha de presentación de la solicitud de reinscripción, acompañados



de dictamen profesional con opinión sobre la razonabilidad de los mismos, firmado por Contador Público y certificado por el Consejo Profesional u organismo que ejerza el control de la matrícula del profesional interviniente. Cuando se trate de personas físicas, o sociedades de hecho, se deberá presentar dictamen contable elaborado por profesional independiente, debidamente certificado por el Consejo Profesional correspondiente.

- Acta de Asamblea que acredite que los mismos han sido aprobados por el órgano societario correspondiente.
- Para las actividades EXPORTADOR DE GANADOS Y CARNES e IMPORTADOR DE GANADOS Y CARNES, se deberá acreditar la constancia de inscripción en el Registro de Exportadores/Importadores de la AFIP.
- Toda la documentación se deberá presentar en original o copia certificada y suscripta en todas sus páginas por el titular o representante legal. En caso de ser suscripta por apoderado se deberá acompañar la documentación que acredite tal circunstancia.

#### **Aranceles:**

- **CONSIGNATARIO Y/O COMISIONISTA DE GANADO:\$4.000.-**
- LOCAL DE REMATE – FERIA (POR ESTABLECIMIENTO):\$2.950.-
- LOCAL DE VENTAS DE HACIENDA POR PROYECCIÓN DE IMÁGENES:\$2.950.-
- EXPORTADOR DE GANADOS Y CARNES:\$4.000.-
- IMPORTADOR DE GANADOS Y CARNES:\$4.000.-
- 

#### **Vencimiento:**

La vigencia de las referidas inscripciones se extiende por el término de un (1) año desde la respectiva fecha de otorgamiento, de modo tal que cada consignataria cuenta o contará con su propia fecha de vencimiento.



El Formulario de Reinscripción, junto con la documentación exigida, deberá ser presentado con una antelación de SESENTA (60) días a la fecha de vencimiento que le hayan otorgado (según consta en el certificado vigente).

### **Habilitación del predio ferial**

Habilitar establecimientos mercados de ganado, aquellos cuyas instalaciones permitan la concentración diaria de animales comprendidos en la denominación de ganado, susceptible de compra venta y que efectúen tráfico interjurisdiccional.

Presentar la documentación requerida en las Oficinas locales o Centros regionales más cercanos a su jurisdicción.

### **Requisitos**

- 1.- Nota de los solicitantes (en el caso que sean una sociedad de hecho), aclarando "con eximición de playa de lavado y desinfección de camiones-jaulas", consignando el exacto domicilio urbano o rural de las instalaciones, firmada y con números de documentos de identidad.
- 2.- Fotocopia del título de propiedad del predio o del contrato de locación.
- 3.- Fotocopia de contrato social si se trata de una sociedad inscripta en el Registro Público de Comercio.
- 4.- Boleta de depósito del sistema SIGAD.
- 5.- Plano de instalaciones donde conste el corral lazareto con doble fila de alambrado perimetral y dentro del mismo la manga y cepo de sujeción, firmado por los solicitantes.
- 6.- Fotocopia del certificado de habilitación de la playa de lavado y desinfección de camiones jaulas que corresponda afectar.
- 7.- Constancia de AFIP actualizada.
- 8.- Autorización municipal y/o provincial o constancia de fuera de égida.



9.- Cumplir con lo establecido en las normativas: Decreto N° 89.048/1936; Resolución SAyG N° 265/1982; Resolución SAGyP N° 264/1989; Resolución SENASA N° 154/1999; Resolución SENASA N° 1421/2000.

### **Costos**

De acuerdo a las Resoluciones MAGyP N° 289/2014, MAGyP N° 698/2014 y MAGyP N° 654/2011, la habilitación de instalaciones, sin Playa de Lavado para camiones, es de \$500.

### **Tratamiento de los impuestos**

La firma actúa como agente de retención de ingresos brutos y ganancias. Con respecto a los ingresos brutos, se le cobra el 0,7% sobre el bruto al vendedor y el 0,3% al comprador de la hacienda que sea transportada afuera de la provincia de La Pampa, en el caso de que la hacienda quede dentro de la provincia no se le cobra. Todos los días 10 del mes posterior a la transacción se deposita lo retenido en DGR de La Pampa.

En cuanto a ganancias el impuesto no figura dentro de la liquidación pero se le hace un documento aparte de AFIP al vendedor, quien es el que adquiere la ganancia. Del monto bruto se le restan \$100.000 (monto actualizado el mes Junio del 2016) que sería el mínimo no imponible y a ese resultado se le retiene el 2%. Este monto retenido es depositado en AFIP al mes siguiente.

En el caso del IVA la firma le paga al vendedor el 10,5% del bruto y al comprador se le cobra el 10,5%. En total el comprador deberá depositar el bruto de la compra, más la comisión (5% si la compra se desarrolló dentro de la feria o 3% si fue de forma directa), más el IVA y más el ingreso bruto si la hacienda es transportada fuera de la provincia.

### **5.3.5.1. Conclusión Viabilidad Legal**

Luego de realizar un análisis de los aspectos legales a tener en cuenta, se puede llegar a la conclusión de que no existe normativa nacional, provincial o municipal que impida la implementación del proyecto. La firma ya cuenta con una vasta experiencia en todo lo referido a requerimiento, ya sea para el registro del RUCA como para la





habilitación del predio, lo que asegura que no tendrá mayores inconveniente en el desarrollo legal del proyecto propuesto, estos dos procesos tanto del permiso para desempeñarse como consignataria de hacienda como la habilitación del predio ferial fueron tramites ya realizados anteriormente. En cuanto a los impuestos la firma actúa como agente de retención de ingresos brutos y de ganancias, mientras que en el caso del IVA paga y cobra la misma alícuota del 10,5%.



### **5.3.6. Viabilidad Económica – Financiera:**

#### **5.3.6.1. Supuestos financieros**

- **Ingresos**

Se estimó un aumento del precio del ganado en un 30% anual, contemplando los ingresos de los últimos años (2013-2016) de Raúl Battistoni y Cía. S.R.L, evidenciados en la Tabla 14: Totales anuales de ventas y en la Tabla 15: Totales anuales de ventas directas.

De acuerdo a Agroviz.com (2016), Wasilevsky (2016) y Lopez (2016), el precio de carne varía no solo por cuestiones inflacionarias, sino también por factores como: Estacionales de mercado (Diciembre es el mes de menor faena y venta bovina), Expectativas (de acuerdo a la expectativa de mercado se venden animales más o menos gordos, para lograr mayor rendimiento por kg., así a menor precio menor venta para mejorar el rendimiento de cada animal), Factores Climáticos (Inundaciones o sequías pueden generar la pérdida de animales, consecuentemente disminuye la disponibilidad de animales para faena y aumenta el precio de venta), Cambio de Divisas (el atraso cambiario afecto al sector agroindustrial, siendo la diferencia de precio entre Argentina y Brasil, principal competidor latinoamericano, del 90%).

Por otro lado, de acuerdo a Wasilevsky (2016), el precio de la carne en los últimos 12 meses (Agosto 2015-agosto 2016) creció un 50%, lo que generó una disminución en el consumo y en la faena de animales. El autor, manifiesta que en los próximos meses se espera un retraimiento de este porcentaje de manera paulatina, disminuyendo para los próximos años.

Finalmente, Lopez (2016) menciona que la variación del precio de venta de animal vivo es diferente a la variación del precio de venta de faena. Mientras que este último presenta un aumento de aproximadamente 47,7% en el último semestre, el precio de animal vivo vario aproximadamente un 32%.

Considerando estos valores y el análisis del precio venta de la empresa, se estimó una variación anual del 30% estable, entendiendo que los factores que afectan el precio de la carne no son solamente inflacionarios y se rigen por demanda del mercado.



- **Costos Fijos**

- Sueldos: de acuerdo al CCT contemplado, se estimó un aumento anual del 27% en dos meses (17% en marzo y 10% en Octubre sobre el sueldo de Febrero). Es importante observar que, aunque se espera que en los próximos años el nivel inflacionario disminuya (Apartado indicadores Inflacionarios) y por ende los acuerdos salariales de aumento también, se optó por sostener una postura conservadora y estable manteniendo el aumento de sueldo en un 27% anual, de acuerdo a las Paritarias de Julio 2016.
- Para los peones jornalizados se establecerá el pago fijo de 3 días por cada remate que se realice, contemplando que este sería el máximo periodo de contratación.
- Aguinaldos: Se contemplaron dos aguinaldos en el mes 7 y mes 12 de cada año, salvo para el caso de los jornalizados.
- Impuestos y Alquiler (de oficina): se estimó un aumento anual del 30%.

De acuerdo a lo consultado con dos inmobiliarias locales, los contratos de locación de locales comerciales se establecen a tres años, con un aumento anual del 30% o dos aumentos semestrales de 15% aproximadamente. Quedando establecido en los contratos de locación como descuentos que ofrecen los locadores a los locatarios por el periodo determinado. Se estableció como monto inicial el valor actual que paga la empresa en impuestos (excepto impuesto a la ganancia) con un incremento del 30% considerando que la actividad se iniciará en 2017 y los valores son de julio 2016.



- Leasing: se establecieron cuotas fijas mensuales de\$21.875, por un total\$262.500 anual durante los primeros 3 años, y en el año 4 se estimó el desembolso de\$900.000 para el pago final, que incluyen los intereses finales del Leasing de\$450.000.

- **Costos Variables**

- Community Manager: se estableció el sueldo de acuerdo al tarifario de la ACMA, con un 20% de aumento anual. Según lo observado en los tarifarios históricos, el incremento de los servicios de este tipo de personal varía entre 10% y 20% anual, por lo cual tomando nuevamente una postura conservadora, se sostiene el mayor aumento anual.
- Viáticos: Se estableció un aumento variable en viáticos anuales de acuerdo a la inflación estimada en el apartado Indicadores Inflacionarios (Combustible para el transporte y almuerzo del rematador y personal)



### 5.3.6.2. Variación en Escenarios

Para el análisis de sensibilidad se estableció la variación en la cantidad de remates como en la cantidad ventas de animales en ventas directas de la siguiente manera:

- **Venta Remate:** Se estimó una venta promedio de \$200.000 por remate para el primer año, con un aumento del 30% anual contemplando las variaciones de precio. Este total es el 8% de la comisión por la venta de aproximadamente 550 animales por remate. Se estimó un número conservador, teniendo en cuenta que en la actualidad la empresa remata aproximadamente 1000 cabezas en cada feria.
- **Venta Directa:** Se estimó la venta de la cantidad de animales mensuales, en un precio por animal aproximado de \$4500, con un aumento del 30% anual en el precio. Se calcula para el escenario Base la venta de 20 animales mensuales, considerando que en el primer semestre de 2016 realizaron ventas directas por esa cantidad.

- Se establecieron variaciones mensuales de la siguiente manera:

		<b>BASE</b>	<b>NEGATIVO</b>	<b>POSITIVO</b>
<b>Año 1</b>	<b>Remate</b>	Cada 3 Meses	Cada 4 Meses	Cada 2 Meses
	<b>Venta Directa</b>	20 Animales Mensuales	20 Animales cada Dos Meses	40 Animales Mensuales
<b>Año 2</b>	<b>Remate</b>	Cada 2 Meses	Cada 3 Meses	Mensuales
	<b>Venta Directa</b>	20 Animales Mensuales	20 Animales cada Dos Meses	40 Animales Mensuales
<b>Año 3</b>	<b>Remate</b>	Mensuales	Cada 2 Meses	Mensuales
	<b>Venta Directa</b>	20 Animales Mensuales	20 Animales cada Dos Meses	40 Animales Mensuales



		<b>BASE</b>	<b>NEGATIVO</b>	<b>POSITIVO</b>
<b>Año 4</b>	<b>Remate</b>	Mensuales	Mensuales	Mensuales
	<b>Venta Directa</b>	20 Animales Mensuales	20 Animales cada Dos Meses	40 Animales Mensuales
<b>Año 5</b>	<b>Remate</b>	Mensuales	Mensuales	Mensuales
	<b>Venta Directa</b>	20 Animales Mensuales	20 Animales cada Dos Meses	40 Animales Mensuales

Tabla 14: Variación mensuales de las transacciones establecidas en los flujos de fondo Costos (Fuente: Elaboración propia, 2016)

### 5.3.6.3. Indicadores Inflacionarios:

Con el objetivo de establecer los indicadores inflacionarios para los próximos años, se realizó una investigación sobre la propuesta oficialista como fuentes privadas. Como se puede observar en la tabla siguiente, la diferencia es significativa, en aproximadamente 10 puntos.

Teniendo en cuenta esta información, se establece como parámetro inflacionario para la proyección del flujo de fondos las estimaciones privadas, considerando que podrían ser el escenario más negativo que viva la empresa. Y posterior al 2019, para los siguientes años se sostiene una inflación del 15% aunque el gobierno oficialista sostiene que llegará a un dígito.

Periodo	Inflación Proyectada	
	Oficial	Fuentes Privadas
2017	25%	35%
2018	17%	27%
2019	12%	22%
2020	10%	20%
2021	9%	15%

Tabla 15: Proyección Inflacionaria 2017-2021 (Fuente: Elaboración Propia en base a americaeconomia.com, 2016; Aguiar, 2016)



#### 5.3.6.4. Tasa de Descuento

Para establecer la tasa de descuento, como se mencionó en el marco teórico, se puede tomar como base el rendimiento previo de la empresa en años anteriores, considerando que en caso de no invertir en una nueva sucursal las utilidades se reinvertirían en la misma empresa.

Analizando los estados de resultados de 2012 a 2015 (Anexo 10), como se puede observar en la tabla siguiente:

	Ingresos del Estado de Resultados	Porcentaje crecimiento Interanual	Porcentaje crecimiento base 100=2012
2012	\$173.011,27	100,00%	100,00%
2013	\$238.810,64	38,03%	38,03%
2014	\$400.443,21	67,68%	131,45%
2015	\$983.581,76	145,62%	468,51%

Tabla 16: Estado de resultados 2012-2015 Raúl Battistoni y Cía. S.R.L. (Fuente: Raúl Battistoni y Cía. S.R.L.)

Como resultado se obtiene que en los últimos años la empresa ha crecido ampliamente, logrando un crecimiento del 145% entre 2014 y 2015.

Considerando tanto la antigüedad que posee la empresa en el mercado como su Know-how sobre el desarrollo de la actividad, pero que se insertará en un nuevo mercado con alta competencia, se considera que el mínimo rendimiento que se le puede pedir durante los primeros años es del 35%, asociado a la mínima tasa obtenida en años previos (2013) de la casa central.



### 5.3.6.5. Análisis de Sensibilidad

#### 5.3.6.5.1. Escenario Anual Base con Inversión Inicial Total

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Inversión Inicial</b>					
Refacciones	-\$52.150,00				
Amueblamiento					
Oficina	-\$62.000,00				
Habilitación y RUCA	-\$4.500,00				
Predio Ferial	-\$1.500.000,00				
<b>Ingresos</b>					
Ingresos por Remate	\$800.000,00	\$1.560.000,00	\$4.056.000,00	\$5.272.800,00	\$6.854.640,00
Ingreso por venta directa	\$1.080.643,20	\$1.404.836,16	\$1.826.287,01	\$2.374.173,11	\$3.086.425,04
<b>GASTOS FIJOS</b>					
Sueldos	\$408.153,20	\$518.354,56	\$658.310,30	\$836.054,08	\$1.061.788,68
Aguinaldo	\$35.567,64	\$45.170,90	\$57.367,04	\$69.671,17	\$88.482,39
Impuestos	\$54.000,00	\$70.200,00	\$91.260,00	\$118.638,00	\$154.229,40
Alquiler	\$48.000,00	\$62.400,00	\$81.120,00	\$105.456,00	\$137.092,80
<b>GASTOS VARIABLES</b>					
Community Manager	\$65.400,00	\$78.480,00	\$94.176,00	\$113.011,20	\$135.613,44
Viáticos	\$4.000,00	\$7.800,00	\$20.280,00	\$26.364,00	\$34.273,20
<b>Total de costos</b>	\$615.120,84	\$782.405,46	\$1.002.513,34	\$1.269.194,45	\$1.611.479,91
<b>BAI</b>	\$1.265.522,36	\$2.182.430,70	\$4.879.773,67	\$6.377.778,66	\$8.329.585,14
Impuesto a la Ganancia	\$442.932,83	\$763.850,74	\$1.707.920,79	\$2.232.222,53	\$2.915.354,80
<b>BDI</b>	\$822.589,54	\$1.418.579,95	\$3.171.852,89	\$4.145.556,13	\$5.414.230,34
<b>Beneficio Acumulado</b>	-\$1.618.650,00	-\$796.060,46	\$622.519,49	\$3.794.372,38	\$7.939.928,51
				\$7.939.928,51	\$13.354.158,85

Tabla 17: Flujo de Fondo con escenario base con Inversión Inicial Total (Fuente: Elaboración propia, 2016)



Proyecto de inversión para la apertura  
 en la ciudad de General Acha, Provincia de Santa Rosa,  
 de la empresa Raúl Battistoni y Cía. S.R.L. para el período 2017-2021.



### 5.3.6.5.1.1. Calculo de Capital de Trabajo

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
INGRESOS	\$90.053,60	\$90.053,60	\$290.053,60	\$90.053,60	\$90.053,60	\$290.053,60	\$90.053,60	\$90.053,60	\$290.053,60	\$90.053,60	\$90.053,60	\$290.053,60
EGRESOS	\$-43.103,80	\$-43.103,80	\$-49.059,95	\$-48.059,95	\$-48.059,95	\$-49.059,95	\$-65.114,92	\$-48.059,95	\$-49.059,95	\$-50.975,33	\$-50.975,33	\$-70.487,99
INVERSIÓN INICIAL	\$-1.618.650,00											
TOTAL DE EGRESOS	\$-1.661.753,80	\$-43.103,80	\$-49.059,95	\$-48.059,95	\$-48.059,95	\$-49.059,95	\$-65.114,92	\$-48.059,95	\$-49.059,95	\$-50.975,33	\$-50.975,33	\$-70.487,99
SALDO CORRIENTE	\$-1.571.700,20	\$46.949,80	\$240.993,65	\$41.993,65	\$41.993,65	\$240.993,65	\$24.938,68	\$41.993,65	\$240.993,65	\$39.078,27	\$39.078,27	\$219.565,61
SALDO INICIAL		\$-1.571.700,20	\$-1.524.750,40	\$-1.283.756,75	\$-1.241.763,09	\$-1.199.769,44	\$-958.775,78	\$-933.837,10	\$-891.843,45	\$-650.849,79	\$-611.771,52	\$-572.693,25
FLUJO DE CAJA	\$-1.571.700,20	\$-1.524.750,40	\$-1.283.756,75	\$-1.241.763,09	\$-1.199.769,44	\$-958.775,78	\$-933.837,10	\$-891.843,45	\$-650.849,79	\$-611.771,52	\$-572.693,25	\$-353.127,64

**CAPITAL DE TRABAJO \$1.571.700,20**

Tabla 18: Capital de Trabajo Flujo Base con Inversión Total (Fuente: Elaboración Propia)



### 5.3.6.5.2. Escenario Anual Base con Inversión en Leasing

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Inversión Inicial</b>					
Refacciones	-\$52.150,00				
Amueblamiento Oficina	-\$62.000,00				
Habilitación y RUCA	-\$4.500,00				
<b>Ingresos</b>					
Ingresos por Remate	\$800.000,00	\$1.560.000,00	\$4.056.000,00	\$5.272.800,00	\$6.854.640,00
Ingreso por venta directa	\$1.080.643,20	\$1.404.836,16	\$1.826.287,01	\$2.374.173,11	\$3.086.425,04
<b>GASTOS FIJOS</b>					
Sueldos	\$408.153,20	\$518.354,56	\$658.310,30	\$836.054,08	\$1.061.788,68
Aguinaldo	\$35.567,64	\$45.170,90	\$57.367,04	\$69.671,17	\$88.482,39
Impuestos	\$54.000,00	\$70.200,00	\$91.260,00	\$118.638,00	\$154.229,40
Leasing	\$262.500,00	\$262.500,00	\$262.500,00	\$450.000,00	\$0,00
Intereses Leasing				\$450.000,00	
Alquiler	\$48.000,00	\$62.400,00	\$81.120,00	\$105.456,00	\$137.092,80
<b>GASTOS VARIABLES</b>					
Community Manager	\$65.400,00	\$78.480,00	\$94.176,00	\$113.011,20	\$135.613,44
Viáticos	\$4.000,00	\$7.800,00	\$20.280,00	\$26.364,00	\$34.273,20
<b>Total de costos</b>	\$877.620,84	\$1.044.905,46	\$1.265.013,34	\$2.169.194,45	\$1.611.479,91
<b>BAI</b>	\$1.003.022,36	\$1.919.930,70	\$4.617.273,67	\$5.477.778,66	\$8.329.585,14
Impuesto a la Ganancia	\$351.057,83	\$671.975,74	\$1.616.045,79	\$1.917.222,53	\$2.915.354,80
<b>BDI</b>	\$651.964,54	\$1.247.954,95	\$3.001.227,89	\$3.560.556,13	\$5.414.230,34
<b>Beneficio Acumulado</b>	<b>-\$118.650,00</b>	\$533.314,54	\$1.781.269,49	\$4.782.497,38	\$8.343.053,51

Tabla 19: Flujo de Fondo con escenario base con Inversión en Leasing (Fuente: Elaboración propia, 2016)



### 5.3.6.5.2.1. Calculo de Capital de Trabajo

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
INGRESOS	\$90.053,60	\$90.053,60	\$290.053,60	\$90.053,60	\$90.053,60	\$290.053,60	\$90.053,60	\$90.053,60	\$290.053,60	\$90.053,60	\$90.053,60	\$290.053,60
EGRESOS	\$-64.978,80	\$-64.978,80	\$-70.934,95	\$-69.934,95	\$-69.934,95	\$-70.934,95	\$-86.989,92	\$-69.934,95	\$-70.934,95	\$-72.850,33	\$-72.850,33	\$-92.362,99
INVERSIÓN INICIAL	\$-118.650,00											
TOTAL DE EGRESOS	\$-183.628,80	\$-64.978,80	\$-70.934,95	\$-69.934,95	\$-69.934,95	\$-70.934,95	\$-86.989,92	\$-69.934,95	\$-70.934,95	\$-72.850,33	\$-72.850,33	\$-92.362,99
SALDO CORRIENTE	\$-93.575,20	\$25.074,80	\$219.118,65	\$20.118,65	\$20.118,65	\$219.118,65	\$3.063,68	\$20.118,65	\$219.118,65	\$17.203,27	\$17.203,27	\$197.690,61
SALDO INICIAL		\$-93.575,20	\$-68.500,40	\$150.618,25	\$170.736,91	\$190.855,56	\$409.974,22	\$413.037,90	\$433.156,55	\$652.275,21	\$669.478,48	\$686.681,75
FLUJO DE CAJA	\$-93.575,20	\$-68.500,40	\$150.618,25	\$170.736,91	\$190.855,56	\$409.974,22	\$413.037,90	\$433.156,55	\$652.275,21	\$669.478,48	\$686.681,75	\$884.372,36

**CAPITAL DE TRABAJO** \$93.575,20

Tabla 20: Capital de Trabajo Flujo Base con inversión en Leasing (Fuente: Elaboración Propia)



### 5.3.6.5.3. Escenario Anual Positivo con Inversión en Leasing

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Inversión Inicial</b>					
Refacciones	-\$52.150,00				
Amueblamiento					
Oficina	-\$62.000,00				
Habilitación y RUCA	-\$4.500,00				
<b>Ingresos</b>					
Ingresos por Remate	\$1.200.000,00	\$3.120.000,00	\$4.056.000,00	\$5.272.800,00	\$6.854.640,00
Ingreso por venta directa	\$2.161.286,40	\$2.809.672,32	\$3.652.574,02	\$4.748.346,22	\$6.172.850,09
<b>GASTOS FIJOS</b>					
Sueldos	\$408.153,20	\$518.354,56	\$658.310,30	\$836.054,08	\$1.061.788,68
Aguinaldo	\$35.567,64	\$45.170,90	\$57.367,04	\$69.671,17	\$88.482,39
Impuestos	\$54.000,00	\$70.200,00	\$91.260,00	\$118.638,00	\$154.229,40
Leasing	\$262.500,00	\$262.500,00	\$262.500,00	\$450.000,00	\$0,00
Intereses Leasing				\$450.000,00	
Alquiler	\$48.000,00	\$62.400,00	\$81.120,00	\$105.456,00	\$137.092,80
<b>GASTOS VARIABLES</b>					
Community Manager	\$65.400,00	\$78.480,00	\$94.176,00	\$113.011,20	\$135.613,44
Viáticos	\$4.000,00	\$7.800,00	\$20.280,00	\$26.364,00	\$34.273,20
<b>Total de costos</b>	\$877.620,84	\$1.044.905,46	\$1.265.013,34	\$2.169.194,45	\$1.611.479,91
<b>BAI</b>	\$2.483.665,56	\$4.884.766,86	\$6.443.560,68	\$7.851.951,77	\$11.416.010,18
Impuesto a la Ganancia	\$869.282,95	\$1.709.668,40	\$2.255.246,24	\$2.748.183,12	\$3.995.603,56
<b>BDI</b>	\$1.614.382,62	\$3.175.098,46	\$4.188.314,44	\$5.103.768,65	\$7.420.406,62
<b>Beneficio Acumulado</b>	-\$118.650,00	\$1.495.732,62	\$4.670.831,07	\$8.859.145,52	\$13.962.914,17

Tabla 21: Flujo de Fondo con escenario positivo con inversión en Leasing (Fuente: Elaboración propia, 2016)



### 5.3.6.5.3.1. Calculo de Capital de Trabajo

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
INGRESOS	\$380.107,20	\$180.107,20	\$380.107,20	\$180.107,20	\$380.107,20	\$180.107,20	\$380.107,20	\$180.107,20	\$380.107,20	\$180.107,20	\$380.107,20	\$180.107,20
EGRESOS	\$-64.978,80	\$-64.978,80	\$-70.934,95	\$-69.934,95	\$-69.934,95	\$-70.934,95	\$-86.989,92	\$-69.934,95	\$-70.934,95	\$-72.850,33	\$-72.850,33	\$-92.362,99
INVERSIÓN INICIAL	\$-118.650,00											
TOTAL DE EGRESOS	\$-183.628,80	\$-64.978,80	\$-70.934,95	\$-69.934,95	\$-69.934,95	\$-70.934,95	\$-86.989,92	\$-69.934,95	\$-70.934,95	\$-72.850,33	\$-72.850,33	\$-92.362,99
SALDO CORRIENTE	\$196.478,40	\$115.128,40	\$309.172,25	\$110.172,25	\$310.172,25	\$109.172,25	\$293.117,28	\$110.172,25	\$309.172,25	\$107.256,87	\$307.256,87	\$87.744,21
SALDO INICIAL		\$196.478,40	\$311.606,80	\$620.779,05	\$730.951,31	\$1.041.123,56	\$1.150.295,82	\$1.443.413,10	\$1.553.585,35	\$1.862.757,61	\$1.970.014,48	\$2.277.271,35
FLUJO DE CAJA	\$196.478,40	\$311.606,80	\$620.779,05	\$730.951,31	\$1.041.123,56	\$1.150.295,82	\$1.443.413,10	\$1.553.585,35	\$1.862.757,61	\$1.970.014,48	\$2.277.271,35	\$2.365.015,56

**CAPITAL DE TRABAJO** \$ -

Tabla 22: Capital de Trabajo Flujo Positivo (Fuente: Elaboración Propia)



#### 5.3.6.5.4. Escenario Anual Negativo con Inversión en Leasing

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Inversión Inicial</b>					
Refacciones	-\$52.150,00				
Amueblamiento					
Oficina	-\$62.000,00				
Habilitación y RUCA	-\$4.500,00				
<b>Ingresos</b>					
Ingresos por Remate	\$600.000,00	\$1.040.000,00	\$2.028.000,00	\$5.272.800,00	\$6.854.640,00
Ingreso por venta directa	\$540.321,60	\$702.418,08	\$913.143,50	\$2.374.173,11	\$3.086.425,04
<b>GASTOS FIJOS</b>					
Sueldos	\$408.153,20	\$518.354,56	\$658.310,30	\$836.054,08	\$1.061.788,68
Aguinaldo	\$35.567,64	\$45.170,90	\$57.367,04	\$69.671,17	\$88.482,39
Impuestos	\$54.000,00	\$70.200,00	\$91.260,00	\$118.638,00	\$154.229,40
Leasing	\$262.500,00	\$262.500,00	\$262.500,00	\$450.000,00	\$0,00
Intereses leasing				\$450.000,00	
Alquiler	\$48.000,00	\$62.400,00	\$81.120,00	\$105.456,00	\$137.092,80
<b>GASTOS VARIABLES</b>					
Community Manager	\$65.400,00	\$78.480,00	\$94.176,00	\$113.011,20	\$135.613,44
Viáticos	\$4.000,00	\$7.800,00	\$20.280,00	\$26.364,00	\$34.273,20
<b>Total de costos</b>	\$877.620,84	\$1.044.905,46	\$1.265.013,34	\$2.169.194,45	\$1.611.479,91
<b>BAI</b>	\$262.700,76	\$697.512,62	\$1.676.130,17	\$5.477.778,66	\$8.329.585,14
Impuesto a la Ganancia	\$91.945,27	\$244.129,42	\$586.645,56	\$1.917.222,53	\$2.915.354,80
<b>BDI</b>	\$170.755,50	\$453.383,20	\$1.089.484,61	\$3.560.556,13	\$5.414.230,34
<b>Beneficio Acumulado</b>	-\$118.650,00	\$52.105,50	\$505.488,70	\$1.594.973,31	\$5.155.529,44
					\$10.569.759,78

Tabla 23: Flujo de Fondo con escenario negativo con inversión en Leasing (Fuente: Elaboración propia, 2016)



### 5.3.6.5.4.1. Calculo de Capital de Trabajo

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
INGRESOS	\$ -	\$ 90.053,60	\$ -	\$290.053,60	\$ -	\$ 90.053,60	\$ -	\$290.053,60	\$ -	\$ 90.053,60	\$ -	\$290.053,60
EGRESOS	\$-64.978,80	\$-64.978,80	\$-70.934,95	\$-69.934,95	\$-69.934,95	\$-70.934,95	\$-86.989,92	\$-69.934,95	\$-70.934,95	\$-72.850,33	\$-72.850,33	\$-92.362,99
INVERSIÓN INICIAL	\$-118.650,00											
TOTAL DE EGRESOS	\$-183.628,80	\$-64.978,80	\$-70.934,95	\$-69.934,95	\$-69.934,95	\$-70.934,95	\$-86.989,92	\$-69.934,95	\$-70.934,95	\$-72.850,33	\$-72.850,33	\$-92.362,99
SALDO CORRIENTE	\$-183.628,80	\$25.074,80	\$-70.934,95	\$220.118,65	\$-69.934,95	\$ 19.118,65	\$-86.989,92	\$220.118,65	\$-70.934,95	\$ 17.203,27	\$-72.850,33	\$197.690,61
SALDO INICIAL		\$-183.628,80	\$-158.554,00	\$-229.488,95	\$ -9.370,29	\$-79.305,24	\$-60.186,58	\$-147.176,50	\$ 72.942,15	\$ 2.007,20	\$ 19.210,48	\$-53.639,85
FLUJO DE CAJA	\$-183.628,80	\$-158.554,00	\$-229.488,95	\$ -9.370,29	\$-79.305,24	\$-60.186,58	\$-147.176,50	\$ 72.942,15	\$ 2.007,20	\$ 19.210,48	\$-53.639,85	\$144.050,76

**CAPITAL DE TRABAJO** \$229.488,95

Tabla 24: Capital de Trabajo Flujo Negativo (Fuente: Elaboración Propia)



### 5.3.6.5.5. Análisis de Indicadores Financieros

	<b>BASE</b>	<b>POSITIVO</b>	<b>NEGATIVO</b>	<b>BASE CON INVERSIÓN TOTAL</b>
<b>Inversión Inicial</b>	-\$118.650	-\$118.650	-\$118.650	-\$1.618.650,00
<b>Año 1</b>	\$651.964,54	\$1.614.382,62	\$170.755,50	\$822.589,54
<b>Año 2</b>	\$1.247.954,95	\$3.175.098,46	\$453.383,20	\$1.418.579,95
<b>Año 3</b>	\$3.001.227,89	\$4.188.314,44	\$1.089.484,61	\$3.171.852,89
<b>Año 4</b>	\$3.560.556,13	\$5.103.768,65	\$3.560.556,13	\$4.145.556,13
<b>Año 5</b>	\$5.414.230,34	\$7.420.406,62	\$5.414.230,34	\$5.414.230,34

<b>VAN</b>	\$3.369.094,68	\$5.713.404,65	\$2.206.544,22	\$2.602.786,82
<b>TIR</b>	645%	1449%	282%	99%
<b>i</b>	35%	35%	35%	35%
<b>Periodo de Recupero</b>	1,40 meses	0,84 meses	10,41 meses	18,79 meses

Tabla 25: Indicadores Financieros (Fuente: Elaboración propia, 2016)

En esta viabilidad se desarrollaron diferentes flujos de fondo dependiendo de un escenario determinado y en base a los supuestos financieros planteados desde un principio. Además de esto se elaboró un análisis de indicadores financieros donde se puede nombrar como los más importantes a él VAN y TIR

En un proyecto planteado a 5 años con una inversión inicial de \$118.650 que genera un VAN positivo de \$3.369.094,68 y una TIR del 645% dentro del escenario base, todo estos resultados provenientes de una exigencia de los propietarios de la firma





que proponen que el proyecto tenga un rendimiento del 35%, tasa de rendimiento que la empresa tuvo años atrás y la consideran como la mínima a percibir. Todos estos resultados generan un atractivo interesante, ya que como se observa el proyecto es muy rentable.

Como se puede observar en la Tabla N° 25 el periodo de recupero en el escenario base es de aproximadamente un mes y medio, mientras que en el positivo en el primer mes se recuperaría la inversión inicial y en el escenario negativo se requerirá de 11 meses. En cualquiera de los casos, el periodo de recupero es acotado y la empresa ha demostrado con sus ingresos poder solventar la nueva sucursal durante el periodo de 11 meses que sería el peor escenario posible.

También se planteó un flujo de fondos con la inversión total del predio ferial en el cual se debería realizar una inversión inicial de \$1.618.650, en este caso el periodo de recupero se extiende a 1 año y 6 meses aproximadamente con un VAN de \$2.602.786,82 y una TIR del 99%.

Tanto los flujos de fondos como los indicadores dieron señales positivas para determinar finalmente que el proyecto planteado es viable económica y financieramente hablando.



### 5.3.7. CONCLUSIÓN FINAL

Con el cambio de gobierno nacional y con las nuevas políticas implementadas por el mismo, además de un crecimiento sostenido que se viene dando desde años atrás se puede pronosticar que el sector ganadero seguirá teniendo un rendimiento ascendente. Ante esto, la firma Raúl Battistoni y Cía. S.R.L se encuentra actualmente analizando la posibilidad de extender su horizonte de mercado y colocar una sucursal, con oficina y predio ferial, en la ciudad de General Acha ubicada a 100km de Santa Rosa, La Pampa, ciudad donde se encuentra la oficina principal.

En el proyecto planteado por este Trabajo Final de Grado se desarrollaron distintas viabilidades como las de mercado, de gestión, ambiental, técnica, legal y económica-financiera con el objetivo de determinar si el proyecto es viable en el mayor detalle posible. En cuanto al mercado, se detectó que los clientes no guardan fidelidad con una empresa, sino que depende del precio de venta y comisiones que ofrezcan, aparte de la calidad de atención y servicios que la firma le brinde. Ante esto Raúl Battistoni y Cía. S.R.L. ha sido calificada por sus clientes de manera positiva respecto de los atributos mencionados, lo que la posiciona competitivamente en el mercado de General Acha, pudiendo prever que los clientes trabajaran con la misma.

Respecto de la gestión interna, la empresa es pequeña en estructura y no requiere de gran cantidad de recursos (humanos, tecnológicos, económicos y/o materiales) para realizar la actividad, ya que con tres personas entre comerciales y rematadores, pueden desarrollar efectivamente todas las tareas. Con lo cual para la sucursal de General Acha deberá duplicar su capital humano, aunque el costo de mantenimiento lo cubriría con la actividad mínima de venta directa.

En relación a los aspectos ambientales y legales, después de analizar las normativas y leyes que controlan y protegen al medio ambiente, como que regulan la actividad de remate de ganados, requisitos para la apertura de una consignataria y la habitación del predio ferial, además del tratamiento de los impuestos. Se detectó que los mismos no presentan dificultades mayores para la empresa, y que fácilmente pueden ser cubiertos.

La mayor inversión que la empresa deberá realizar para la apertura de la nueva sucursal, se detectó en la viabilidad técnica, donde se observó la necesidad de comprar



el Predio Ferial, que actualmente se encuentra en desuso, y acondicionarlo con nuevas instalaciones, principalmente en alambrado y corrales. Como también deberá invertir en el amueblamiento de la nueva oficina y el alquiler de la misma en el centro de General Acha. A pesar de esto, y considerando que el terreno se vende bajo la modalidad de leasing, la inversión inicial es de aproximadamente \$118.000, lo que la empresa logra cubrir con la venta directa en 2 meses, siendo ganancia los remates.

Finalmente se desarrolló la viabilidad económico-financiera donde se elaboraron tres flujos de fondos para los distintos escenarios posibles (base, positivo, negativo), todos ellos enmarcados dentro de los supuestos detallados con anterioridad. Como variable dinámica se tomó la venta de ganado de manera directa como por remate, modificando los plazos de ejecución de los mismos. También se mantuvo una mirada conservadora en cantidad de animales vendidos, debido a que la empresa ingresará a un mercado nuevo en el que posee una alta competencia por empresas con mucha antigüedad en la zona de General Acha.

A pesar de las estimaciones bajas, los flujos arrojaron que el desarrollo del proyecto de inversión no solo es viable sino también rentable, superando Tasas de Interés del 35%, y con un retorno de inversión menor a los 4 meses en el escenario positivo y base.

A landscape photograph showing a herd of black cows grazing in a field. The sky is filled with large, white, fluffy clouds against a blue background. The cows are scattered across the field, some standing and some grazing. The field appears to be a mix of green and yellow grass.

**CAPITULO VI**



## **6.1.BIBLIOGRAFÍA**

### **6.1.1. BIBLIOGRAFÍA IMPRESA**

- Alberto J. Cañas & Joseph D. Novak (2009). “Origen y Desarrollo de los Mapas Conceptuales”
- Baca Urbina, Gabriel (2006). “Evaluación de proyectos” (Quinta edición), Mc Graw-Hill/ Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Mankiw, G. N. (2015). Principios de economía (6ta ed.). México: Cengage Learning.
- Philip Kotler & Gary Armstrong (2008). “Fundamentos de Marketing” (Octava edición), Pearson Educación.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., y Jaffe, J. F. (2012). “Fundamentos de finanzas corporativas” (Novena edición), McGraw-Hill.
- Sapag Chain, N., Sapag Chain, R. (2011). “Proyecto de Inversión, Formulación y Evaluación” (Segunda edición), Pearson Educación,
- Sapag Chain, Nassir y Sapag Chain, Reinaldo. (2008). “Preparación y Evaluación de Proyectos” (Quinta edición), Mc Graw Hill.
- Spidalieri, R. (2010). Planificación y control de gestión: Scorecards en finanzas, cuestiones basicas. (1era ed.). Córdoba, Argentina: Brujas.Horngren, C., Datar, S., & Rajan, M. (2012). Contabilidad de costos: un enfoque gerencial (14ta ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Stephen, R. Westerfield, a Randolph, Jordan, W. Bradford D. (2010). “Fundamentos de finanzas corporativas”. (Novena edición), Mc Graw-Hill.



### 6.1.2. BIBLIOGRAFÍA DIGITAL

- Agrovoz.com (2015) Por qué sube la carne, según la industria frigorífica. Publicado en Agrovoz.com, Sección ganadería, el 10/12/2015 (Documento Digital) Extraído el 20/09/2016 de <http://www.agrovoz.com.ar/ganaderia/por-que-sube-la-carne-segun-la-industria-frigorifica>
- Aguiar, N. (2016) Proyectan más inflación que la que prevé Macri. Publicado en Lanación.com, Sección Inflación y Precios, el 03/02/2016 (Documento digital) Extraído el 20/08/2016 de <http://www.lanacion.com.ar/1867696-proyectan-mas-inflacion-que-la-que-preve-macri>
- Americaeconomia.com (2016) Entérese de las proyecciones del gobierno argentino para la inflación en 2016. Publicado en Americaeconomica.com, Sección Argentina, El 14/01/2016 (Documento Digital) Extraído el 20/08/2016 de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/enterese-de-las-proyecciones-del-gobierno-argentino-para-la-inflacion-en->
- Argentina.gob.ar (2015) Habilitación de local de remate feria (Documento Digital) Extraído el 28/04/2016 de <https://www.argentina.gob.ar/habilitacion-de-local-de-remate-feria-o-exposicion-ganadera-con-eximicion-de-playa-de-lavado-y>
- Asociacionag.org.ar (2009) Análisis de Viabilidades (Documento Digital) Extraído el 12/07/2015 de <http://www.asociacionag.org.ar/pdfcap/5/Sobrero,%20Francisco%20-%20ESTUDIOS%20DE%20VIABILIDAD%20LA%20CENICIENTA%20DE%20LOS%20PROYECTOS%20DE%20INVERSION.pdf>
- CCT N° 130/75 de Empleados de Comercio. (Documento Digital) Extraído el 20/07/2016 de <http://jorgevega.com.ar/laboral/71-empleados-comercio-escala-salarial-2016-junio.html>
- Contextoganadero.com (2013) El sector agropecuario a la vanguardia tecnológica. Publicado en Contextoganadero.com, Sección tema del día, el 16/07/2013 (Documento Digital) Extraído el 08/03/2016 de <http://www.contextoganadero.com/ganaderia-sostenible/informe-el-sector-agropecuario-la-vanguardia-tecnologica>



Cuitonline.com Cuit de Raúl Battistoni y Cía. SRL. (Documento Digital) Extraído el 08/04/2016 de <http://www.cuitonline.com/detalle/30707913769/raul-battistoni-y-cia-S.R.L..html>

Decreto 649/1997. Impuesto A Las Ganancias Texto Ordenado 1997 – Aprobación Publicada en el Boletín Oficial del 06-ago-1997 Número: 28703 Página: 3. (Versión Digital) Extraída el 20/05/2016 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=44911>

Decreto Reglamentario N° 301/13, Régimen De Trabajo Agrario. Libreta Del Trabajador Rural. Publicado el 3 abril, 2013. (Versión Digital) Extraído el 12/09/2016 de <http://www.consejosalta.org.ar/2013/04/decreto-30113-regimen-de-trabajo-agrario-libreta-del-trabajador-rural/>

Ecoticias.com (2015) Nuevas tecnologías para la agricultura y ganadería. Publicado en Ecoticias.com, Sección Portada el 29/05/2015 (Documento Digital) Extraído el 10/03/2016 de <http://www.ecoticias.com/alimentos/103923/Nuevas-tecnologias-agricultura-ganaderia>

Ehowenespanol.com (2014) Los pasos para realizar un análisis FODA (Documento Digital) Extraído el 22/05/2016 de [http://www.ehowenespanol.com/pasos-realizar-analisis-foda-info\\_294614/](http://www.ehowenespanol.com/pasos-realizar-analisis-foda-info_294614/)

El Diario de la Pampa (2015) Ruta de la Cría: levantaron el quite de colaboración. Publicado en [diariodelapampa.com.ar](http://diariodelapampa.com.ar), Sección Provincial del 05/02/2015 (Documento Digital) Extraído el 20/02/2016 de [http://archivo.eldiariodelapampa.com.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=169492%3Aruta-de-la-cria-trabajadores-iniciaron-quite-de-colaboracion&catid=62%3Anacionales&Itemid=3&device=iphone](http://archivo.eldiariodelapampa.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=169492%3Aruta-de-la-cria-trabajadores-iniciaron-quite-de-colaboracion&catid=62%3Anacionales&Itemid=3&device=iphone)

Eldetape (2015) Exclusivo: el plan de los candidatos para bajar la inflación. Publicado en Sección Política, el 15/03/2015 (Documento Digital) Extraído el 30/03/2016 de <http://www.eldestapeweb.com/exclusivo-el-plan-los-candidatos-bajar-la-inflacion-n3860>

Elpais.com.uy (2013) Impacto de nuevas tecnologías en el agro. Publicado en Elpais.com.uy, Sección Economía el 19/08/2013 (Documento Digital) Extraído



el 09/03/2016 de <http://www.elpais.com.uy/economia/rurales/impacto-nuevas-tecnologias-agro.html>

Eltribuno.info (2016) El Gobierno anterior promovió la inflación. Publicado en Eltribuno.info, Sección Política, el 02/03/2016 (Documento Digital) Extraído el 02/03/2016 de <http://www.eltribuno.info/el-gobierno-anterior-promovio-la-inflacion-n680119>

Entresurcosyorrales.com (2015) Remate del 28/04/2015 de Raúl Battistoni y Cía. SRL. (Documento Digital) Extraído el 16/04/2016 de <http://www.entresurcosyorrales.com/resultado-general-raul-battistoni-S.R.L.-invernada-y-cria-6710-2015-04-28-34672>

Infoagro.com (2011) Las nuevas tecnologías en el sector agrario y medio rural. Publicado en Infoagro.com, Sección Internacional, el 21/11/2011 (Documento Digital) Extraído el 08/03/2016 de [http://www.infoagro.com/noticias/2011/11/19159\\_las\\_nuevas\\_tecnologias\\_sector\\_agrario\\_medio\\_rural.asp](http://www.infoagro.com/noticias/2011/11/19159_las_nuevas_tecnologias_sector_agrario_medio_rural.asp)

Infobae.com (2015) El Banco Central aumento las reservas liquidas USD 3086 millones. Publicado en Infobae.com, Sección Economía, el 22/12/2015 (Documento Digital) Extraído el 02/03/2016 de <http://www.infobae.com/2015/12/22/1778290-el-banco-central-aumento-las-reservas-liquidadas-usd-3086-millones>

Infobae.com (2016) El director del Indec Comenzó a ocupar los cargos claves para reconstruir las estadísticas. Publicado en Infobae.com, el 17/01/2016 (Documento Digital) Extraído el 05/03/2016 de <http://www.infobae.com/2016/01/27/1786009-el-director-del-indec-comenzo-ocupar-los-cargos-claves-reconstruir-las-estadisticas>

Infobae.com, (2015) Argentina resiste entre los mayores consumidores de carne en el mundo. Publicado en Infobae.com, Sección Sociedad, el 08/08/2015 (Documento Digital) Extraído el 10/03/2016 de <http://www.infobae.com/2015/08/08/1746942-argentina-resiste-los-mayores-consumidores-carne-el-mundo/>





Infobae.com, (2016) Las 10 principales medidas económicas de Mauricio Macri y 10 asignaturas pendientes. Publicado en Infobae.com, Sección Economía, el 03/01/2016 (Documento Digital) Extraído el 05/03/2016 de <http://www.infobae.com/2016/01/03/1780348-las-10-principales-medidas-economicas-mauricio-macri-y-10-asignaturas-pendientes>

Interempresas.net (2015) El sector ganadero, a la vanguardia en nuevas tecnologías. Publicado en Interempresas.net, Sección Ganadería el 14/04/2015 (Documento Digital) Extraído el 10/03/2016 de <http://www.interempresas.net/Ganadero/Articulos/135840-El-sector-ganadero-a-la-vanguardia-en-nuevas-tecnologias.html>

Laarena.com.ar (2015) Inauguran Ruta de la Cría. Publicado en Laarena.com.ar, Sección La Ciudad, el 18/05/2015 (Documento Digital) Extraído el 10/12/2015 de [http://www.laarena.com.ar/la\\_ciudad-inauguran\\_ruta\\_de\\_la\\_cria-138761-115.html](http://www.laarena.com.ar/la_ciudad-inauguran_ruta_de_la_cria-138761-115.html)

Lanacion.com.ar (2015) Carne: fuerte retroceso del país en producción y exportación. Publicado en Lanacion.com.ar, Sección Economía el 10/01/2015 (Documento Digital) Extraído el 08/03/2016 de <http://www.lanacion.com.ar/1759022-carne-fuerte-retroceso-del-pais-en-produccion-y-exportacion>

Lanacion.com.ar (2015) El gobierno oficializo la eliminación a las retenciones al agro salvo a la soja. Publicado en Lanacion.com.ar, Sección Campo, el 17/12/2015 (Documento Digital) Extraído el 02/03/2016 de <http://www.lanacion.com.ar/1854990-el-gobierno-oficializo-la-eliminacion-a-las-retenciones-al-agro-salvo-a-la-soja%20Hacia%20fines%20del%20a%C3%B1o%202015>

Lanacion.com.ar (2016) El gobierno oficializo los cambios en el impuesto a las ganancias. Publicado en Lanacion.com.ar, Sección Impuesto a las ganancias, el 23/02/2016 (Documento Digital) Extraído el 02/03/2016 de <http://www.lanacion.com.ar/1873531-el-gobierno-oficializo-los-cambios-en-el-impuesto-a-las-ganancias>

Lanacion.com.ar (2016) Pese a la baja del precio de la hacienda, la carne sigue cara para el consumidor. Publicado en Lanacion.com.ar, Sección Economía el 27/01/2016



(Documento Digital) Extraído el 10/03/2016 de  
<http://www.lanacion.com.ar/1865643-pese-a-la-baja-del-precio-de-la-hacienda-la-carne-sigue-cara-para-el-consumidor>

Ley N° 22.248 (1980) Regimen Nacional Del Trabajo Agrario. Aprobada el 10 de Julio de 1980 (Versión Digital) Extraído el 20/09/2016 de  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/29273/texact.htm>

Ley Nacional N° 20.628. Impuestos a las Ganancias. Texto Ordenado por Decreto 649/97 (B.O. 06/08/97) Sancionada: diciembre 27 de 1973. Promulgada: diciembre 29 de 1973. (Versión Digital) Extraída el 20/05/2016 de  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17699/norma.htm>

Ley N° 26.727 (2011) Trabajo Agrario. Sancionada: Diciembre 21 de 2011. Promulgada: Diciembre 27 de 2011. (Versión Digital) Extraído el 06/09/2016 de  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/190000-194999/192152/norma.htm>

Ley Provincial N° 1914 (2000) Ley Ambiental Provincial. Modificatorias: Ley N° 2299 (B.O. 2713). , 21 de Diciembre de 2000 (B.O. 2408) 02/02/01 (Versión Digital) Extraído el 08/05/2016 de  
[http://www.lapampa.gov.ar/images/stories/Archivos/AsesoríaLetrada/Leyes/Ley\\_1914.pdf](http://www.lapampa.gov.ar/images/stories/Archivos/AsesoríaLetrada/Leyes/Ley_1914.pdf)

López, P. (2016) Subas de 47,5% de precios al público hicieron retrotraer el consumo de carnes. Publicado en Cronista.com, sección economía política, el 07/07/2016 (Documento Digital) Extraído el 09/09/2016 de  
<http://www.cronista.com/economiapolitica/Subas-de-475-de-precios-al-publico-hicieron-retrotraer-el-consumo-de-carnes-20160707-0093.html>

Matosmateo.com (2015) Sociedad de responsabilidad limitada. Publicado en Matosmateo.com, Sección Economía el 05/10/2015 (Documento Digital) Extraído el 10/03/2016 de <http://www.matosmateo.com/index.php/sociedad-de-responsabilidad-limitada-S.R.L.>



- Matrizfoda.com (2015) FODA. (Documento Digital) Extraído el 23/05/2016 de <http://www.matrizfoda.com/>
- Region.com.ar (2013) Ruta de Cría. Del 3 al 9 de mayo de 2013 - 23 (1.085) (Documento Digital) Extraído el 20/04/2016 de <http://www.region.com.ar/productos/semanario/archivo/1085-noticias-la-pampa/ruta-de-la-cria-licitacion-ultimo-tramo-1085.html>
- Resolución CNTAN°84/15 (2015). Anexo I: Remuneraciones Mínimas Para El Personal Permanente De Prestación Continua Comprendido En El Régimen De Trabajo Agrario, En El Ámbito De Todo El País (Versión Digital) Extraído el 15/09/2016 de [http://www.uate.org.ar/download/2016\\_68.pdf](http://www.uate.org.ar/download/2016_68.pdf)
- RetosDirectivos (2016) El análisis PEST, una herramienta para planificar tu estrategia (Documento Digital) Extraído el 02/10/2016 de <http://retos-directivos.eae.es/el-analisis-pest-una-herramienta-para-planificar-tu-estrategia/>
- Ruca.magyp.gob.ar (2015) RUCA (Documento Digital) Extraído el 29/04/2016 de <http://www.ruca.magyp.gob.ar/>
- Senasa.gob.ar (2016) Informes del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) (Documento Digital) Extraídos el 10/05/2016 de <http://www.senasa.gob.ar/cadena-animal/bovinos-y-bubalinos/informacion/informes-y-estadisticas>
- Tribunasalamanca.com (2016) Las nuevas tecnologías, de Gerionte Technology al ganadero. Publicado en Tribunasalamanca.com, Sección Campo el 26/06/2016 (Documento Digital) Extraído el 09/03/2016 de <http://www.tribunasalamanca.com/noticias/las-nuevas-tecnologias-de-gerionte-technology-al-ganadero/1466510200>
- Wasilevsky, J. D. (2016) Esta es la razón por la que el precio de la carne no baja pese a todas las ayudas del Gobierno al campo. Publicado en iprofesional.com, Sección COMEX, el 30/08/2016 (Documento Digital) Extraído el 20/09/2016 de <http://www.iprofesional.com/notas/237559-Esta-es-la-razn-por-la-que-el-precio-de-la-carne-no-baja-pese-a-todas-las-ayudas-del-Gobierno-al-campo->

A landscape photograph showing a herd of black cattle grazing in a field. The field is a mix of green and yellow grass. The sky is blue with many white, fluffy clouds. The text 'CAPITULO VII' is centered in the middle of the image.

**CAPITULO VII**



## **7.1.ANEXOS**

### **7.1.1. ANEXO 1: Carta de Mario Otero**

El apellido Battistoni está ligado a la comercialización de hacienda desde el año 1939, fue cuando Don Raúl Adalberto Battistoni empezó con la actividad en Santa Rosa Provincia de La Pampa construyendo las instalaciones de feria en un lugar que hoy ya es parte de la ciudad, actualmente están ubicada a siete kilómetros al este de Santa Rosa formado parte de un campo de su propiedad.

Don Raúl tuvo tres hijos Raúl, Jorge y María Elena, los dos barones siguieron sus pasos y con el tiempo se hicieron cargo de la firma. En el año dos mil los hermanos se separan quedando Raúl con la consignataria hasta que en el dos mil diez su hijo Rodrigo le compra la empresa quedando a cargo hasta estos días. Tres generaciones de una familia han llevado adelante este emprendimiento que es hoy en día el más antiguo de la provincia.

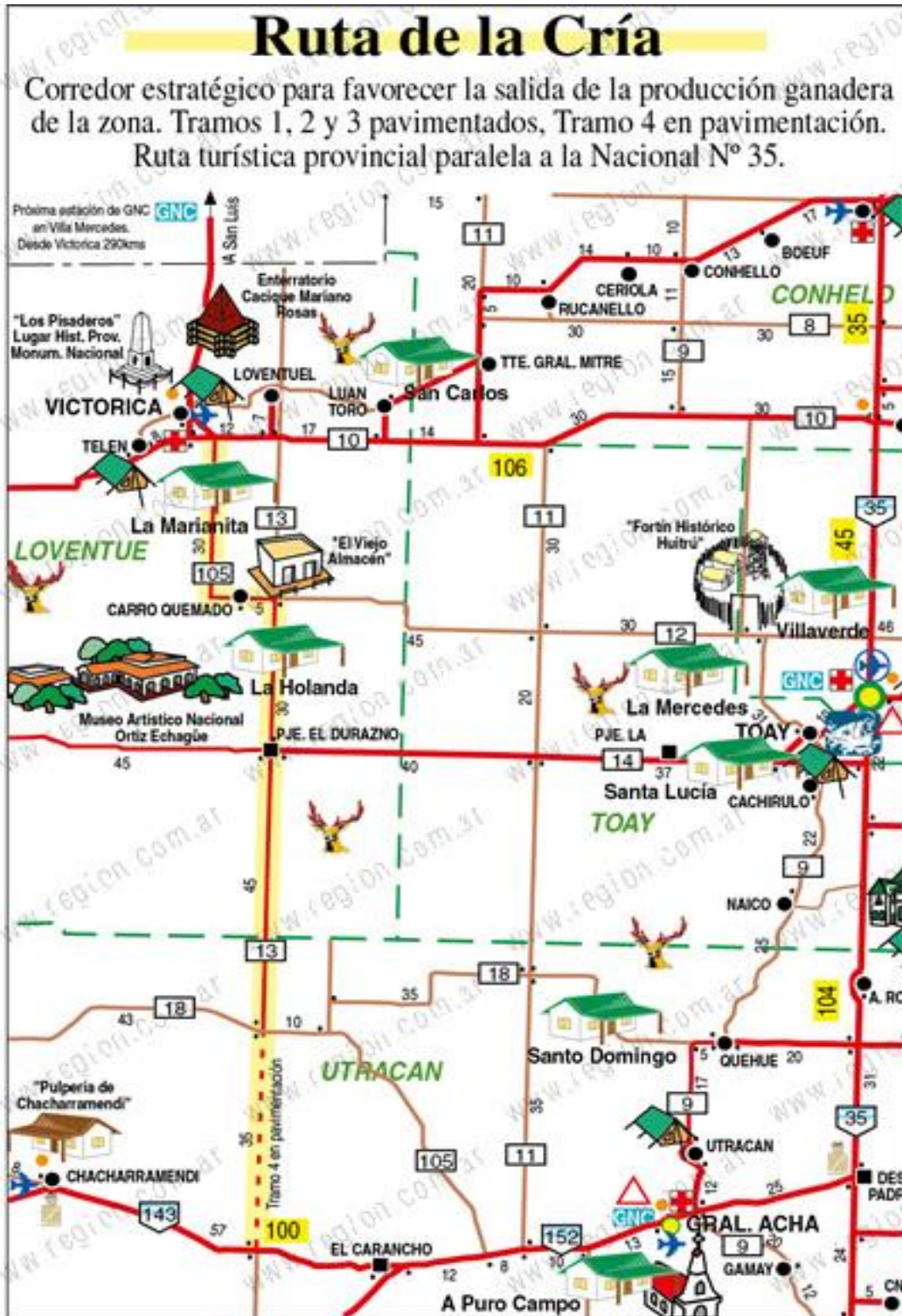
Un dato no menor es el personal que acompaña y acompaña en estos momentos en la parte administrativa como de campo. Mario Battistoni con treinta y siete años de experiencia, Mario Otero con treinta y tres años, Carlos Galdeano con treinta años y Daniel García con quince años hablan de la buena relación entre directivos y empleados.

Hoy queremos expandir nuestro accionar y tenemos la posibilidad de abrir una sucursal en General Acha ,una zona que sin lugar a dudas tiene la mejor hacienda de la zona por calidad y genética que se debe en gran parte al trabajo del productor que invierte mucho dinero para mejorar sus haciendas.

Esperemos que este nuevo emprendimiento de sus frutos y estemos realizando remates de hacienda en esa zona de La Pampa por muchos años.



### 7.1.2. ANEXO 2: Mapa Ruta de la Cría







### **7.1.3. ANEXO 3: Guía de Entrevista a Rodrigo Battistoni**

#### Entrevista a Rodrigo Battistoni, dueño de la firma Raúl Battistoni y Cía. S.R.L.

- 1- ¿En qué año se fundó la firma?
- 2- ¿Cómo está compuesta a nivel recursos humanos?
- 3- ¿Con que instalaciones cuenta? Y ¿Dónde se encuentran ubicadas?
- 4- ¿Qué productos son los que ofrecen? Y ¿Cuál es el de mayor importancia?
- 5- ¿Cuál es la situación económica-financiera actual de la firma?
- 6- ¿Cuentan con el capital necesario para efectuar la inversión o se precisara capital externo?
- 7- ¿Creen tener la las capacidades gerenciales necesaria para implementar el proyecto y que el mismo tenga un buen desempeño?
- 8- ¿Por qué cree que la apertura de una nueva sucursal en la ciudad de General Acha generara beneficios en la firma?
- 9- ¿Qué instalaciones cree usted que serían necesarias para el buen funcionamiento del nuevo proyecto?
- 10- ¿Qué cantidad de empleados precisarían?
- 11- ¿Será necesaria la construcción de una nueva feria en la ciudad de General Acha para comercializar la hacienda? ¿Qué tamaño tendría que tener?
- 12- ¿Qué riesgos ambientales pueden llegar a existir? A nivel de medio ambiente y social.



#### **7.1.4. ANEXO 4: Guía de Entrevista a Mario Otero**

Entrevista a Mario Otero, encargado de ventas de la firma Raúl Battistoni y Cía. S.R.L.

- 1- ¿A través de que canales se realizan las ventas?
- 2- ¿Qué cantidad de cabezas de ganados se venden mensualmente?
- 3- ¿Cuál es el precio promedio del ganado en la actualidad?
- 4- ¿Cómo es el mecanismo de pagos que utilizan?
- 5- ¿Cuál es el canal de distribución que emplean?
- 6- ¿Qué firmas serán las principales competidoras en caso de realizarse el proyecto?
- 7- ¿Cuáles son los proveedores de la firma?
- 8- ¿Quiénes son los potenciales compradores del nuevo proyecto?





### 7.1.5. ANEXO 5: Encuesta a Clientes Actuales y Potenciales

#### Encuesta a Clientes Actuales y Clientes Potenciales

- Datos del cliente
  1. Antigüedad en la actividad de cría de ganado:
  2. Categoría de animal que desarrolla:
  3. ¿Ha realizado venta/compra de ganado en el último año?
    - Si
    - No
    - ¿Cuántas veces?
    - ¿Qué cantidad de ganado?
    - ¿Cuántas veces en el último año realizo venta/compra con Battistoni y Cía. S.R.L.?
- Remates Ferias
  4. ¿Con que consignataria generalmente realiza las actividades de venta/compra de ganado?
  5. ¿Cambiaría de consignataria?
  6. ¿Por qué?
  7. Señale del siguiente listado, de las que conoce, qué opinión le merecen:

	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala	No Conoce
Néstor Hugo Fuentes SA						
Ganaderos de Gral. Acha SA						
Ganadera Pampeana S.R.L.						
Raúl Battistoni y Cía. S.R.L.						

- Respecto de Raúl Battistoni y Cía. S.R.L.
  8. ¿Conoce la firma?
  9. De los siguientes atributos señale aquellos que considera que la firma posee:



- Confiabilidad.
- Seriedad
- Atractivo para compradores
- Alcanza buenos precios de ventas.
- Posee una cartera amplia de clientes.
- Buen servicio y trato con clientes.
- Respeta tiempos y formas de pago pautadas.
- Cuidado de los animales en venta.

10. ¿Si la empresa contara con una Pagina Web ¿usted la consultaría?

11. ¿Qué información considera que debería tener la página?

- Información sobre ferias.
- Inscripción Online a ferias.
- Clima
- Cotización
- Noticias del sector agropecuario


12. Sobre la comunicación de la empresa con usted:

- ¿Considera que podría mejorar?
- ¿Cómo?
- ¿Por qué medio de comunicación prefiere que la firma lo contacte?
- ¿Qué tipo de información prefiere que la firma le provea?


Proyecto de inversión para la apertura de una sucursal  
 en la ciudad de General Acha, Provincia de La Pampa,  
 de la empresa Raúl Battistoni y Cía. S.R.L. para el periodo 2017-2021.



7.1.6. ANEXO 6: GUÍA


**PROVINCIA DE LA PAMPA**  
**GUÍA UNICA**  
 Para Transporte de ganado mayor y menor

**ORIGINAL**  
 N° 60627


**MUNICIPALIDAD DE SANTA ROSA**

**A - DATOS EXPEDICION**

1 - Fecha de Emisión Dia 24 Mes 11 Año 2015 Hora 20:28  
 2 - Fecha de Vencimiento Dia 28 Mes 11 Año 2015 Hora 20:28

**B - MEDIO DE TRANSPORTE**  Camión  Ferrocarril  Tropa  Otros Medios

**C - SOLICITANTE DE LA GUÍA**

1 - Nombre y Apellido MARIO HECTOR OTERO (F)  
 2 - Doc. de Identidad DNI 10615041 3 - Calidad que Invoca AUTORIZADO  
 4 - Prop. del Ganado RAUL BATTISTONI Y CIA S.R.L. (I) 5 - N° de Repagro 893900057  
 6 - A cargo: RAUL BATTISTONI Y CIA SRL Domic Solicitante: SGTO. CABRAL 585

**D - RADICACION DE ORIGEN DEL GANADO**

1 - Sección 2 2 - Fracción D 3 - Lote 18 4 - N° de Repagro 893900057

**E - DESTINO DEL GANADO**

1 - Consignado / Vendido HERZEL ADOLFO  
 2 - Remitido a (Ciudad o Localidad) ALPACHIRI 3 - N° de Repagro 0  
 Venta  Faena  Asi mismo  Otros  3.2 - N° de Repagro 0

**F - DETALLE GANADO A TRANSPORTAR**

1 - Bovinos		2 - Ovinos		3 - Porcinos		4 - Equinos	
VACAS		OVEJAS		CERDAS		CABALLOS	
VACUILLONAS	2	CORDEROS/AS		LECHONES		YEGUAS	
TERNEROS/AS	4	CAPONES		CACHORROS		POTRILLOS/AS	
NOVILLITOS		CARNEROS		CAPONES		PADRILLOS	
NOVILLOS		BORREGOS/AS		PADRILLOS	0	ASNOS	
TOROS						MULAS	
TOTAL	6	TOTAL	0	TOTAL	0	TOTAL	0

5 - Caprinos  
 CABRAS CHIVITOS/AS OTROS TOTAL 0

6 - Cueros  
 VACUNOS EQUINOS MULAR LANAR TOTAL 0

**G - DETALLE MARCAS Y SEÑALES**

1 - MARCAS

N° de Boleto de Marca y/o Señal del Vendedor	0	0				
Dibujo						
Marca y/o Señal	LG	C				
Cantidad de Cabezas	4	2				
N° SELSA	94346649	0				
Observaciones						

2 - SEÑALES

N° de Boleto de Marca y/o Señal del Vendedor						
Dibujo						
Marca y/o Señal						
Cantidad de Cabezas						
N° SELSA						
Observaciones						

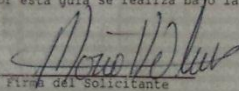
VENDEDOR	COMPRADOR	TRANSPORTISTA
Condición frente al IVA	Condición frente al IVA	Condición frente al IVA
<input checked="" type="checkbox"/> Responsable Inscripto	<input type="checkbox"/> Responsable Inscripto	<input type="checkbox"/> Resp. Insc. Exento
<input type="checkbox"/> Responsable No Inscripto	<input type="checkbox"/> Responsable No Inscripto	<input type="checkbox"/> Resp. No Insc. Monotributo
<input type="checkbox"/> No Responsable	<input type="checkbox"/> No Responsable	<input type="checkbox"/> No Resp.
<input type="checkbox"/> Exento	<input type="checkbox"/> Exento	<input type="checkbox"/> Consumidor Final
<input type="checkbox"/> Consumidor Final	<input type="checkbox"/> Consumidor Final	Razón Social: Declara ante
<input type="checkbox"/> Responsable Monotributo	<input type="checkbox"/> Responsable Monotributo	Calle: Autoridad Policial
C.U.I.T. N° 30-70791376/9	C.U.I.T. N° 20-26377734/5	Localidad: C.U.I.T. N°
Ing. Brutos N° 1944060	Ing. Brutos N°	Ing. Brutos N°

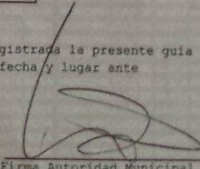
Son 6 Animales  
 Recibo N° 0  
 Importe \$ 180.78  
 SELSA \$ 0.00


**H - FIRMAS**

1 - El que suscribe MARIO HECTOR OTERO (F) solicitante de esta guía declara bajo juramento que el transporte del ganado autorizado por esta guía se realiza bajo las condiciones antes expresadas.

2 - Registrada la presente guía en la fecha y lugar ante

Firma del Solicitante 

Firma Autoridad Municipal 



Proyecto de inversión para la apertura de una sucursal en la ciudad de General Acha, Provincia de La Pampa, de la empresa Raúl Battistoni y Cía. S.R.L. para el periodo 2017-2021.



7.1.7. ANEXO 7: DT-e

**senasa**  
 CUIT Nº 30-4863433-7  
 Av. Paseo Colón 347 - CASA  
**DT-e**  
 Documento de Tránsito Electrónico  
 Declaración Jurada  
 N° 009434664-9  
**Control DT-e**  
 Centro de Información Telefónica las 24 hs.  
**0800-999-SENASA**  
 7 3 6 2  
 CUVE N° 02 9434 6649  
 Código Único de Validación Electrónica  
**Información General**  
 El Proveedor (U) puede emitir sus propios Documentos de Tránsito Animal (DT) al mediante autogestión desde cualquier punto del país. Para obtener mayor información sobre los requisitos del sistema lo invitamos a visitar nuestra Página Web ([www.senasa.gov.ar](http://www.senasa.gov.ar)).  
**¿CÓMO CONTROLAR LA AUTENTIDAD DE ESTE DOCUMENTO?**  
 En el margen izquierdo del documento se puede observar el Código Único de Validación Electrónica (CUVE). Con este código UCV, puede verificar la autenticidad y validez mediante alguna de las siguientes opciones:  
 - Comunicándose al Centro de Información Telefónica las 24 hs. del día al 0800-999-7362 (Senasa).  
 - Ingresando a la Página Web [www.senasa.gov.ar/ucv](http://www.senasa.gov.ar/ucv) y escribiendo el número de CUVE en guión.  
 - Mediante el teléfono corporativo del personal de Senasa llamando al #8000.

DATOS DEL MOVIMIENTO		Fecha Carga
DESDE	HACIA	24/11/2015
Oficina Local: SANTA ROSA Teléfono: 02954-433409 Localidad: SANTA ROSA Departamento: CAPITAL Provincia: LA PAMPA	Oficina Local: GUATRACHE Teléfono: Localidad: ALFACHRE Departamento: GUATRACHE Provincia: LA PAMPA	Fecha Vencimiento 26/11/2015
Motivo: Invernada		

DATOS DEL ORIGEN		DATOS DEL DESTINO	
ID Origen	Tipo: REMATE FERIA	ID Destino	Tipo: RENSPA
10.003.0.00006/09-2015		10.010.0.00714/00	CUIG HME69
Titular: RAUL BATTISTONI Y CIA SRL CUIT: 30-70791376-9 Establecimiento: RAUL BATTISTONI Y CIA		Titular: HERZEL ADOLFO CUIT: 20-2637734-5 Establecimiento: EL CENTINELA	

CONSIGNATARIO DE HACIENDA	
Nombre: RAUL BATTISTONI Y CIA SRL	CUIT: 30-70791376-9
RUCA: 9232	

DETALLES DE CARGA		INFORMACIÓN SANITARIA		INFORMACIÓN ADICIONAL	
ESPECIE / CATEGORIA	CANTIDAD	Última Aftosa: FS 22/10/2015 Ante última Aftosa: FS 06/03/2015 Última Brucelosis: 2015-03-27 00:00:00		Estrategia de Vacunación	
Bovinos - Vaquillona	2			Reg. esp.	
Bovinos - Ternera	4				

PARA USO PROVINCIAL O MUNICIPAL					
Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad
Gula número:			Emitida por: Municipal		

CONFORMIDAD DEL SOLICITANTE	CONFORMIDAD DEL TRANSPORTISTA	CONFORMIDAD DE RECEPCIÓN
<p>El que suscribe, responsable de los animales amovidos por esta DT-e ha producido o se encuentra en el SIGSA, el presente documento y declara bajo juramento que los datos que constan en el mismo son verídicos, bajo la pena prevista en el art. 260 del Código Penal y que abona la suma que más abajo se indica.</p> <p>Res 289/2014 Cod 6000 \$ 8.60</p> <p><b>RAUL BATTISTONI Y CIA, S.R.L.</b>                      CUIT. 30-70791376-9  <b>MARIO HECTOR OTERO</b>                      D.N.I. 10.815.041 - APDERADO</p> <p>Nombre y Apellido:                      Doc N°:                      Firma: </p>	<p>El que suscribe, responsable del transporte de carga del presente DT-e declara bajo juramento que los datos que constan en el mismo son verídicos.</p> <p>Empresa:                      CUIT:                      Modelo:                      Cert. Levado N°:                      N° Habilitación:</p> <p>Nombre y Apellido:                      Doc N°:                      Firma:</p>	<p>El que suscribe, responsable de la recepción de los animales amovidos por esta DT-e, se compromete a registrar vía electrónica.</p> <p>Código de CIERRE en Destino: 904922</p> <p></p> <p>Cantidad de Animales:                      Fecha: / / Hora: / /</p> <p>Nombre y Apellido:                      Doc N°:                      Firma:</p>

SENASA OL	Usuario emisor: rnanzanet	Fecha y hora de emisión: 24/11/2015 18:42
ORIGINAL	Usuario: rnanzanet	Fecha y hora de impresión: 24/11/2015 18:42
		Versión SIGSA: 2.8.016.15

COMBUSTANCIA PARA EL TRANSPORTISTA	
<b>senasa</b> Emisión de DT-e	
DT-e N° 009434664-9	
Origen: 10.003.0.00006/09-2015. Titular: RAUL BATTISTONI Y CIA SRL - CUIT: 30-70791376-9. Establecimiento: RAUL BATTISTONI Y CIA	
Destino: 10.010.0.00714/00. Titular: HERZEL ADOLFO. Establecimiento: EL CENTINELA	
Consignatario: RAUL BATTISTONI Y CIA SRL. RUCA: 9232. CUIT: 30-70791376-9	
Especie: Bovinos. Categorías: Vaquillona: 2, Ternera: 4. Cantidad Total: 6	
Empresa Transporte: Chofer:	
Conformidad del SOLICITANTE:	
Nombre y Apellido: DNILE/LC N°:	
Firma:	
Fecha y hora de recepción:	
Usuario rnanzanet	Fecha y hora de emisión: 24/11/2015 18:42
Usuario rnanzanet	Fecha y hora de impresión: 24/11/2015 18:42



### 7.1.8. ANEXO 8: Tarifario Community Manager



El presupuesto tentativo mensual sería:

Twitter	\$1000
Facebook	\$1050
Instagram	\$1000
Moderación de comentarios full time	\$2400
<b>Total</b>	<b>\$5450 (mensual bruto)</b>
Social Media Plan	\$3240 (por única vez)
Total con Social Media Plan	\$8690

**Fuentes:**

- Cámara de Diseñadores En Comunicación Visual del CCIRR
- <http://vilmanunez.com/2014/02/03/sueldos-community-managers-espana-latinoamerica/>
- <http://empleosm.com/cuanto-cobra-community-manager/>
- <http://tarifario.org/>
- Cotejo de presupuestos de distintos CM





### 7.1.9. ANEXO 9: Certificado de Reinscripción.



Ministerio de  
Agricultura, Ganadería y Pesca  
Presidencia de la Nación

Operador N° 009232

Fecha de emisión: 03/09/2015 12:56:31

## CERTIFICADO DE REINSCRIPCIÓN

### REGISTRO ÚNICO DE OPERADORES DE LA CADENA AGROALIMENTARIA

1 - Sobre la base de las circunstancias obrantes en el Expediente N°S05:0040036/2014 del Registro del MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA Y PESCA, la Dirección Nacional de matriculación y fiscalización dependiente de la SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y PESCA, del referido Ministerio certifica que la firma: **RAUL BATTISTONI Y CIA SRL**, C.U.I.T./C.U.I.L N°: 30-70791376-9 con domicilio en: **LIMA 87 PISO 3 DPTO. A, CIUDAD AUTONOMA BUENOS AIRES(1073)** ha dado cumplimiento a los requerimientos normativos establecidos para proceder a su inscripción en el REGISTRO ÚNICO DE OPERADORES DE LA CADENA AGROALIMENTARIA, para las actividades que se detallan en el Punto 2.

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 03 de septiembre de 2015

2 - De este certificado consta de "1" planillas.

#### Datos de Operador

**Nombre y Apellido o Razón Social:**

RAUL BATTISTONI Y CIA SRL

**Domicilio:**

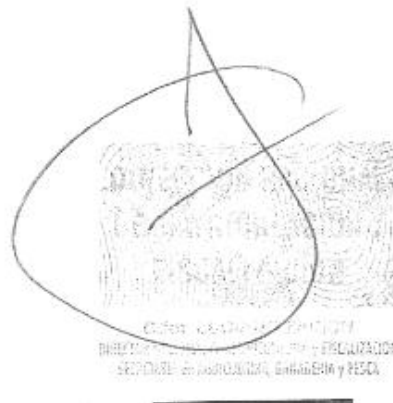
LA PAMPA, CAPITAL, SANTA ROSA, CP: 6300 CALLE: SARGENTO CABRAL NRO. 585. PISO: 0 - DPTO.: 0.

**Número y fecha de vencimiento de la inscripción:**

N°: 009232 FECHA DE VENCIMIENTO: 03/09/2016

**Actividad:**

CONSIGNATARIO Y/O COMISIONISTA DE GANADOS



Proyecto de inversión para la apertura de una sucursal  
 en la ciudad de General Acha, Provincia de La Pampa,  
 de la empresa Raúl Battistoni y Cía. S.R.L. para el periodo 2017-2021.

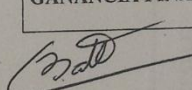


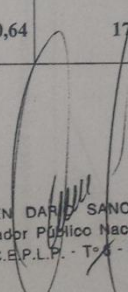
**7.1.10. ANEXO 10: Estados de Resultados de Raúl Battistoni y Cía. S.R.L.**

RAUL BATTISTONI Y CIA S.R.L. – Santa Rosa - La Pampa  
 Número de Inscripción como Persona Jurídica: 062/02  
**ESTADO DE RESULTADOS AJUSTADOS POR INFLACION AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013**  
**DETALLE DE LOS INGRESOS Y SUS RESPECTIVOS COSTOS**

\*

CONCEPTOS	31/12/2013	31/12/2012
<b>INGRESOS</b>	3.192.559,57	2.618.707,97
<b>TOTAL DE LOS INGRESOS</b>	<b>3.192.559,57</b>	<b>2.618.707,97</b>
<b>COSTO DE LOS INGRESOS</b>		
Existencias al comienzo del ejercicio	165.000,00	130.900,00
Compras del ejercicio	524.803,23	374.149,95
Gastos de compras	0,00	0,00
Gastos de Producción	598.072,95	479.872,02
Existencias al fin del ejercicio	-396.000,00	-165.000,00
<b>COSTO DE BIENES Y SERVICIOS VENDIDOS</b>	<b>891.876,18</b>	<b>819.921,97</b>
<b>GANANCIA ANTES DE GTOS. INDIRECTOS</b>	<b>2.300.683,39</b>	<b>1.798.786,00</b>
<b>GANANCIA OPERATIVA BRUTA</b>		
Gastos de Comercialización	490.081,64	376.744,63
Gastos de Administración	991.575,82	964.477,63
<b>GANANCIA POR ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>	<b>819.025,93</b>	<b>457.563,74</b>
<b>OTROS RESULTADOS ORDINARIOS:</b>		
Deudores Incobrables	-448.509,58	-188.514,97
Venta Bienes de Uso	0,00	0,00
Intereses Plazo Fijo	0,00	0,00
Resultados Financieros	-3.116,96	-2.881,77
Impuesto a las Ganancias	-128.588,75	-93.155,73
<b>GANANCIA POR OPERACIONES ORDINARIAS</b>	<b>238.810,64</b>	<b>173.011,27</b>
<b>GANANCIA FINAL</b>	<b>238.810,64</b>	<b>173.011,27</b>

  
**RAUL BATTISTONI Y CIA SRL.**  
 GERENTE

  
**RUBEN DARIO SANCHEZ**  
 Contador Público Nacional  
 C.P.C.E.P.L.P. - T.º 4 - F.º 61

Proyecto de inversión para la apertura de una sucursal  
 en la ciudad de General Acha, Provincia de La Pampa,  
 de la empresa Raúl Battistoni y Cía. S.R.L. para el periodo 2017-2021.



**RAUL BATTISTONI Y CIA S.R.L. – Santa Rosa - La Pampa**  
 Número de Inscripción como Persona Jurídica: 062/02  
**ESTADO DE RESULTADOS AJUSTADOS POR INFLACION AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014**  
**DETALLE DE LOS INGRESOS Y SUS RESPECTIVOS COSTOS**



CONCEPTOS	31/12/2014	31/12/2013
<b>INGRESOS</b>	4.353.969,76	3.192.559,57
<b>TOTAL DE LOS INGRESOS</b>	<b>4.353.969,76</b>	<b>3.192.559,57</b>
<b>COSTO DE LOS INGRESOS</b>		
Existencias al comienzo del ejercicio	396.000,00	165.000,00
Compras del ejercicio	439.394,16	524.803,23
Gastos de compras	0,00	0,00
Gastos de Producción	1.221.392,90	598.072,95
Existencias al fin del ejercicio	-153.000,00	-396.000,00
<b>COSTO DE BIENES Y SERVICIOS VENDIDOS</b>	<b>1.903.787,06</b>	<b>891.876,18</b>
<b>GANANCIA ANTES DE GTOS. INDIRECTOS</b>	<b>2.450.182,70</b>	<b>2.300.683,39</b>
<b>GANANCIA OPERATIVA BRUTA</b>		
Gastos de Comercialización	906.388,05	490.081,64
Gastos de Administración	606.566,95	991.575,82
<b>GANANCIA POR ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>	<b>937.227,70</b>	<b>819.025,93</b>
<b>OTROS RESULTADOS ORDINARIOS:</b>		
Deudores Incobrables	-135.562,07	-448.509,58
Venta Bienes de Uso	0,00	0,00
Intereses Plazo Fijo	0,00	0,00
Resultados Financieros	-185.614,60	-3.116,96
Impuesto a las Ganancias	-215.616,82	-128.588,75
<b>GANANCIA POR OPERACIONES ORDINARIAS</b>	<b>400.434,21</b>	<b>238.810,64</b>
<b>GANANCIA FINAL</b>	<b>400.434,21</b>	<b>238.810,64</b>

*Raúl Battistoni*  
**RAUL BATTISTONI Y CIA SRL**  
 GERENTE

*Rubén Darío Sánchez*  
 RUBEN DARIO SANCHEZ  
 Contador Público Nacional  
 C.P.C.E.P.L.R. - T° 6 - F° 61



Proyecto de inversión para la apertura de una sucursal  
 en la ciudad de General Acha, Provincia de La Pampa,  
 de la empresa Raúl Battistoni y Cía. S.R.L. para el periodo 2017-2021.



**RAUL BATTISTONI Y CIA S.R.L. – Santa Rosa - La Pampa**  
 Número de Inscripción como Persona Jurídica: 062/02  
**ESTADO DE RESULTADOS AJUSTADOS POR INFLACION AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015**  
**DETALLE DE LOS INGRESOS Y SUS RESPECTIVOS COSTOS**

CONCEPTOS	31/12/2015	31/12/2014
<b>INGRESOS</b>	6.201.805,29	4.353.969,76
<b>TOTAL DE LOS INGRESOS</b>	<b>6.201.805,29</b>	<b>4.353.969,76</b>
<b>COSTO DE LOS INGRESOS</b>		
Existencias al comienzo del ejercicio	153.000,00	396.000,00
Compras del ejercicio	949.464,46	439.394,16
Gastos de compras	0,00	0,00
Gastos de Producción	1.488.338,44	1.221.392,90
Existencias al fin del ejercicio	-240.500,00	-153.000,00
<b>COSTO DE BIENES Y SERVICIOS VENDIDOS</b>	<b>2.350.302,90</b>	<b>1.903.787,06</b>
<b>GANANCIA ANTES DE GTOS. INDIRECTOS</b>	<b>3.851.502,39</b>	<b>2.450.182,70</b>
<b>GANANCIA OPERATIVA BRUTA</b>		
Gastos de Comercialización	1.379.114,79	906.388,05
Gastos de Administración	944.133,11	606.566,95
<b>GANANCIA POR ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>	<b>1.528.254,49</b>	<b>937.227,70</b>
<b>OTROS RESULTADOS ORDINARIOS:</b>		
Deudores Incobrables	194.441,66	-135.562,07
Venta Bienes de Uso	0,00	0,00
Intereses Plazo Fijo	0,00	0,00
Resultados Financieros	-209.495,04	-185.614,60
Impuesto a las Ganancias	-529.619,35	-215.616,82
<b>GANANCIA POR OPERACIONES ORDINARIAS</b>	<b>983.581,76</b>	<b>400.434,21</b>
<b>GANANCIA FINAL</b>	<b>983.581,76</b>	<b>400.434,21</b>

**RAUL BATTISTONI Y CIA SRL.**  
 GERENTE

**RUBEN DARIO SANCHEZ**  
 Contador Público Nacional  
 C.R.C.E.P.L.P. - Tº 6 - Fº 61



### 7.1.11. ANEXO 11: Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

## FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

### AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

<b>Autor-tesista</b> <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Manuel Agustín Otero Álvarez
<b>DNI</b> <i>(del autor-tesista)</i>	33.242.469
<b>Título y subtítulo</b> <i>(completos de la Tesis)</i>	Proyecto de inversión para la apertura de una sucursal en General Acha de la empresa Raúl Battistoni y Cía. S.R.L. en el año 2017.
<b>Correo electrónico</b> <i>(del autor-tesista)</i>	manuotero87@hotmail.com
<b>Unidad Académica</b> <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
<b>Datos de edición:</b>  <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).</i>	



Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<b>Texto completo de la Tesis</b> <i>(Marcar SI/NO)<sup>[1]</sup></i>	SI
<b>Publicación parcial</b> <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

**Lugar y fecha:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Firma autor-tesista**

\_\_\_\_\_  
**Aclaración autor-tesista**

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:  
\_\_\_\_\_certifica que la  
tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

\_\_\_\_\_  
Firma Autoridad

\_\_\_\_\_  
Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.