

## Trabajo Final de Grado

### Planificación estratégica sobre Grupo Ledesma



Licenciatura en Administración

Barboza, Juan

DNI: 41348857

Legajo: ADM04927

Tutor: Barrón, Patricia

Córdoba, Argentina

2021

## ÍNDICE

Resumen .....	3
Abstract.....	3
Introducción .....	4
Análisis del Entorno .....	6
Macro Entorno .....	6
Micro Entorno.....	10
Análisis interno.....	12
Aplicación de la Cadena de Valor .....	12
Marco Teórico .....	16
Planificación estratégica .....	16
Diagnóstico .....	18
Plan de implementación.....	20
Propuesta.....	20
Objetivo general.....	21
Objetivos específicos .....	21
Alcance .....	23
Plan de acción .....	24
Diagrama de Gantt .....	28
Presupuesto .....	30
ROI - Retorno sobre la inversión.....	30
VAN y TIR .....	31
Conclusión .....	32
Recomendaciones profesionales .....	32
Bibliografía.....	33

<u>Anexo</u> .....	37
Anexo A – Análisis de mercado .....	37
Anexo B: Precio productos cárnicos carnicería boutique.....	40
Anexo C: Facturación mensual carnicerías Res .....	40
Anexo D: Honorarios Administrador .....	40
Anexo E: Presupuesto Página Web .....	41
Anexo F: Sueldo promedio Community Manager.....	41
Anexo G: Alquiler de local comercial en Recoleta, Buenos Aires.....	42
Anexo H: Sueldos carniceros.....	42
Anexo I: Estimaciones realizadas para elaborar el flujo de fondos .....	43
Anexo J: Tasa de inflación REM.....	46
Anexo K: Estimaciones costos de producción.....	46
Anexo L: Cash Flow .....	47

#### Índice de tablas

Ilustración 1 Plan de acción 1.1 .....	24
Ilustración 2 Plan de acción 1.2.....	25
Ilustración 3 Plan de acción 2.....	26
Ilustración 4 Plan de acción 3.....	27
Ilustración 5 Plan de acción 4.....	28
Ilustración 6 Diagrama de Gantt 1.1 .....	28
Ilustración 7 Diagrama de Gantt 1.2.....	29
Ilustración 8 Diagrama de Gantt 2.....	29
Ilustración 9 Diagrama de Gantt 3.....	29
Ilustración 10 Diagrama de Gantt 4.....	30
Ilustración 11 Presupuesto .....	30
Ilustración 12 Utilidad neta .....	31
Ilustración 13 VAN y TIR .....	31

## **Resumen**

En este reporte de caso se implementará un plan estratégico en la empresa La Biznaga S.A perteneciente al Grupo Ledesma.

El objetivo será desarrollar una marca de carne vacuna y una carnicería boutique a través de una alianza estratégica, logrando aumentar los ingresos de la compañía y generando un proceso de diversificación en un negocio relacionado.

La inversión a realizar responde a las tendencias que se están dando en el mercado de la carne vacuna y su proceso de profesionalización del servicio brindado por las carnicerías boutique. Luego de analizar la empresa, su entorno y el mercado potencial se llegó a la conclusión que es posible cumplir con el objetivo de esta planificación.

Palabras clave: Desarrollo de producto – desarrollo de servicio – Participación de mercado – Ventas – Carnicería boutique – Marca de carne.

## **Abstract**

By this case report, it will be implemented a strategic plan in a company called La Biznaga S.A. which belongs to Grupo Ledesma.

The objective of this report will be to develop a beef brand and a boutique butcher shop through a strategic alliance, managing to increase company revenues and generate a diversification process in a related business.

The investment to be made responds to the trends that are happening in the beef market and its service professionalization process afford by boutique butcher shops. After analyzing the company, its environment and the potential market, the conclusion was reached that it is possible to accomplish the aim of this planning.

Key words: product development, service development, market share, sales, boutique butcher shop, beef brand/trademark.

## Introducción

En el siguiente informe, realizado como trabajo final de grado de la licenciatura en Administración, de la Universidad Siglo 21, se llevará adelante un estudio enfocado en el Grupo Ledesma. El objetivo de esta planificación estratégica es implementar en el negocio ganadero una estrategia de diversificación, mediante la cuál la empresa sumará un nuevo servicio y un nuevo producto en el negocio de la carne.

Grupo Ledesma es un renombrado grupo económico argentino que nació como compañía en 1908 como ingenio azucarero en la provincia de Jujuy. La empresa es propiedad de la familia Blaquier y su sede central se encuentra en la ciudad de Ledesma (Jujuy). Las distintas unidades de negocio que posee la compañía se dedican a la producción y comercialización de azúcar, jarabes, alcohol, papel, frutas, jugos, negocios agropecuarios, combustibles, petróleo y gas. La mayoría de estos productos se obtienen de la caña de azúcar.

La empresa emplea a 7851 personas, lidera los mercados del azúcar, del papel para impresión y el de cuadernos y repuestos escolares. Además, desde sus inicios ha colaborado con distintas acciones en el desarrollo, la educación y la calidad de vida de las personas que habitan las comunidades donde se realizan las actividades del grupo.

Desde 1970 el sector agropecuario se desarrolla en las provincias de Buenos Aires y Entre Ríos, bajo la firma La Biznaga, en campos que sumados en su totalidad dan 51534 hectáreas. Los nombres de los cuatro establecimientos son La Biznaga, La Bellaca, Centella y Magdalá. La Biznaga se dedica a la producción de ganado bovino, más específicamente a la cría y re cría de la raza Angus, con la cuál produjeron 4838 toneladas de carne en la última campaña agrícola correspondiente al año 2020. La empresa utiliza pasturas permanentes y montes naturales para alimentar a su ganado, y permite una convivencia con la flora y la fauna autóctona del lugar. El cuidado de su ganado les ha permitido vender los animales para reproductores de pedigree y puros por crusa y también para la venta de hacienda en pie. Cabe destacar que sus clientes, frigoríficos y cadenas de supermercados, reconocen la excelente calidad de carne que brinda la empresa, lo que les permite acceder a mercados internos y externos.

A lo largo de su historia Ledesma en todas sus unidades de negocio ha demostrado un fuerte interés por la sostenibilidad. La organización cuenta con 100.000 hectáreas protegidas en Jujuy y 4.000 hectáreas protegidas en Entre Ríos.

Se analiza a continuación casos de empresas que aplicaron una estrategia de diversificación. Un caso de éxito es Cabaña Argentina, una productora de carne porcina que en un comienzo se dedicaba solo a la producción de cerdos. En 2013 decidieron adquirir un frigorífico y dejar de alquilar este servicio. De esta forma lograron así elaborar carne fresca de cerdo, embutidos frescos, y fiambres cocidos curados con garantía de calidad, elaborando una marca propia de comercialización. A su vez, en 2017 abrieron puntos de venta directa para llegar al consumidor final y contar con una cuota de mercado superior, atendiendo numerosos segmentos de clientes (Camandone, 2010).

Otro caso de éxito reciente es el de Cultura Cárnica, un e-commerce de venta de carne Premium. Este emprendimiento que comenzó en plena pandemia despacha 500 pedidos por día y ya facturaron \$5 millones. Cabe destacar que los socios son tercera generación de productores ganaderos y hace cuatro años comenzaron a trabajar en conjunto con frigoríficos para faenar sus propios animales. Ahora decidieron dar el salto hacia la venta directa ofreciendo cortes de carne Premium madurados y envasados al vacío. Utilizan una estrategia de diferenciación y buscan brindar un excelente servicio al cliente, añadiendo productos complementarios en su e-commerce. A su vez, por el éxito de su servicio ya están planeando abrir su primer local físico siguiendo la temática de carnicerías boutique (Iglesias, 2021).

Por último, otro caso de éxito a analizar es el de Vaca Gold un proyecto del frigorífico Logros ubicado en la ciudad de Río Segundo. Consiste en una marca Premium de cortes de carne vacuna que se apoya en una plataforma online. De esta forma pretenden ofrecer un servicio para un segmento diferenciado, un público ABC1 para ingresar en restaurantes, casinos o carnicerías Premium de países del exterior. Logros tiene presencia exportando carne en países como Estados Unidos, China y Chile (Busaniche, 2019).

## **Análisis del Entorno**

A continuación, se analizará el Macro entorno que rodea a la empresa y el Micro entorno donde se ubica ésta. El objetivo del siguiente análisis, es el estudio del contexto donde ésta organización trabaja.

### **Macro Entorno**

La herramienta P.E.S.T.E.L es la elegida para estudiar el Macro entorno.

**Político:** El siguiente análisis se ve afectado por la situación actual por la que atraviesa el mundo debido a la pandemia, lo que ha generado muchas dificultades a los gobiernos. Argentina se encuentra en un momento de incertidumbre respecto a lo que depara el futuro cercano. Actualmente el clima político se encuentra tenso, el gobierno nacional no logra tomar decisiones en conjunto con las provincias ni tampoco con algunos sectores productivos (Díaz, 2021).

El gobierno lanzó medidas para contener la suba de los precios de la carne vacuna. De esta forma el objetivo es brindar precios accesibles a los alimentos, lograr acuerdos sectoriales para tener mayor previsibilidad de precios durante los próximos meses y mejorar el funcionamiento y la competencia dentro del sector (Gobierno de Argentina, 2021).

Por otro lado, el presidente acaba de cerrar por 30 días las exportaciones de carne vacuna. Se generará una pérdida de 240 millones de dólares si se mantiene la medida anunciada. Esta nueva medida se puede retirar si se llega a un acuerdo para bajar el precio de la carne en el mercado interno (Bertello, 2021).

**Económico:** El país viene atravesando crisis económicas muy graves y la situación generada por la pandemia no contribuyó para solucionar estos problemas. En la primera ola donde el país estuvo en cuarentena estricta, el PBI registró una caída del 9,9%. Tanto el consumo privado como el consumo público tuvieron caídas del 13,1% y -4,7% respectivamente (Di Pace, 2021).

Prever que va a pasar con la economía no es tarea fácil en Argentina. Se deben tener en cuenta muchas situaciones que podrían no ser fácil de identificar. Para 2021 se espera que la economía pueda mejorar, pero hay que tener en cuenta la estabilidad cambiaria y la baja de la inflación. El país lleva tres años de contracción del PBI. Sumado a estas cuestiones, no se debe

perder de vista la segunda ola de la pandemia, las condiciones macroeconómicas y las elecciones (Lafuente, 2021).

Los ingresos generados por la exportación de carne vacuna son una fuente muy importante de generación de divisas para el país. Durante el mes de Marzo las exportaciones alcanzaron un valor de aproximadamente de 225,8 millones de dólares mejorando en un 8,3% a lo vendido en Marzo de 2020 y teniendo un precio promedio superior en un 4,3% al mes anterior de este año (Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina (IPCVA), 2021).

Social: La sociedad argentina está atravesando una crisis económica que redujo sus ingresos y su calidad de vida. La inflación es grave y repercute en los salarios, los cuáles llevan más de cuatro años de pérdidas. Esto genera una disminución del poder adquisitivo de las personas (Quiroga, 2021).

El aumento de la inflación y la depreciación del peso generan que el 42% de la población sea pobre y un 10,5% caigan en la indigencia. El desempleo por su parte está en un 11% (Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), 2021).

El manejo de la pandemia por parte del gobierno ha generado conflictos y grietas en la sociedad entre los que están a favor de cuidar la salud y los que están a favor de cuidar la economía de Argentina.

Con respecto al consumo de carne vacuno en la sociedad, es importante resaltar que ha bajado en los últimos años, lo que genera que la sociedad reemplace la carne de vaca por productos sustitutos como el pollo o el cerdo. La tendencia es que los cortes de vaca sean un producto cada vez más exclusivo, apuntando a un segmento de clientes ABC1 y C2 tanto de Argentina como del exterior.

La Sociedad Rural Argentina ha impuesto un cese de comercialización que tendrá una duración de 9 días, en medida de protesta por el cierre de exportaciones que efectuó el gobierno, otra muestra más de los problemas que está teniendo el gobierno con un sector productivo tan importante como el de la carne vacuna (Renou, 2021).

Se observa una tendencia de abrir carnicerías boutique en Argentina a pesar de la tendencia a la baja del consumo de carne vacuna. Inclusive durante la pandemia se pueden ver



varios casos de éxitos como el de Beef Carnes Premium que abrió 4 locales durante la pandemia (Perles, 2020)

**Tecnológico:** La sociedad exige que las respuestas a sus necesidades sean cada vez más rápidas. El crecimiento de un país tiene que ver con la inversión en tecnología que realicen. También es sumamente importante que las empresas adquieran tecnologías para adaptarse a los cambios y seguir siendo competitivos.

En el ámbito de la industria ganadera la ganadería de precisión está adquiriendo más importancia. La posibilidad de utilizar monitoreos y controles de una forma automatizada y continua de la hacienda, genera que se puedan obtener datos que sirven para toda la cadena de comercialización (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), 2020)

Dentro de estos beneficios también se destacan la posibilidad de incorporar comederos inteligentes, alambrados virtuales, pesaje individual, ConPast 3.0, sistema de información y gestión agrometeorológico, radares meteorológicos, previsión meteorológica a 15 días, SEPA móvil Inta, carta de suelos de la provincia de Buenos Aires, GeoInta, entre otros (Sanchez, 2020).

**Ecológico:** Cuando el gobierno de Alberto Fernández asumió en 2020, se le volvió a dar al área de Ambiente y Desarrollo Sustentable su categoría de ministerio. Con esta medida queda en claro que el gobierno apoya un desarrollo sustentable. El objetivo no es trabar los proyectos productivos sino al contrario se lo debe considerar como una garantía de inclusión social y sustentabilidad (Argentina.gob.ar, 2020).

Con respecto a la ganadería nacional la Mesa Argentina de Carne Sustentable trata temas prioritarios para lograr tener una industria más amigable con el medio ambiente. Al formar parte de ella los productores ven las metas globales de sostenibilidad para los próximos 10 años. Algunas de estas tienen que ver con el balance de carbono, el bienestar animal, el cambio de uso de suelo y el uso responsable de antimicrobianos (Carne sustentable: productores, empresas y organizaciones buscan establecer pautas de acción en la producción ganadera, 2020).

**Legal:** En materia laboral, algunas medidas que implementó el gobierno fueron la prohibición de despidos sin justa causa o por disminución de la demanda de trabajo. En caso de

despedir a alguien las empresas privadas deben pagar una doble indemnización. Esta medida acaba de ser prorrogada hasta el 31 de Mayo por la emergencia sanitaria causada por el coronavirus mediante la Publicación en el Boletín Oficial del Decreto 266/2021 (Los detalles de la prohibición de despidos y suspensiones hasta el 31 de mayo, 2020).

El Gobierno Nacional fijó a través de la Resolución 60/2021 nuevos controles a las exportaciones de carne, granos y lácteos. Algunas de las nuevas medidas para los operadores inscriptos o los interesados en registrarse en el RUCA son informar la sustentabilidad técnica, operativa y económica financiera. Las cuáles serán evaluadas anualmente (El Gobierno endureció los controles a las exportaciones de carne, granos y lácteos, 2020).

También es importante mencionar que se encuentra vigente la ley nacional -22939-1983- decretada por el servicio nacional de sanidad y calidad agroalimentaria. Esta ley obliga a cumplir obligaciones respecto a las marcas y señales en general, a las obligaciones de los propietarios de la hacienda, de la propiedad del ganado, de la transmisión de la propiedad del ganado, y de disposiciones generales (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), s.f.)

### Conclusión

Se puede concluir que Argentina se encuentra en un contexto donde la economía viene en crisis hace varios años sin importar el gobierno político que esté al mando. El poder adquisitivo de la sociedad viene disminuyendo año a año lo que genera que cada vez sean más las personas que caen bajo el índice de pobreza. La emergencia sanitaria que generó la pandemia empeoró la situación del país y no hay un panorama claro del futuro que le espera a Argentina. También se puede observar una fuerte confrontación entre la industria ganadera y el gobierno. Se están tomando medidas que podrían generar grandes daños a una industria que genera fuentes de empleo y trae divisas muy importantes para el país. Por último se observa un bajo consumo de carne debido a muchos factores como la inflación, poder adquisitivo, pobreza, etc. que generan que este producto no pueda ser consumido en las mismas cantidades en las que estaba acostumbrada la sociedad argentina. Sin dejar de mencionar que el consumo sigue siendo muy alto en comparación a otros países. También se observa una tendencia creciente relacionada a la apertura de carnicerías boutique o gourmet.

## **Micro Entorno**

En cuanto al micro análisis del entorno, se utilizará la herramienta llamada las 5 fuerzas de Porter.

### **Poder de Negociación de clientes**

La industria ganadera vacuna argentina tiene una participación muy importante en la economía del país. Los clientes (frigoríficos, productores menores, supermercados) tienen muchas opciones para elegir la materia prima. Hay distintos segmentos de clientes, los que compran carne para exportación, para consumo interno, para cría, para re cría. También hay muchas razas de vacas para elegir (Angus, Hereford, Brahman, Brangus, Braford, entre otras). Al comprar en grandes cantidades los clientes pueden solicitar descuentos, elegir productos sustitutos como la carne porcina, la carne aviar, comprar a la competencia o incluso en algunos casos producirlos ellos mismos. El poder de negociación por parte de los clientes es medio, ya que el animal tiene un precio mínimo y un precio máximo sugerido, que se publica todos los días en sitios como el mercado de Liniers o el Mercado de Rosgan. Los clientes valoran calidad, tiempos de entrega, garantías, trayectoria y experiencia en el rubro.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores que utiliza el sector ganadero bovino de carne son los que le brindan el animal, la alimentación y las medicinas para estos. Los productores tienen que comprar semilla para implantar una puesta a cultivo o una puesta a pasturas o verdeo. A su vez, tienen proveedores que les brindan herbicidas para el control de malezas, fertilizantes, agroquímicos, insecticidas, funguicidas. Estas empresas también contratan proveedores de servicio. Estos son veterinarios o ingenieros agrónomos. Algunas empresas integran a estos prestadores de servicio como empleados permanentes.

Al comprar ganado, los precios están establecidos por los Mercados de Liniers y de Rosgan, los productores pueden comprar en los remates o de forma directa en los campos de cría. La negociación puede variar en favor del proveedor o del productor dependiendo de la calidad del animal, de la cantidad que se compre, de la situación de oferta y demanda que esté teniendo ese producto en particular.

El poder de negociación por parte de los proveedores es bajo debido a que hay un abanico muy grande de productos, de proveedores, de prestadores de servicio y también de formas de pago. A su vez, los grandes productores al comprar en grandes cantidades pueden obtener mejores precios ante los proveedores.

#### Amenaza de productos sustitutos

La creciente demanda de carne de pollo y de cerdo en Argentina presenta una alta amenaza al consumo de carne vacuna en Argentina. A su vez se puede también sustituir por pescado o productos que cuenten con alta cantidad de proteína vegetal. Sin embargo, Argentina es una sociedad donde la carne vacuna es muy importante. Se consume en promedio 50 kilos por habitante al año.

#### Amenazas de nuevos competidores

La amenaza es baja debido a las barreras de entrada que deben enfrentar los nuevos competidores si quieren introducirse en esta industria. Los costos que implica contar con terreno disponible para pastoreo, la compra de los animales, la mantención en cuestiones de salud y alimentación implican realizar una inversión grande. Por otro lado, hay que contar con la experiencia necesaria para introducirse en este tipo de mercado, sobre todo si se quiere trabajar ofreciendo una alta calidad de producto como lo exigen los frigoríficos de mayor trayectoria. A su vez, las reglamentaciones gubernamentales que pueden prohibir la exportación de carne o regular su precio no dan seguridad a nuevos inversores en la industria.

#### Rivalidad entre empresas

Argentina es un país productor de carne, donde se consume de forma masiva y también se exporta en gran cantidad a países como China, Chile, Israel, entre otros.

Hay aproximadamente 130.800 explotaciones agropecuarias dedicadas a la actividad ganadera vacuna en todo el país. Los establecimientos dedicados a la cría son 48.966, mientras que las de ciclo completo son 27.955 (SuperCampo, 2020).

La diferenciación entre competidores consiste en el cuidado que se le da al animal, en la alimentación y en la raza que cada productor cría. Estos cuidados son más valorados sobre todo

en las empresas que exportan carne, debido a que les solicitan mayores exigencias al producto. Las barreras de salida de la industria ganadera implican desprenderse de un stock millonario de ganado, por lo que no es fácil retirarse del negocio.

Los costos fijos entre los productores que venden para exportación y consumo interno son elevados. La compra de animales, las siembras de pasturas, la alimentación para la etapa de feedlot, los monitoreos constantes a los animales, el cuidado del campo (funguicidas, herbicidas, etc) representan un costo que requiere llevar un control importante para no incurrir en pérdidas.

El crecimiento de la industria ganadera se ha ido recuperando luego de años en que no se permitía exportar carne vacuna, en el Censo Agropecuario de 2018 se registraron 54,8 millones de vacas. Sin embargo actualmente hay una prohibición de exportación que tiene una duración de 30 días, que va a perjudicar a la industria en general. Se puede afirmar que la rivalidad entre competidores es alta.

## **Análisis interno**

La herramienta que se utilizará para realizar el análisis interno es la Cadena de Valor.

### **Aplicación de la Cadena de Valor**

Actividad de soporte:

Infraestructura de la empresa: La organización es una empresa familiar liderada por los Blaquier donde el máximo órgano decisor es la Asamblea de accionistas. La financiación es generada por la empresa y sus accionistas, se trata de incurrir lo menos posible en créditos. Todos los años se realiza al menos una reunión en la que se tratan diversos temas, entre ellos, la aprobación de la memoria y los estados contables de cada ejercicio.

La conducción estratégica de la empresa está a cargo de un Directorio, y las decisiones operativas quedan bajo la conducción de un gerente general. La estructura organizacional de la empresa es a partir de unidades de negocio. Cada negocio es responsable de todo el proceso que afecta a su producto: fabricación, abastecimiento y comercialización.

La unidad de negocio agropecuario, La Biznaga S.A, tiene sus sedes físicas en la provincia de Buenos Aires (La Biznaga, en el partido de Roque Pérez; La Bellaca, en el de 25 de Mayo; y Magdala, en el de Pehuajó) y uno en la provincia de Entre Ríos (estancia Centella, en el departamento de Concepción del Uruguay). En total suman 51429 hectáreas de campo productivo, de las cuales se utilizan aproximadamente 15.000 hectáreas para ganadería.

Gestión de recursos humanos: Ledesma S.A da empleo a más de 7 mil personas. La empresa se caracteriza por brindar un salario por encima del salario mínimo, vital y móvil. Se les da la libertad a los empleados de participar en los sindicatos. Dentro del sector agropecuario 7 empleados son miembros de la Comisión Directiva de la U.A.T.R.E (Unión Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores). Ledesma utiliza políticas de seguridad y salud ocupacional para establecer un ambiente de trabajo libre de riesgos y un entorno saludable para sus empleados. El negocio agropecuario realiza capacitaciones a empleados y proveedores de acuerdo con las necesidades que se vayan presentando. En Ledesma ponen a las personas en el centro, no solo buscan incorporar profesionales capaces, sino además buenas personas. Los impulsan a ser protagonistas de su progreso personal y profesional a través de proyectos desafiantes, el aprendizaje continuo y un buen ambiente laboral. Ledesma utiliza un programa de ética que establece pautas de conducta y estándares de integridad y transparencia a los que deben adherir sus empleados.

Desarrollo de tecnologías: Ledesma es una empresa que trabaja constantemente en la aplicación de procesos y tecnologías que le permitan alcanzar la ecoeficiencia y la producción sostenible. Esta es una de las políticas medioambientales que la empresa fomenta. Que la empresa se mantenga vigente tiene que ver con la inversión en innovación y la introducción de nuevas tecnologías que ayudan a mejorar los procesos de las distintas unidades de negocios.

La Biznaga S.A se caracteriza por producir, bajo sistemas sostenibles, la mayor cantidad de unidades de productos con excelentes estándares de sanidad y calidad. Se utiliza la tecnología más avanzada del momento, satisfaciendo las metas de rentabilidad del negocio.

Compras: Asegurar la continua provisión de materias primas, insumos y servicios con excelentes niveles de calidad es tarea de las áreas de abastecimiento. Ésta área tiene que cumplir con los requerimientos estipulados, con precios adecuados y cumpliendo las pautas de la empresa. Ledesma aplica los procedimientos de compras, selección, evaluación y calificación de los proveedores y verificación de las provisiones bajo la Norma ISO 9001:2000.

En el sector ganadero la actividad principal es la adquisición de los ejemplares de raza Angus, su alimentación y medicina correspondiente. Las compras de ganado se realizan teniendo en cuenta los precios publicados en el Mercado de Liniers y Rosgan, estos precios varían todos los días. Hay que tener en cuenta que La Biznaga re cría vacas por lo que compran cuando ven una oportunidad o cuando necesitan tener más stock. También al comprar ejemplares que van a ser faenados para exportación tienen que asegurarse que el animal que compran tenga una genética excelente. Esto se corrobora a través de la Asociación Argentina de Angus que otorga certificaciones a los productores que forman parte de la asociación y cumplen con las exigencias necesarias.

#### Actividades primarias:

Logística interna: Una vez adquiridos los ejemplares de raza Angus, se procede a traerlos a los campos de cría que posee la Biznaga S.A mediante un flete de haciendas. El primer procedimiento es contra marcar la vaca, ya que vienen con una marca de origen. De esta forma se define la propiedad de la hacienda.

Operaciones: Los procesos que realiza la Biznaga son producción de ciclo completo, producción de cría y de re cría. El ciclo completo del animal consiste en un ciclo de gestación, en el cuál la vaca demora 9 meses en parir la cría. Luego, se tiene la cría al pie de la madre durante 5 meses. Al nacer están entre los 25 y los 30 kilos, al momento de destetarlo el peso del animal ya es de 150 o 180 kilos. Para llevarlo a la re cría pasa a tener entre 350 o 370 kg y la alimentación pasa a ser a campo abierto mediante pasturas permanentes. Luego se realiza una terminación a corral o feedlot durante 90 días en las que el animal pasa de comer pasto a una dieta seca como puede ser el alfa o granos. El ciclo completo consiste en empezar con la vaca y se termina con el novillo gordo.

También incorporan hacienda, se compran terneros a otros productores y se realiza la invernada, se re cría el ternero y se termina también mediante corral. De esta forma, aumentan su producción. Todos estos procesos están seguidos de cerca por los encargados de los campos, veterinarios, ingenieros agrónomos y empleados rurales.

Logística externa: Una vez que se alcanzan los objetivos en cuanto al peso del animal, se procede a venderlos mediante acuerdos directos con frigoríficos o llevándolos a los remates donde se exhiben los animales y se los rematan entre los interesados. Una vez está decidido el comprador se los distribuye con fletes de hacienda a los frigoríficos donde se faenan y posteriormente se exportan o se venden para consumo interno.

Marketing: El sector ganadero de Ledesma no invierte en publicidad tradicional, las relaciones de negocio que establece son fruto de años de trayectoria, excelente calidad de carne, excelentes tiempos de entrega. La Biznaga goza de la imagen positiva que tiene la empresa madre Ledesma S.A para cerrar acuerdos con los frigoríficos.

El medio de comunicación predilecto para este tipo de actividad son los canales rurales de televisión que dan las noticias más importantes del sector ganadero. También La Biznaga tiene presencia en los mercados de Liniers y de Rosberg.

Servicio Postventa: La Biznaga se preocupa por la conformidad de sus clientes con el animal entregado. Al igual que la empresa madre el servicio al cliente es muy importante, se realizan encuestas de satisfacción dos veces al año.

## Resultado

Se puede concluir que las actividades que representan una ventaja competitiva para la empresa son las operaciones y el desarrollo de tecnologías. La Biznaga se caracteriza por producir un animal de excelente calidad que puede ser comercializado en el mercado interno y externo. La utilización de las tecnologías más avanzadas del momento en cuestiones de alimentación, bienestar animal, seguimientos y controles, generan que obtengan una diferenciación en su proceso de venta. La raza Angus es la raza líder en el mundo. A su vez, La



Biznaga cuenta con una excelente trayectoria y posee una infraestructura fuerte. Al formar parte de Ledesma S.A. tiene un desarrollo empresarial más profesional que otros productores.

## **Marco Teórico**

Teniendo en cuenta las investigaciones de distintos autores se usan los siguientes conceptos que fundamentarán y apoyarán la elaboración de la planificación estratégica.

### **Planificación estratégica**

Consiste en una herramienta de gestión utilizada por los directivos que ocupan los cargos más altos en la organización. Su objetivo, es analizar que quiere lograr la empresa en el futuro, mediante una implementación de decisiones estratégicas en la actualidad. Generalmente se toma en cuenta un período de 3 años como mínimo. La implementación del pensamiento estratégico ayuda en la competitividad de la compañía y en la capacidad de ésta para satisfacer las necesidades de sus clientes.

La elaboración del plan estratégico debe concluir en un plan flexible y dinámico, con capacidad para adaptarse a las circunstancias, sin dejar de respetar los objetivos y la misión de la organización. Para implementar correctamente esta herramienta es importante que las personas que participan de este proceso estén totalmente implicadas. También se debe evitar formar planes con ambiciones y expectativas que no sean factibles de realizar (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

Al momento de comenzar con la planificación estratégica se debe identificar la misión, los objetivos y la estrategia actual de la organización. El siguiente paso es el análisis externo con el cuál se identifican amenazas y oportunidades en el entorno competitivo de la empresa. Continúa con un análisis interno donde se identificarán las fortalezas y debilidades que posee la organización.

Elaborado estos pasos, se procede a formular las estrategias aprovechando las oportunidades y disminuyendo las amenazas, teniendo en cuenta cuales son las fortalezas de la organización y cuáles son sus debilidades. Una vez implementadas las estrategias, se procede a evaluar todo el proceso (Robbins & Coulter, 2014).

La posibilidad de una empresa de poseer una ventaja competitiva en relación a su competencia radica en reconocer que es imposible satisfacer a todos. Por esto, Michael Porter definió tres estrategias genéricas. Estrategia de diferenciación, de liderazgo en costos y de enfoque.

Tanto el producto/servicio que se propone desarrollar como la organización en su actual negocio utilizan una estrategia de diferenciación. Algunas características de esta estrategia es que el producto o servicio que ofrece la compañía es único, brinda una alta calidad y también debe ser innovador. Esta estrategia es exitosa si el cliente valora el producto o el servicio por encima del de la competencia (Porter, 2017).

Los tipos de estrategia corporativa son crecimiento, estabilidad y renovación. La estrategia de crecimiento ocurre cuando la organización desea atender nuevos mercados o aumentar el número de productos que ofrece, ya sea mediante las líneas de negocio actuales o poniendo en marcha otras nuevas. Las organizaciones pueden crecer mediante la concentración, la integración vertical, la integración horizontal o de la diversificación (Robbins & Coulter, 2014).

La Matriz de Ansoff es una herramienta que es incorporada por las organizaciones cuando sus objetivos son de crecimiento. Les permite identificar las opciones estratégicas de expansión o diversificación más adecuada para los productos que poseen y para los mercados que atienden. Teniendo en cuenta que la industria ganadera en Argentina se encuentra en su etapa de madurez, es recomendable afrontar los riesgos que implica tomar una estrategia de diversificación, para de esta forma aprovechar la explotación de un nicho que aporte mayor valor, entrando a un sector relacionado al de su negocio principal. Cuando una empresa utiliza esta estrategia se analiza las oportunidades que se presentan para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

La diversificación es un proceso que toman las empresas que desean introducirse en nuevas industrias, distintas a las que se dedican originalmente. El objetivo es realizar productos que se puedan comercializar de forma rentable a los clientes de esa industria (Hill & Jones, 2015).

Una empresa puede diversificarse cuando posee una marca poderosa y conocida que puede transferirse a los productos de otros negocios y también cuando se detectan oportunidades

para introducirse en nuevas industrias que tienen productos que complementan al negocio actual. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

Para reducir los riesgos de la diversificación y entrar a un nuevo negocio se puede afrontar una alianza estratégica con otra empresa. Entre algunos de los beneficios está el lograr fortalecer su competitividad tanto en mercados nacionales como internacionales.

La definición de alianza estratégica hace referencia a un acuerdo formal que asumen dos o más empresas. Se destaca la contribución conjunta de recursos, asumir los riesgos y el control de manera compartida. Es común que se realicen proyectos para desarrollar nuevos productos o tecnologías, que realicen la venta, la distribución y la producción de forma conjunta (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012)

## **Diagnóstico**

Luego de realizar el análisis interno y externo correspondiente, se presenta el siguiente diagnóstico. Utilizando una estrategia corporativa de crecimiento y mediante la herramienta “Matriz de Ansoff” se propone implementar una estrategia de diversificación mediante una alianza estratégica.

La problemática que posee La Biznaga se encuentra en la amenaza que representa la tendencia a la baja del consumo de carne a nivel nacional. Esto no quiere decir que este producto se esté quedando sin mercado, justamente allí se encuentra la oportunidad a aprovechar que se plantea en esta planificación estratégica.

La carne vacuna sigue siendo la proteína animal más consumida pero debido a su encarecimiento y a la situación económica del país es necesario enfocarse en un segmento de clientes que tenga las posibilidades de adquirirlo y lograr atenderlo de la mejor forma posible generando una ventaja competitiva. El segmento de clientes al que se apunta representa aproximadamente un 22% de la población total de Argentina. Estos posibles clientes tienen un poder adquisitivo grande pero también exigencias mayores, se caracterizan por tener sus necesidades resueltas y pueden permitirse un consumo habitual de carne de calidad Premium. La empresa La Biznaga al criar vacas de raza Angus, la raza líder en el mundo, y utilizar las tecnologías más avanzadas del momento, goza de un producto con excelente calidad, el cuál le permitirá atender a los clientes más exigentes. Como se pudo analizar en el informe del IPCVA

las personas con salarios mensuales que varían entre \$58.000 y más de \$150.000 priorizan factores como la calidad, la confianza y la practicidad por encima del precio. (Ver anexo A)

La tendencia de la carne vacuna es de convertirse en un producto cada vez más gourmet, por esto es necesario brindar un servicio de alta calidad. El cliente busca tener una experiencia de compra diferente a la que obtiene en supermercados o carnicerías tradicionales. Las carnicerías boutique marcan tendencia porque ofrecen cortes envasados al vacío que producen mayor ácido láctico y permite que la carne sea más tierna y que tenga menos bacterias. La estética del local no es la de una carnicería tradicional, se busca poseer un espacio agradable donde la limpieza sea un punto a destacar. Educar al cliente es otro de los objetivos de este negocio diferencial. Se le debe poder explicar cómo se alimentó el animal, con que sistemas de alimentación, explicar las diferencias entre criar un animal en corral o en pasturas permanentes. Tener conocimientos de los distintos tipos de raza, de tipos de corte, del origen del animal, asesorar al cliente en todo momento para que se sienta acompañado y también vaya aprendiendo. Hay que generar valor en el producto que se ofrece y en el trato hacia el cliente. También se caracterizan por brindar productos complementarios y simplificar la compra al cliente. Estos productos pueden ser vinos de alta calidad de distintas regiones de Argentina, productos para realizar picadas, carbón o leña, verduras para armar ensaladas, packs para armar hamburguesas en casa con todos los productos necesarios, entre otros productos.

En base a lo investigado, se considera que la Biznaga debe afrontar estos cambios que se están dando en el negocio de la carne vacuna para asegurar su futuro como productor y no depender exclusivamente de las compras por parte de frigoríficos.

Por otra parte, las exportaciones de carne vacuna se han mantenido y representan un ingreso de divisas sumamente importante para el país. Habiendo mercados como el chino o el estadounidense que consumen en gran cantidad carne argentina se presenta otra oportunidad a aprovechar por La Biznaga. Mediante una alianza estratégica con un frigorífico que se encuentre habilitado para exportar, se considera apropiado desarrollar en conjunto una marca de carne vacuna Premium que cuente con las condiciones necesarias para en un futuro ser comercializada en el exterior. Priorizando en primera instancia la comercialización a nivel nacional en la carnicería boutique a implementar. La decisión de optar por una alianza estratégica está fundamentada en reducir los riesgos que deberá afrontar la empresa al diversificarse. La empresa

La Biznaga al no contar con la infraestructura ni el conocimiento necesario para desarrollar la totalidad del nuevo producto deberá recurrir a un habitual cliente en su negocio principal que son los frigoríficos. Trabajar de forma conjunta acelerará los tiempos de desarrollo del producto y las empresas no deberán incurrir en gastos extremos.

## **Plan de implementación**

### **Propuesta**

El objetivo de esta planificación estratégica será llevar a cabo la implementación de una estrategia de diversificación mediante la cual la organización elaborará a través de una alianza estratégica el desarrollo de un nuevo producto, una marca de carne vacuna de alta calidad. Este nuevo producto se comercializará en la carnicería boutique que también se implementará y que tendrá su ubicación en la provincia de Buenos Aires, más específicamente en la localidad de Recoleta. Este canal de venta directo al público trabajará bajo el concepto de diferenciación. De esta forma se espera que la empresa aumente su participación de mercado incursionando en un segmento de clientes que mantiene su consumo de carne vacuna de forma estable a pesar de la situación que atraviesa el país.

La misión de la Biznaga, “Producimos carnes y cereales, realizamos una agricultura responsable con la mejor tecnología disponible” está compartida con la producción de agricultura. Estos lineamientos se seguirán compartiendo pero se considera recomendable incorporar una referencia al nuevo producto a desarrollar. También la misión del negocio de la carne debe diferenciarse del de la agricultura. La nueva misión podría ser:

“Producimos carnes, experiencias y un producto de alta calidad que se consume con pasión”

En cuanto a la visión, Ledesma se caracteriza por ser líder en los mercados que participa. Los objetivos serían los mismos. Posicionarse como marca premium de carne vacuna en Argentina pudiendo en el futuro introducirse en el mercado externo, ofreciendo un producto de alta calidad respetando la sustentabilidad del medio ambiente.

Los valores establecidos por Ledesma y replicados en cada una de sus unidades de negocio son:

- Ética
- Las personas
- Desarrollo profesional y personal
- Trabajo en equipo
- Innovación-creatividad
- Seriedad
- Eficiencia-Calidad-Servicio al cliente
- Cliente interno
- Utilidades
- Disciplina-coherencia

Estos valores no necesitan modificación debido a que van de acuerdo con la estrategia.

### **Objetivo general**

Captar un 15% de participación de mercado de las carnicerías boutique ubicadas en la provincia de Buenos Aires para ser estipulado hacia Agosto del año 2025 por medio de un plan estratégico de diversificación.

### **Justificación:**

Según datos del IPCVA el consumo de carne vacuna en segmentos de clientes pertenecientes al grupo social ABC1 y C2 se ha mantenido estable e incluso ha aumentado durante la pandemia. Apoyado por la fuerte lealtad del consumidor argentino y la tendencia crecientes de las carnicerías boutique se considera apropiado incursionar en la venta directa de este producto caracterizándose por la calidad y la diferenciación en su comercialización. Para realizar esta estrategia de diversificación se considera apropiado la implementación de una alianza estratégica para desarrollar en conjunto la marca de carne vacuna de calidad premium que será comercializada en el punto de venta directa con el cuál se buscará aumentar los ingresos de la empresa captando mayor participación de mercado.

### **Objetivos específicos**

- Lograr para Octubre de 2021 la vinculación estratégica con un frigorífico ubicado en la provincia de Buenos Aires y comenzar con el desarrollo del producto.

Justificación:

Previo a realizar la alianza estratégica es de vital importancia conocer como se desempeña la empresa elegida, bajo que sistemas de sanidad trabaja, que experiencia tiene en el mercado, cual es su capacidad de trabajo en equipo y evaluar su situación financiera. La correcta implementación de esta propuesta dependerá de la correcta elección del socio comercial. Buscando reducir los costos al máximo, es importante considerar cercanía del frigorífico a los campos donde está el ganado.

Para llevar adelante el desarrollo de la marca y reducir riesgos es necesario utilizar una alianza estratégica para no incurrir en gastos extremos y también para aprovechar los conocimientos que tiene cada empresa. En este caso La Biznaga se encargará de la producción primaria, encargándose de tener un producto de alta calidad utilizando las mejores tecnologías del momento y del desarrollo de la imagen de marca. Se buscará aprovechar la imagen y trayectoria que posee Ledesma en Argentina. El frigorífico se encargará de faenar el animal y de colocar el producto en su packaging para poder ser comercializado en la carnicería boutique a desarrollar. Las habilitaciones por parte del frigorífico permitirán que la marca tenga la aprobación para en un futuro ser exportada.

- Incursionar en la venta directa de carne vacuna, logrando aumentar los ingresos en un 10% anual hasta Agosto de 2025 a través del funcionamiento de la carnicería boutique.

Justificación:

El desarrollo de esta marca premium de carne vacuna se fundamenta en la tendencia que representa el consumo de carne vacuna de alta calidad. Brindar una experiencia diferente en la comercialización de este producto requiere poseer un local en la provincia de Buenos Aires donde se encuentra la mayor cantidad del mercado meta. Será de suma importancia tener empleados capacitados que conozcan de sistemas de alimentación, tipos de cortes, de razas, origen del animal, entre otras características técnicas del producto. A su vez, la constante atención al público y su capacidad para resolver dudas a los clientes será otra característica del equipo de trabajo seleccionado para la carnicería. Se comenzará alquilando el lugar y se deberá invertir en cámaras refrigeradas, mostradores, heladeras y en diseño del local. La

implementación de la carnicería permitirá tener un nuevo canal de distribución y añadir valor al producto que ya produce actualmente la empresa. El aumento de los ingresos se calcula estimando un ingreso mensual de \$4.500.000 en locales de esta índole (Anexo C)

- Obtener el reconocimiento de marca del 70% del mercado potencial que abarcan las carnicerías boutique de Buenos Aires para Agosto de 2025 mediante la implementación de herramientas digitales.

Justificación:

Lograr que los posibles clientes den notoriedad al producto a comercializar ayudará a incrementar las ventas de la carnicería boutique. La creación de una página web, redes sociales y trabajar con influencers, ayudará a dar a conocer el establecimiento de una manera más rápida. El objetivo es generar confianza, crear conexiones y construir valor con posibles clientes.

- Lograr la satisfacción del 80% de los clientes que compraron en la carnicería boutique para Agosto de 2025 implementando herramientas que nos permitan medir su conformidad.

Justificación:

Uno de los aspectos más importantes para el funcionamiento de una carnicería boutique es brindar un servicio diferenciado. Medir la conformidad de los clientes permitirá corregir errores, conocer mejor a los compradores, y tener una mejor efectividad con las personas que entren al local. Utilizar una encuesta de satisfacción en la página web del negocio permitirá recaudar los datos necesarios para evaluar la conformidad.

### **Alcance**

El alcance de esta propuesta planteada en este reporte de caso, es la correcta implementación de una planificación estratégica sobre la empresa La Biznaga. Al implementar esta propuesta las áreas alcanzadas son la de operaciones, marketing, ventas y principalmente la dirección. La fecha de inicio de este reporte de caso es en Agosto de 2021 y la fecha de finalización es en Agosto de 2025.



## Plan de acción

### Ilustración 1 Plan de acción 1.1

Plan de acción 1.1							
Descripción	Recursos					Observaciones	
	Tiempo		Humanos		Físico		Terceros
	Inicio	Fin	Área	Responsable			
Investigación y análisis de empresas que puedan ser socios estratégicos	Principios de Agosto de 2021	Principios de Septiembre de 2021	Dirección, Marketing, Ventas	Andrés Blaquier	Computadora, internet, celular	Evaluar situación financiera, capacidad de trabajo en equipo, experiencia en el rubro, posicionamiento en el exterior, capacidad de adaptación	
Desarrollo de propuesta para posibles socios	Principios de Septiembre de 2021	Principio de Octubre de 2021	Dirección, Marketing, Ventas	Andrés Blaquier	Computadora, internet, celular	La propuesta debe reflejar claridad y especificar que tareas deberá desarrollar cada empresa	
Presentación de propuesta para posibles socios	Principio de Octubre de 2021	Mediados de Octubre de 2021	Dirección	Andrés Blaquier	Computadora, internet, celular, proyector	Se recomienda que sea Andrés Blaquier el encargado de la presentación ya que goza de una extensa trayectoria con Grupo Ledesma que puede resultar beneficioso para la negociación	
Selección de socio, comunicación de plan estratégico, establecimientos de reglas para tabajar en conjunto y puesta en marcha	Mediados de Octubre de 2021	Agosto de 2025	Dirección, Marketing, Operaciones, Ventas	Andrés Blaquier, responsable de marketing, responsable de operaciones, responsable de ventas de ambas empresas	Computadora, internet, celular, proyector, documentación	Dejar en claro como se va a llevar a cabo el proyecto, establecer el vínculo legal de ambas empresas	

Fuente: Elaboración propia 2021

**Ilustración 2 Plan de acción 1.2**

Plan de acción 1.2							
Descripción	Tiempo		Humanos		Físico	Terceros	Observaciones
	Inicio	Fin	Área	Responsable			
	Generación de idea de producto (cortes de carne vacuna) y marca	Noviembre de 2021	Noviembre de 2021	Investigación y desarrollo, Marketing, Ventas, Dirección	Gerentes a cargo de las áreas	Computadora, internet, sala de reunión	
Depuración de ideas	Noviembre de 2021	Noviembre de 2021	Investigación y desarrollo, Marketing, Ventas, Dirección	Gerentes a cargo de las áreas	Computadora, internet, sala de reunión		Enfocarse en las opciones elegidas
Prueba de concepto de producto y marca	Diciembre de 2021	Diciembre de 2021	Investigación y desarrollo, Marketing, Ventas, Dirección	Gerentes a cargo de las áreas	Computadora, internet, sala de reunión	Diseñador gráfico	Desarrollar el nombre de la marca (Se recomienda aprovechar la trayectoria de Ledesma), packaging y las características del producto en un borrador
Desarrollo de las estrategias de Marketing	Enero de 2022	Enero de 2022	Marketing, Dirección	Gerentes a cargo de las áreas	Computadora, internet, sala de reunión		Basandose en el análisis de situación realizado, se apunta al segmento ABC1Y C2, del público nacional. Se tratan temas como precio, objetivos de venta, presupuestos para promoción.
Análisis de negocio	Enero de 2022	Enero de 2022	Dirección	Andrés Blaquier, Directivo de socio comercial	Computadora, internet, sala de reunión		Se debe evaluar el atractivo de la propuesta y analizar si es acorde a las objetivos de la alianza estratégica
Desarrollo del producto	Febrero de 2022	Febrero de 2022	Producción	Gerentes a cargo del área	Fábrica	Tercerización de packaging	Se procede a elaborar un prototipo del producto, con su respectivo envase y packaging
Mercado de pruebas	Marzo de 2022	Marzo de 2022	Marketing y Ventas	Gerentes a cargo del área	Vehículo de transporte		Se recomienda probar el producto en restaurantes de alta
Comercialización y producción	Abril de 2022	Agosto de 2025	Marketing y Ventas	Gerentes a cargo del área	Computadora, internet, sala de reunión		Definición de fecha de lanzamiento de producto, debido a la pandemia se recomienda esperar a mediados de 2022

Fuente: Elaboración propia 2021

**Ilustración 3 Plan de acción 2**

Plan de acción 2							
Descripción	Tiempo		Recursos			Observaciones	
	Inicio	Fin	Humanos		Físico		Terceros
			Área	Responsable			
Generación de idea de servicio (carnicería boutique)	Noviembre de 2021	Noviembre de 2021	Investigación y desarrollo, Marketing, Ventas, Dirección	Gerentes a cargo de las áreas	Computadora, internet, sala de reunión	Generación de ideas respecto al nombre del servicio, tamaño del establecimiento, ubicación específica del establecimiento	
Depuración de ideas	Noviembre de 2021	Noviembre de 2021	Investigación y desarrollo, Marketing, Ventas, Dirección	Gerentes a cargo de las áreas	Computadora, internet, sala de reunión	Enfocarse en las opciones elegidas	
Prueba de concepto de servicio	Diciembre de 2021	Diciembre de 2021	Investigación y desarrollo, Marketing, Ventas, Dirección	Gerentes a cargo de las áreas	Computadora, internet, sala de reunión	En este punto se procede a dejar en claro las características principales que tiene el servicio y el nombre del local	
Desarrollo de las estrategias de Marketing	Enero de 2022	Enero de 2022	Marketing, Dirección	Gerentes a cargo de las áreas	Computadora, internet, sala de reunión	Basandose en el análisis de situación realizado, se apunta al segmento ABC1Y C2, del público nacional. Se tratan temas como precio, objetivos de venta, presupuestos para promoción, etc.	
Análisis de negocio	Enero de 2022	Enero de 2022	Dirección	Andrés Blaquier, Directivo de socio comercial	Computadora, internet, sala de reunión	Se debe evaluar el atractivo de la propuesta y analizar si es acorde a los objetivos de la alianza estratégica	
Desarrollo del servicio	Febrero de 2022	Febrero de 2022	Dirección, Contabilidad	Gerentes a cargo del área	Computadora, internet, sala de reunión	Se reúne toda la información en relación a los costos que implica llevar adelante este servicio	
Comercialización	Marzo de 2022	Abril de 2022	Marketing y Ventas	Gerentes a cargo del área	Computadora, internet, sala de reunión	Definición de fecha de apertura del servicio, debido a la pandemia se recomienda esperar a mediados de 2022	
Implementación	Mayo de 2022	Agosto de 2025	Ventas, Marketing	Gerentes	Local físico	Se procede a poner en funcionamiento la carnicería boutique	
Control	Mayo de 2022	Agosto de 2025	Ventas, Marketing, Dirección	Gerentes a cargo del área	Computadora, internet, sala de reunión	Se lleva un control de las ventas utilizando algún sistema para hacer cierres de caja todos los días y evaluar los resultados	

Fuente: Elaboración propia 2021

**Ilustración 4 Plan de acción 3**

Plan de acción 3							
Descripción	Recursos						Observaciones
	Tiempo		Humanos		Físico	Terceros	
	Inicio	Fin	Área	Responsable			
Creación de redes sociales	Junio de 2022	Junio de 2022	Marketing	Gerente de Marketing			Crear un perfil de instagram permitirá subir todo el contenido que se cree para generar impacto positivo en posibles clientes
Creación de página web	Junio de 2022	Agosto de 2022	Marketing	Gerente de Marketing		Diseñador página web	El desarrollo de esta página será importante para obtener visitas y dar a conocer los productos comercializados.
Campaña publicitaria con influencers	Septiembre de 2022	Agosto de 2025	Marketing	Gerente de Marketing			Selección de influencers que promocionen la marca de carne y la carnicería boutique, se recomienda hacer una cada 3 meses
Control de resultados	Junio de 2022	Agosto de 2025	Marketing, Ventas, Dirección	Gerentes de las áreas involucradas			Es importante medir cuales son las publicaciones que mejor funcionan e innovar constantemente en la captación de clientes a través de las redes

Fuente: Elaboración propia 2021

**Ilustración 5 Plan de acción 4**

Plan de acción 4							
Descripción	Recursos						Observaciones
	Tiempo		Humanos		Físico	Terceros	
	Inicio	Fin	Área	Responsable			
Elaborar encuesta de satisfacción	Abril de 2022	Abril de 2022	Marketing	Gerente de Marketing	Google Forms, Computadora, Internet, Celular		Es importante que la encuesta sea clara y concisa para obtener una respuesta sincera del cliente
Colocar encuesta en página web	Mayo de 2022	Agosto de 2025	Marketing	Gerente de Marketing	Google Forms, Computadora, Internet, Celular		Será de suma importancia comunicarle al cliente que compre, la posibilidad de llenar esta encuesta de satisfacción en la página web del comercio
Evaluar resultados	Mayo de 2022	Agosto de 2025	Marketing	Gerente de Marketing	Computadora, internet, sala de reunión		Todos los meses se evalúa la conformidad de los clientes
Corregir errores y fallas	Abril de 2022	Agosto de 2025	Marketing, Ventas	Gerente de Marketing	Computadora, internet, sala de reunión		Escuchar al cliente es uno de los factores que mayor crecimiento pueden generar por esto las correcciones se tratarán de implementar en lo inmediato

Fuente: Elaboración propia 2021

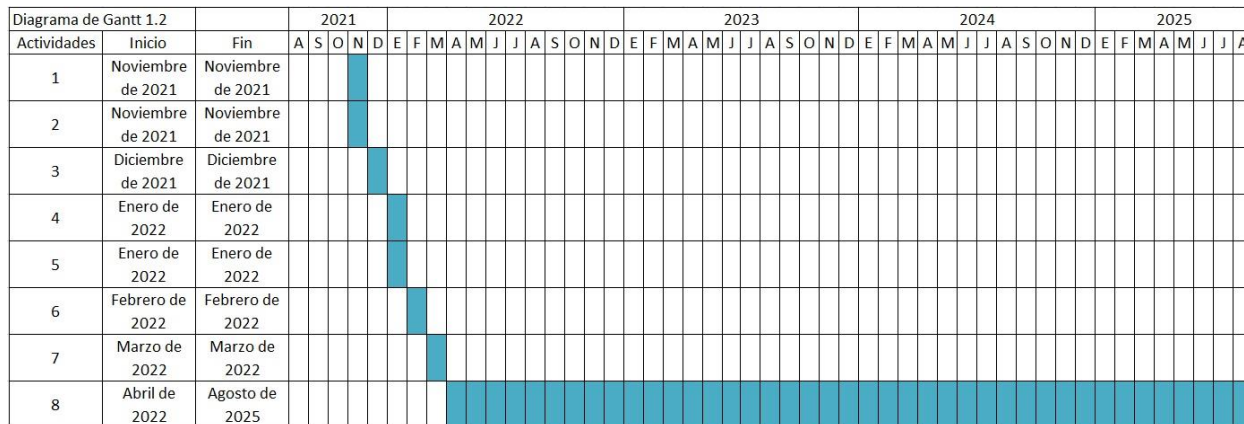
**Diagrama de Gantt**

**Ilustración 6 Diagrama de Gantt 1.1**

Diagrama de Gantt 1.1			2021				2022					2023					2024					2025																																
Actividades	Inicio	Fin	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A															
1	Agosto de 2021	Septiembre de 2021	■																																																			
2	Septiembre de 2021	Octubre de 2021		■																																																		
3	Octubre de 2021	Octubre de 2021			■																																																	
4	Octubre de 2021	Agosto de 2025																																																				

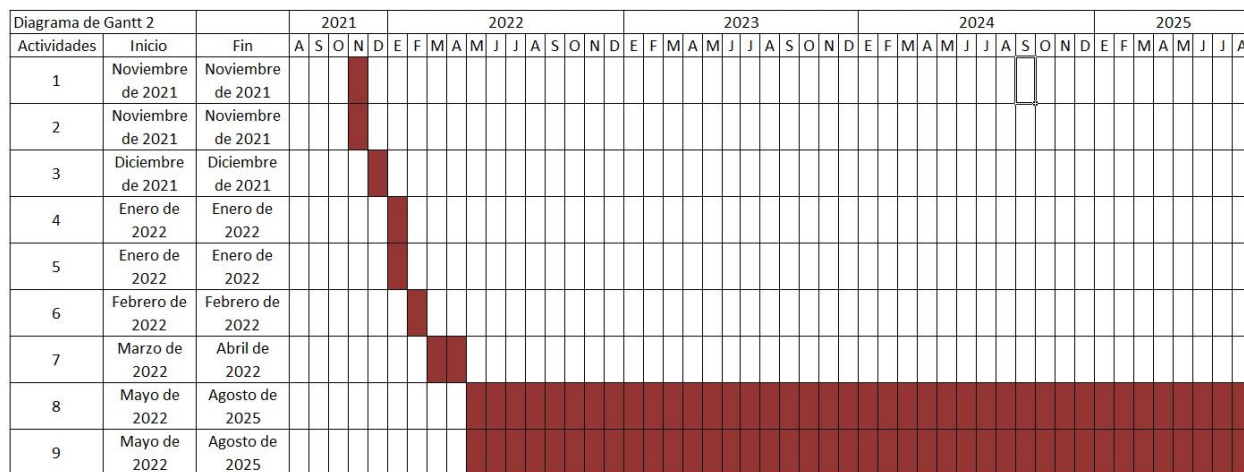
Fuente: Elaboración propia 2021

**Ilustración 7 Diagrama de Gantt 1.2**



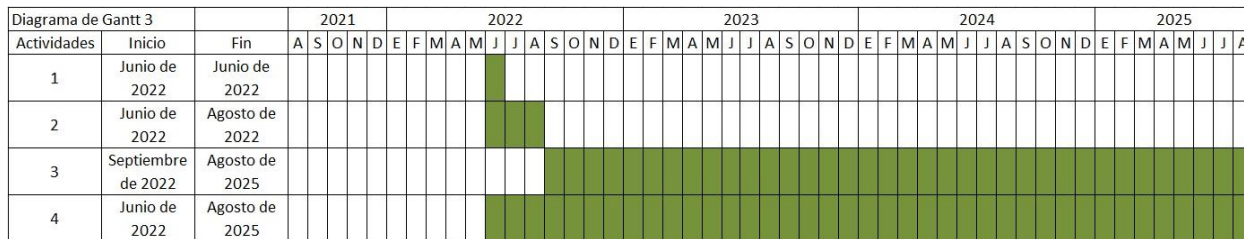
Fuente: Elaboración propia 2021

**Ilustración 8 Diagrama de Gantt 2**



Fuente: Elaboración propia 2021

**Ilustración 9 Diagrama de Gantt 3**



Fuente: Elaboración propia 2021

### Ilustración 10 Diagrama de Gantt 4

Diagrama de Gantt 4			2021					2022					2023					2024					2025																
Actividades	Inicio	Fin	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A
1	Abril de 2022	Abril de 2022																																					
2	Mayo de 2022	Agosto de 2025																																					
3	Mayo de 2022	Agosto de 2025																																					
4	Abril de 2022	Agosto de 2025																																					

Fuente: Elaboración propia 2021

## Presupuesto

### Ilustración 11 Presupuesto

Presupuesto para la Biznaga S.A.						
Concepto		2021	2022	2023	2024	2025
Plan de acción 1.1 y 1.2	Honorarios administrador (anexo D)	\$ 188.400				
	Diseñador Gráfico (identidad, logo)	\$ 48.730				
	Tercerización packaging	\$ 22.639				
	Costos de producción Ledesma (4054 kg de carne vacuna mensuales)		\$ 18.345.744	\$ 24.583.297	\$ 32.941.618	\$ 44.141.768
	Costos de producción socio estratégico (4054kg de carne vacuna mensuales)		\$ 2.928.100	\$ 5.885.422	\$ 7.886.465	\$ 10.567.864
Plan de acción 2	Alquiler local Recoleta 92 m2 + expensas (Anexo G)		\$ 1.400.000	\$ 2.814.000	\$ 3.770.760	\$ 3.368.546
	Balanza comercial		\$ 132.598			
	Heladera Batea		\$ 260.452			
	Estantería		\$ 62.580			
	Muebles para verduras		\$ 29.800			
	Cámara frigorífica		\$ 370.876			
	Mesa acero inoxidable para gastronomía		\$ 41.422			
	Empleados permantenes x 4 (Anexo H)		\$ 2.622.413	\$ 6.746.911	\$ 9.040.860	\$ 6.309.798
Cartel local		\$ 4.455				
Plan de acción 3 y 4	Diseñador página web Word Press (Anexo E)		\$ 20.000			
	Campaña publicitaria		\$ 149.000	\$ 199.660	\$ 267.544	\$ 358.509
	Sueldo community manager (Anexo F)		\$ 808.653	\$ 1.625.392	\$ 2.178.025	\$ 1.945.703
General	Honorarios administrador (Anexo D)	\$ 188.400	\$ 748.576	\$ 1.504.637	\$ 2.016.214	\$ 1.801.152
Total	Anual	\$ 259.769	\$ 27.924.670	\$ 43.359.319	\$ 58.101.486	\$ 68.493.340
Total inversión						\$ 198.138.584

Fuente: Elaboración propia

## ROI - Retorno sobre la inversión

Este indicador es utilizado para medir la relación entre el beneficio obtenido y la inversión realizada (Westreicher, 2020)

En la presente propuesta se obtuvieron costos de \$ 198138584,17 y beneficios de \$355706835,17 obteniendo un ROI de 79,5%. Lo que quiere decir que el proyecto es rentable debido a que por cada peso invertido se obtienen 0,79 centavos de pesos adicionales.

La fórmula es la siguiente:

$$(\text{Beneficios} - \text{Inversión}) / \text{Inversión} = \text{Resultado} \times 100$$

$$(\$355706835,17 - \$ 198138584,17) / \$ 198138584,17 = 0,7952 * 100 = 80\%$$

### **VAN y TIR**

El valor actual neto o VAN se utiliza para poder actualizar los cobros y pagos de un proyecto, para de esta forma saber cuanto se va a ganar o se va a perder con la inversión realizada (Morales, 2017).

La tasa interna de retorno hace referencia a la tasa de rentabilidad o interés que ofrece una inversión. Tiene en cuenta el porcentaje de pérdida o beneficio que tendrá una inversión (Arias, 2017).

**Ilustración 12 Utilidad neta**

Inversión a realizar	\$ -198.138.584,17
Flujo del período 1	\$ 63.548.076,80
Flujo del período 2	\$ 106.152.661,81
Flujo del período 3	\$ 139.004.915,53
Flujo del período 4	\$ 272.656.947,87
Flujo del período 5	\$ 374.644.291,40

Fuente: Elaboración propia 2021

**Ilustración 13 VAN y TIR**

VAN	\$ 30.899.110,80
TIR	58%

Fuente: Elaboración propia 2021

Al obtener la VAN mayor a 0 el proyecto satisface la tasa exigida para llevar a cabo la propuesta. La TIR al ser de 58% supera a la tasa de rentabilidad mínima exigida por la inversión. Estos resultados son alentadores para la realización del proyecto.



## **Conclusión**

Durante la realización de este reporte de caso se logró descubrir información alentadora para la industria de carne vacuna en Argentina. Se identificó un segmento de clientes que mantiene su consumo de carne estable a pesar de la crisis social y económica, y que sumado a la tendencia que va en aumento, la de las carnicerías boutique, representa una gran oportunidad a aprovechar por La Biznaga S.A.

Mediante una alianza estratégica se buscará reducir los riesgos que implica la diversificación y aprovechar los conocimientos de cada empresa para tener éxito en el desarrollo de la marca de carne vacuna y la implementación de la carnicería boutique.

## **Recomendaciones profesionales**

Teniendo en cuenta que la alianza estratégica se realizará con un frigorífico exportador, en el futuro se podría analizar la posibilidad de exportar la marca de carne vacuna al exterior. Argentina se caracteriza por tener una excelente calidad de carne vacuna que llega a los mercados más exigentes del mundo como lo es el mercado europeo. A su vez, tiene participación en los mercados de Israel, Chile y últimamente se ha empezado a exportar a Estados Unidos. No se puede no mencionar al mayor comprador que es China. Las posibilidades de exportar esta nueva marca de carne vacuna son reales debido a la calidad de carne producida por La Biznaga y a las habilitaciones del socio comercial.

Otra cuestión a analizar es seguir de cerca la capacidad de La Biznaga para generar franquicias en distintos puntos de Buenos Aires y también del interior del país. Las carnicerías boutique brindan mejor costo-calidad respecto a carnicerías tradicionales. Habiendo un segmento de clientes que aún no descubre esta propuesta se recomienda avanzar en el desarrollo de carnicerías a través del sistema de franquicias o también sumando locales propios.

Y por último para aumentar la rentabilidad de la carnicería se recomienda asociarse con Cabaña Argentina una productora de carne de cerdo que es propiedad de la familia Blaquier pero que no forma parte del Grupo Ledesma. De esta forma podrían sumar cortes de cerdo a la carnicería boutique, incluyendo otros tipos de consumidores.

## **Bibliografía**

- Argentina.gob.ar. (7 de Octubre de 2019). *Estados Unidos habilitó 5 nuevos frigoríficos para exportar carne vacuna*. Obtenido de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/estados-unidos-habilito-5-nuevos-frigorificos-para-exportar-carne-vacuna#:~:text=La%20Agencia%20de%20Inspecci%C3%B3n%20y,habilitadas%20para%20exportar%20carne%20a>
- Argentina.gob.ar. (11 de Diciembre de 2019). *Lista de establecimientos cárnicos argentinos registrados para exportar a China*. Obtenido de Argentina.gob.ar: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2019-12-11\\_listado\\_establecimientos\\_carnicos\\_argentinos\\_autorizados\\_a\\_exportar\\_a\\_china\\_web\\_senasa.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2019-12-11_listado_establecimientos_carnicos_argentinos_autorizados_a_exportar_a_china_web_senasa.pdf)
- Argentina.gob.ar. (2020). *Gestión Ambiental*. Obtenido de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/senasa/gestion-ambiental>
- Bertello, F. (18 de Mayo de 2021). *El Gobierno cerró por 30 días las exportaciones de carne vacuna*. Obtenido de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/el-gobierno-cerro-por-30-dias-las-exportaciones-de-carne-vacuna-nid17052021/>
- Busaniche, J. (26 de Abril de 2019). *Quién lanza Vaca Gold, la marca que busca conquistar la región*. Obtenido de Punto a Punto: <https://puntoapunto.com.ar/que-es-vaca-gold-la-marca-que-busca-conquistar-la-region/>
- Camandone, J. (1 de Julio de 2010). *La familia Blaquier invierte u\$s 13 millones en un frigorífico para cerdos*. Obtenido de Cronista: <https://www.cronista.com/impresa-general/La-familia-Blaquier-invierte-us-13-millones-en-un-frigorifico-para-cerdos-20100701-0060.html>
- Carne sustentable: productores, empresas y organizaciones buscan establecer pautas de acción en la producción ganadera*. (7 de Octubre de 2020). Obtenido de Agrofy News:

<https://news.agrofy.com.ar/noticia/189738/carne-sustentable-productores-empresas-y-organizaciones-buscan-establecer-pautas>

Di Pace, D. (16 de Abril de 2021). *5 impactos económicos de las nuevas restricciones sociales*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/opinion/2021/04/16/5-impactos-economicos-de-las-nuevas-restricciones-sociales/>

Díaz, J. M. (13 de Abril de 2021). *El Gobierno piensa en más restricciones pero focalizadas y temporales para contener el avance de la segunda ola de coronavirus*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/politica/2021/04/14/el-gobierno-piensa-en-mas-restricciones-pero-focalizadas-y-temporales-para-contener-el-avance-de-la-segunda-ola-de-coronavirus/>

*El Gobierno anuncia nuevas restricciones ante el aumento de los contagios*. (15 de Abril de 2021). Obtenido de Página 12: <https://www.pagina12.com.ar/335677-el-gobierno-anuncia-nuevas-restricciones-ante-el-aumento-de->

*El Gobierno endureció los controles a las exportaciones de carne, granos y lácteos*. (19 de Abril de 2020). Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/economia/2021/04/19/el-gobierno-endurecio-los-controles-a-las-exportaciones-de-carne-granos-y-lacteos/>

Gobierno de Argentina. (15 de Abril de 2021). *El gobierno nacional lanza medidas para contener la suba de precios*. Obtenido de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-nacional-lanza-medidas-para-contener-la-suba-de-precios>

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2015). *Administración Estratégica. Onceava Edición*. México: Cengage Learning.

Iglesias, E. (28 de Abril de 2021). *Pusieron u\$s 200.000 para abrir una carnicería premium: despachan 500 pedidos por día y facturan \$ 5 M*. Obtenido de Cronista: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/emprendedores/pusieron-us-200-000-para-abrir-una-carniceria-premium-despachan-500-pedidos-por-dia-y-facturan-5-m/#:~:text=Entre%20los%20tres%20invertieron%20US,que%20ya%20facturaron%20%24%205%20millones.>

INDEC. (2021). *INDEC*. Obtenido de Proyecciones y estimaciones: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-2-24>

- Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina (IPCVA). (27 de Abril de 2020). *Argentos en cuarentena. ¿Qué está pasando con las compras y el consumo de carne?* Obtenido de IPCVA:  
[http://www.ipcva.com.ar/documentos/2132\\_1588264843\\_informeipcvaargentosencuarentena27deabril.pdf](http://www.ipcva.com.ar/documentos/2132_1588264843_informeipcvaargentosencuarentena27deabril.pdf)
- Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina (IPCVA). (Abril de 2021). *Exportaciones de Marzo*. Obtenido de IPCVA: <http://www.ipcva.com.ar/vertext.php?id=2336>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (31 de Marzo de 2021). *Incidencia de la pobreza y de la indigencia*. Obtenido de INDEC:  
<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). (25 de Agosto de 2020). *Ganadería de precisión: Innovaciones tecnológicas para el futuro ganadero*. Obtenido de <https://inta.gob.ar/eventos/ganaderia-de-precision-innovaciones-tecnologicas-para-el-futuro-ganadero>
- IPCVA. (Abril de 2021). *Argentina. Exportaciones de carne vacuna en marzo*. Obtenido de IPCVA:  
[http://www.ipcva.com.ar/documentos/2334\\_1619128168\\_informemensualdeexportacione marzo2021.pdf](http://www.ipcva.com.ar/documentos/2334_1619128168_informemensualdeexportacione marzo2021.pdf)
- Lafuente, E. (17 de Enero de 2021). *La economía 2021: qué pasará con la actividad, la inflación, el dólar, el empleo y la deuda*. Obtenido de La Nación:  
<https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar/la-economia-en-2021-que-se-preve-que-pasara-con-la-actividad-la-inflacion-el-dolar-el-empleo-y-la-deudad-nid2572024/>
- Los detalles de la prohibición de despidos y suspensiones hasta el 31 de mayo*. (22 de Abril de 2020). Obtenido de Telam: <https://www.telam.com.ar/notas/202104/551621-decreto-despidos-pandemia.html>
- Perles, D. C. (27 de Agosto de 2020). *La Nación*. Obtenido de Comercios de cercanía. La carnicería boutique que creció durante la pandemia:  
<https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/comercios-cercania-la-carniceria-boutique-crecio-durante-nid2425571/>
- Porter, M. (2017). *Ser competitivos. Novena edición actualizada*. España: Deusto.

- Quiroga, A. (1 de Enero de 2021). *En 2021 los salarios volverían a perder contra la inflación*. Obtenido de Clarín: [https://www.clarin.com/economia/2021-salarios-volverian-perder-inflacion\\_0\\_cYYyU-q\\_v.html](https://www.clarin.com/economia/2021-salarios-volverian-perder-inflacion_0_cYYyU-q_v.html)
- Radiografía del consumo de carne vacuna: la fortaleza del mercado local*. (4 de Mayo de 2021). Obtenido de Agrofy News: <https://news.agrofy.com.ar/noticia/193449/radiografia-consumo-carne-vacuna-fortaleza-mercado-local>
- Renou, L. (18 de Mayo de 2021). *El campo se parte en dos por el lock out*. Obtenido de Página 12: <https://www.pagina12.com.ar/342394-el-campo-se-parte-en-dos-por-el-lock-out>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración. Decimosegunda edición*. México: Pearson.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2015). *El plan de Marketing Digital en la práctica*. España: ESIC.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica. Quinta edición actualizada*. Madrid: ESIC.
- Sanchez, A. (13 de Abril de 2020). *Tecnología para manejar la producción ganadera a distancia*. Obtenido de InfoCampo: <https://www.infocampo.com.ar/tecnologia-para-manejar-la-produccion-ganadera-a-distancia/>
- Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA). (s.f.). *DECRETO LEY NACIONAL-22939-1983-SENASA - SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD Y CALIDAD AGROALIMENTARIA*. Obtenido de SENASA: <http://www.senasa.gob.ar/normativas/decreto-ley-nacional-22939-1983-senasa-servicio-nacional-de-sanidad-y-calidad-agroalimentaria>
- SuperCampo. (16 de Septiembre de 2020). *Radiografía de la ganadería argentina*. Obtenido de SuperCampo: <https://supercampo.perfil.com/2020/09/censo-nacional-agropecuario-ganaderia-perdio-32-por-ciento-establecimientos-en-16-anos/>
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland, A. J. (2012). *Administración estratégica. Decimoctava edición*. México: Mc Graw Hill.

## Anexo

### **Anexo A – Análisis de mercado**

En la industria ganadera bovina de carne se verifica que el consumo a nivel nacional se ubica en los 48,6 kilos per cápita. La tendencia de consumo sigue a la baja por diversos factores como el poder adquisitivo de la sociedad argentina, la inflación, el aumento de precios, entre otras causas. Sin embargo en el mes de Marzo de 2021, el consumo fue superior a los dos años anteriores.

Durante 2020 la carne sufrió un aumento del 74,8% y a pesar de estar en plena pandemia el consumo interno en Argentina solo cedió un 2% (1,2 kg) respecto al 2019. La tradición argentina y la importancia de la carne vacuna en su cultura gastronómica logran mantener un mercado que sigue eligiendo este producto para consumir. Si se compara Brasil y Uruguay con Argentina, se observa que cedieron un 10% y 5% respectivamente. Si se habla en kilos, el argentino consume más de 20 kilos por habitante al año que el ciudadano brasilero y 5 kilos más que el uruguayo. (Radiografía del consumo de carne vacuna: la fortaleza del mercado local, 2021)

Según una encuesta realizada por el Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina los aspectos más buscados al comprar carne vacuna varían según el nivel de ingresos. Las personas que ganan entre \$58.000 y \$78.000 mensuales priorizan la calidad del producto (38%) por sobre el precio (31%). En ingresos mensuales que varían entre \$78.001 y \$150.000 esta diferencia es aún mayor. La calidad del producto es el segundo factor más buscado con un 33% mientras que el primero es la confianza con un 41%, el precio solo representa un factor de importancia en un 15%. En la población que gana más de \$150.000 mensuales se suma otro factor que es el de la practicidad siendo el segundo más importante con un 28%. El primer factor más buscado es el de la calidad con un 33%.

En este segmento de clientes se observa que los factores más importantes son la calidad, la confianza, la practicidad y en último lugar el precio (Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina (IPCVA), 2020). El lugar predilecto para realizar la compra de carne en

Argentina es ocupado por las carnicerías con un 56%, mientras que los supermercados con carnicerías propias ocupan el 29%. En el mismo informe realizado por el IPCVA (2020) se observó que durante la pandemia un 26% de la población mantuvo su consumo de carne en la misma cantidad, mientras que un 10% lo aumentó. Por otro lado un 37% compró menos cantidad sustituyendola con pollo.

En Argentina el nivel socio económico se divide en un 5% en clase alta (segmento ABC1), un 17% en clase media (C2). El mercado al que apuntan las carnicerías boutique representa un 22% de la población total del país. Teniendo en cuenta que la población de Argentina es de 45.808.747 millones de habitantes (INDEC, 2021) el 22% representaría a 10.077.924 millones de personas. Utilizando la proporcionalidad la provincia de Buenos Aires representa el 38% de la población de Argentina. Se llega a la conclusión que en Buenos Aires el segmento de clientes dispuesto a comprar en una carnicería boutique son 3.829.611 millones de personas. Los tipos de consumidores de carne más significativos son, el “fanático” que representa un 43% y está satisfecho con la carne vacuna, la defiende y recomienda su consumo. Por otro lado está el “mercenario” que representa un 40%. Este consumidor está satisfecho pero puede reemplazar la carne por un producto sustituto. Solo un 5% de la población no consume carne de vaca.

La competencia es muy amplia en este sector, hay miles de supermercados y carnicerías que ofrecen el producto. Pero la cantidad de negocios que entran en el concepto de carnicería boutique es más reducido. Los locales más conocidos en la provincia de Buenos Aires son Res que cuenta con 120 locales, Biffe Carnes Premium que posee 2 locales propios y 9 franquicias. Cabaña Juramento que posee 8 locales. Al Rojo Vivo, emprendimiento que cuenta con 2 puntos de venta directa. También hay micro emprendimientos como Carne y Vino, Gourmeat Carnes, Corte Comedor, La Pampa Boutique, The Meat Marker, Punto Rojo, Amic Carnes, La Estancia Don Juan. Todos trabajan bajo el concepto de diferenciación en la comercialización de la carne vacuna. La facturación promedio mensual de las carnicerías Res, el competidor que mayor participación de mercado tiene es de \$4.000.000. Lo que representa una facturación anual promedio de \$48.000.000 millones de pesos. Teniendo en cuenta como consumo promedio de sus clientes un ticket de \$5.000 utilizando de ejemplo una compra para realizar un asado para 6 personas, tomando como referencia el precio de un kilo de asado, vacío, entraña, ensalada,

bebida y carbón. Se realiza la siguiente estimación. Una carnicería Res para facturar \$4.000.000 de pesos mensuales debe venderle a 800 clientes. Si a este número de clientes se lo multiplica por los 120 locales da 96.000 clientes. Al no contar con la información individual de facturación mensual del resto de la competencia se plantean supuestos. La cantidad de clientes que atenderían teniendo en cuenta el número de locales y facturando \$4.000.000 mensuales con un ticket promedio del mismo valor que Res es el siguiente. En el caso de Beef Carnes Premium bajo estas condiciones el número de clientes sería 8.800 clientes. Cabaña Juramento a 6.400 clientes. Al Rojo Vivo a 1.600 clientes. Y después cada uno de los locales únicos a 800 clientes cada uno. Lo que daría un total de 118.400 clientes que consumen en carnicerías boutique de la provincia de Buenos Aires. Teniendo en cuenta que son 3.829.611 millones de personas las que tienen el poder de compra para adquirir este producto en Buenos Aires deja un mercado muy grande sin atender por este tipo de servicio diferencial. Se puede deducir que mucho de estos potenciales clientes siguen comprando en carnicerías tradicionales o supermercados. Esto se puede dar por la falta de carnicerías boutique y también porque este número representa personas que pueden pagar este producto pero esto no quiere decir que lo consuman siempre.

Por el lado de la exportación de carne vacuna se encuentran habilitados 16 frigoríficos para exportar carne al mercado de Estados Unidos. Algunos de ellos son Quickfood S.A, Logros S.A., Forres-Beltrán S. A., Azul Natural Beef S.A. y Alberdi S.A (Argentina.gob.ar, 2019)

Durante Marzo de 2021, las exportaciones de carne vacuna aumentaron en un 14,7% en relación a Febrero. Si se comparan con Marzo de 2020, fueron superiores en un 24,7%

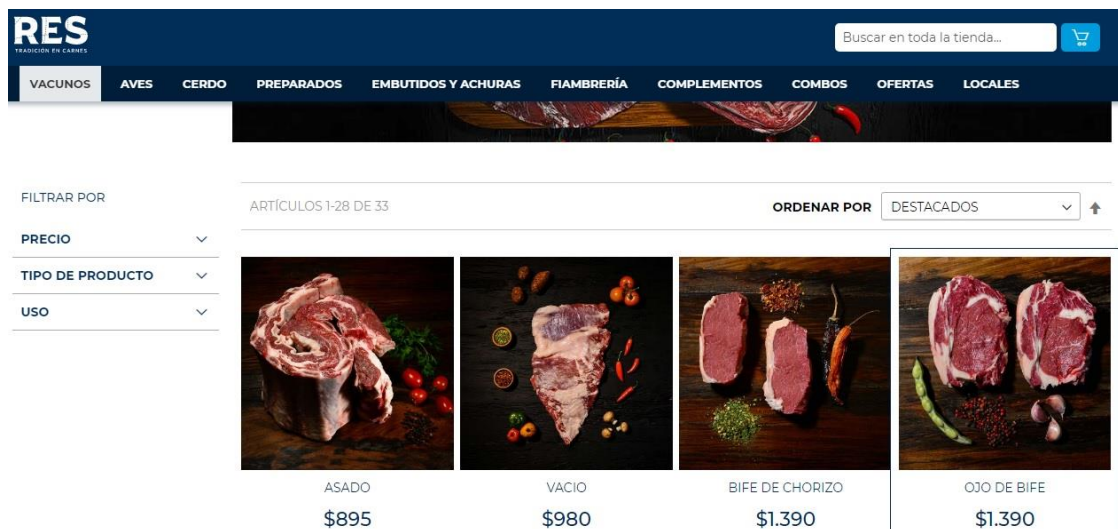
Los primeros 3 meses del año 2021 se exportaron 2955 toneladas al mercado estadounidense mientras que en 2020 se exportaron 2367. Se observa una variación del 24,9%. Al mercado Chino se exportaron 109253 toneladas en 2021 mientras que en los primeros 3 meses de 2020 se exportaron 79725 toneladas. La variación fue de 37% (Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina (IPCVA), 2021)

Para el mercado chino se encuentran habilitadas 91 plantas para exportar carne a ese mercado. Algunas de ellas son Frigorífico General Pico S A, Top Meat S.A., Frigorifico Maneca S.A, Vare SA y Patagonia Meat S.A, Swift Argentina S A, Mattievich S.A, Friar S.A., Marfrig Argentina S.A, Frigorifico Rioplatense S A I C I F, Procesadora Ganadera Entrerriana S.A,



Matadero y frigorífico federal S.A., Frigorífico Alberdi SA., Logros S. A, Azul Natural Beef S.A. (Argentina.gob.ar, 2019)

## Anexo B: Precio productos cárnicos carnicería boutique



The screenshot shows the website for 'RES TRADICIÓN EN CARNES'. The navigation bar includes categories like VACUNOS, AVES, CERDO, PREPARADOS, EMBUTIDOS Y ACHURAS, FIAMBRERÍA, COMPLEMENTOS, COMBOS, OFERTAS, and LOCALES. Below the navigation, there are filters for 'FILTRAR POR' (PRECIO, TIPO DE PRODUCTO, USO) and 'ORDENAR POR' (DESTACADOS). The main content area displays four meat products in a grid:

Producto	Precio
ASADO	\$895
VACIO	\$980
BIFE DE CHORIZO	\$1.390
OJO DE BIFE	\$1.390

Fuente: Página Web Carnes Res

## Anexo C: Facturación mensual carnicerías Res



The screenshot shows a WhatsApp chat conversation. At the top, it says 'Consulta franquicia' with a 'Recibidos x' indicator. The chat history includes:

- Juane Barboza** (mié, 9 jun. 18:07): Hola buenas tardes! Me gustaría solicitar si es posible información sobre las ventas mensuales y anuales que tienen las franquicias Res en Buenos Aires y los co
- Franquicias RES** (vie, 11 jun. 10:17): Estimado Juane: Gracias por interesarte en nuestro programa de franquicias. Hemos decidido desarrollar el mismo para brindar la posibilidad a terceros de poder
- Juane Barboza** (vie, 11 jun. 10:28): Perfecto! Ahí leí la presentación! Te hago una consulta cuanto vende aproximadamente una franquicia de Res al mes? Y cuantos kilos de carne aproximadamente? Te
- Franquicias RES** (vie, 11 jun. 11:02): Hola Juane como estas? La venta promedio de un local es de 4.000.000 a 4.500.000 mensuales. Si te interesa, te propongo realizar un zoom la semana próxima para hablar más en detalle de la propuesta. Saludos.

## Anexo D: Honorarios Administrador

Los honorarios para el administrador son de \$1570 la hora según el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba (CPCE)

De esta manera, a partir del 1 de enero de 2021, el valor módulo establecido en el Anexo I de esa norma, para las distintas áreas será de **\$2.034**, salvo en el punto C correspondiente al área "Contable y Auditoría", apartado 1 "materia Contable y Auditoría" que mantendrá el valor de **\$ 1.570**.

## Anexo E: Presupuesto Página Web

### ▶ CUÁNTO CUESTA UNA PÁGINA WEB

BÁSICO	ESTÁNDAR	PREMIUM	ECOMMERCE
<b>\$ 8.500</b>	<b>\$ 12.000</b>	<b>\$ 20.000</b>	<b>\$ 28.000</b>
Páginas: 1	Páginas: hasta 4	Páginas: hasta 6	Páginas: hasta 8
Autoadministrable   Adaptativo	Autoadministrable   Adaptativo	Autoadministrable   Adaptativo	Autoadministrable   Adaptativo
Plantilla predeterminada	Varios diseños	Incluye Catálogo	Catálogo + Venta Online

\* El precio es final, por única vez. **No incluye** dominio ni hosting. Los precios publicados son para diseños con plantillas (consultar por diseños a medida). **Trabajos en todo el país.**

## Anexo F: Sueldo promedio Community Manager

### ¿Cuánto gana un Community Manager en Buenos Aires?

Actualizado el 12 jun 2021

 Confianza muy alta

**ARS\$ 53 mil** /mes

Sueldo base promedio

143 sueldos




Remuneración adicional en efectivo ⓘ

Promedio: **ARS\$ 5.379** Intervalo: ARS\$ 5 - ARS\$ 10.752

El sueldo promedio de un Community Manager es de \$53.209 en Buenos Aires. Las estimaciones de Sueldos se basan en los 143 sueldos que los empleados con un cargo de Community Manager en Buenos Aires informaron a Glassdoor de manera anónima.

## Anexo G: Alquiler de local comercial en Recoleta, Buenos Aires



Fotos

Zonaprop > Local Comercial > Alquilar > Capital Federal > Recoleta > Local - Recoleta

68 personas vieron esta propiedad en los últimos 30 días

**Local comercial · 92m<sup>2</sup>**

Uruguay 606, Recoleta, Capital Federal

Alquiler  
**\$ 110.000**  
+ \$ 15.000 Expensas

Contratá la Garantía Zonaprop por \$187.500

Mensaje al anunciante

## Anexo H: Sueldos carniceros

### Sueldos para Carnicero en Buenos Aires, área Argentina

26 Sueldos Actualizado el 9 jun 2021

Sueldo base promedio

**58 k**  
**ARS\$ / mes**



#### ¿Cuánto gana un Carnicero en Buenos Aires?

En Buenos Aires, el sueldo medio de Carnicero es de \$58.113. Las estimaciones de Sueldos se basan en los 26 sueldos aportados a Glassdoor de forma anónima por empleados que trabajan de Carnicero en Buenos Aires.

## **Anexo I: Estimaciones realizadas para elaborar el flujo de fondos**

Estimaciones flujo de fondo La Biznaga S.A.

En la actualidad, en los prospectos y memorias disponibles no hay información específica para tener los ingresos, costos y gastos específicos del sector ganadero. Es por esto, que utilizando como base el año 2017, último año en el que la empresa La Biznaga S.A. presentó de forma diferenciada su estado de resultados, y donde podemos observar los costos, gastos e ingresos específicos al sector ganadero, realizamos una serie de estimaciones para poder calcular los ingresos.



### ESTADO DE RESULTADOS

Por el período de cuatro meses finalizado el 31 de octubre de 2017  
presentado en forma comparativa con el mismo período del ejercicio anterior

(Cifras expresadas en pesos (Nota 2.b))

	31.10.17	31.10.16
Producción agropecuaria (Anexo F)	34.117.008	49.213.318
Costo de producción agropecuaria (Anexo F)	(21.637.231)	(15.668.158)
<b>Subtotal</b>	<b>12.479.777</b>	<b>33.545.160</b>
Ingresos		
Haciendas	14.591.052	13.952.692
Cereales	105.527.624	120.996.938
Otros	20.294.453	14.285.346
<b>Subtotal</b>	<b>140.413.129</b>	<b>149.234.976</b>
Costo de mercaderías y servicios vendidos (Anexo F)		
Haciendas	(13.242.447)	(12.019.644)
Cereales	(94.209.829)	(114.776.347)
Otros	(16.921.753)	(13.457.032)
<b>Subtotal</b>	<b>(124.374.029)</b>	<b>(140.253.023)</b>
<b>Ganancia Bruta</b>	<b>28.518.877</b>	<b>42.527.113</b>
Resultados por Valuación de Bienes de Cambio a Valor Neto de Realización (Anexo F)	36.252.774	(37.083.229)
Gastos de Comercialización (Anexo H)	(20.361.198)	(14.063.364)
Gastos de Administración (Anexo H)	(7.712.897)	(4.153.036)
Otros Ingresos y Egresos (Nota 4.10))	4.709.407	2.899.149
Resultados Financieros y por Tenencia (Nota 4.11))	830.588	28.347.772
<b>Ganancia antes de impuestos</b>	<b>42.237.551</b>	<b>18.474.405</b>
Impuesto a las ganancias (Nota 3.j))	(14.741.208)	(6.423.316)
<b>Ganancia del período</b>	<b>27.496.343</b>	<b>12.051.089</b>

Fuente: La Biznaga S.A.

Se observan ingresos de Hacienda de \$14.591.052 que corresponden a un 10,4% de la cantidad total de los ingresos de la organización. Aplicando este porcentaje a los gastos financieros, de comercialización y a otros egresos se obtienen los siguientes montos.

Gastos de comercialización de Hacienda, año 2017: \$2.177.564

Gastos administrativos de Hacienda, año 2017: \$802.141

Gastos financieros de Hacienda, año 2017: \$100.761

Otros egresos de Hacienda, año 2017: \$145.189

Costo de mercadería de Hacienda, año 2017: \$13.242.447

Utilizando información oficial de Grupo Ledesma en el ejercicio 2018-2019 se obtuvieron ingresos de Hacienda de \$236 millones de pesos.

#### ***Principales Mercados***

En el negocio Agropecuario se destaca la producción de soja, maíz y trigo. Además produce ganado bovino, tanto en campo como en *feedlot*. Al 31 de mayo de 2019, produjo 161.922 toneladas de granos y 3.702 toneladas de **carne** vacuna.

El siguiente cuadro muestra la evolución de los ingresos del Negocio Agropecuario durante los últimos tres ejercicios:

Ingresos Negocio Agropecuario (en millones de pesos)			
	Granos	Hacienda	Total Neg.
2016 - 2017	432	35	466
2017 - 2018 (*)	994	154	1.148
2018 - 2019 (*)	886	236	1.122

(\*) Ajustado por inflación.  
Fuente: información interna de la Emisora

Fuente: Grupo Ledesma

Como se puede analizar, hubo un aumento de los ingresos respecto al año 2017 de aproximadamente un 1530%. Al no contar con los gastos y egresos diferenciados se estima sobre los montos del 2017 un aumento del 1530% ya que al aumentar ingresos también aumentan gastos en general.

Ingresos Hacienda 2019: \$236.000.000

Gastos de Comercialización de Hacienda 2019: \$33.316.729

Gastos administrativos de Hacienda, año 2019: \$12.272.757

Gastos financieros de Hacienda, año 2019: \$1.541.643

Otros egresos de Hacienda, año 2019: \$2.221.391

Costo de mercadería de Hacienda, año 2019: \$202.609.439

## Anexo J: Tasa de inflación REM

**Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC**

Precios minoristas (IPC nivel general)							
Periodo	Referencia	Mediana (REM abr-21)	Dif. con REM anterior*		Promedio (REM abr-21)	Dif. con REM anterior*	
2021	var. % i.a.; dic-21	47,3	+1,3	(1)	47,2	+1,6	(1)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	43,3	+0,2	(1)	43,4	-0,2	(5)
2022	var. % i.a.; dic-22	39,6	+0,4	(2)	40,4	-0,5	(1)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	36,8	+0,1	(1)	37,6	-1,1	(3)
2023	var. % i.a.; dic-23	32,0	+1,0	(2)	33,5	+1,1	(2)

\*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (abr-21)

## Anexo K: Estimaciones costos de producción

Mensual								
Ledesma, costos de cría y feedlot	Participación	Costos		2022	2023	2024	2025	
Cría	30%	\$ 1.350.000	\$ 822.225	Ledesma	\$ 18.345.774	\$ 36.875.006	\$ 49.412.508	\$ 44.141.768
Feedlot	27%	\$ 1.215.000	\$ 716.850	Socio	\$ 2.928.100	\$ 5.885.482	\$ 7.886.545	\$ 10.567.864
Total Ledesma		\$ 1.539.075						
Socio estratégico								
Frigorífico	6%	\$ 270.000	\$ 245.646					
Carnicería	9%	\$ 405.000	\$ 390.825					
Total costos			\$ 2.175.546					
Ganancia			\$ 2.324.454					
<p>Para facturar \$4.500.000 se necesitan vender aproximadamente 4054 kg de carne vacuna si solo se comercializara cortes vacunos.</p>				<p>Facturación mensual esperada \$ 4.500.000</p> <p>Costos actualizados por inflación</p> <p>Utilizando un precio promedio de 1 kg de los cortes que más se venden en una carnicería boutique, se obtuvo \$1110 1 kg de carne vacuna.</p>				

## Anexo L: Cash Flow

Flujo de Fondos La Biznaga					
Años del proyecto	2021	2022	2023	2024	2025
<b>INGRESOS</b>					
Por servicios	\$ 349.988.000,00	\$ 489.983.200,00	\$ 659.027.404,00	\$ 886.391.858,38	\$ 1.192.197.049,52
Ingresos por planes de acción		\$ 54.000.000,00	\$ 72.630.000,00	\$ 97.687.350,00	\$ 131.389.485,75
<b>Total de ingresos</b>	<b>\$ 349.988.000,00</b>	<b>\$ 543.983.200,00</b>	<b>\$ 731.657.404,00</b>	<b>\$ 984.079.208,38</b>	<b>\$ 1.323.586.535,27</b>
<b>EGRESOS</b>					
<b>Egresos Hacienda</b>					
Gastos de Comercialización de Hacienda	\$ 33.316.729,00	\$ 46.643.420,60	\$ 62.735.400,71	\$ 84.379.113,95	\$ 113.068.012,69
Gastos administrativos de Hacienda	\$ 12.272.757,00	\$ 17.181.859,80	\$ 23.109.601,43	\$ 31.082.413,92	\$ 41.650.434,66
Gastos financieros de Hacienda	\$ 1.541.643,00	\$ 2.158.300,20	\$ 2.902.913,77	\$ 3.904.419,02	\$ 5.231.921,49
Otros egresos de Hacienda	\$ 2.221.391,00	\$ 3.109.947,40	\$ 4.182.879,25	\$ 5.625.972,60	\$ 7.538.803,28
Costo de mercadería de Hacienda	\$ 202.609.439,00	\$ 283.653.214,60	\$ 381.513.573,64	\$ 381.513.574,98	\$ 511.228.190,48
Egresos por plan de acción 1	\$ 259.769,00	\$ 21.273.844,00	\$ 30.468.719,00	\$ 40.828.083,41	\$ 54.709.631,76
Egresos por plan de acción 2		\$ 4.924.597,00	\$ 9.560.911,00	\$ 12.811.620,00	\$ 9.678.344,00
Egresos por plan de acción 3-4		\$ 1.726.229,00	\$ 3.329.689,00	\$ 4.461.783,00	\$ 4.105.364,00
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 252.221.728,00</b>	<b>\$ 380.671.412,60</b>	<b>\$ 517.803.687,80</b>	<b>\$ 564.606.980,88</b>	<b>\$ 747.210.702,35</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 97.766.272,00</b>	<b>\$ 163.311.787,40</b>	<b>\$ 213.853.716,20</b>	<b>\$ 419.472.227,50</b>	<b>\$ 576.375.832,92</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>\$ 34.218.195,20</b>	<b>\$ 57.159.125,59</b>	<b>\$ 74.848.800,67</b>	<b>\$ 146.815.279,62</b>	<b>\$ 201.731.541,52</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 63.548.076,80</b>	<b>\$ 106.152.661,81</b>	<b>\$ 139.004.915,53</b>	<b>\$ 272.656.947,87</b>	<b>\$ 374.644.291,40</b>

### Premisas:

- Se utilizó Tasa de inflación REM para actualizar los montos (anexo J)
- Objetivo general: Captar un 15% de participación de mercado de las carnicerías boutique ubicadas en la provincia de Buenos Aires para ser estipulado hacia Agosto del año 2025 por medio de un plan estratégico de diversificación.
- Objetivo específico: Incursionar en la venta directa de carne vacuna, logrando aumentar los ingresos en un 10% anual hasta Agosto de 2025 a través del funcionamiento de la canicería boutique.
- Impuesto a las ganancias: 35%
- Tasa de referencia Badlar: 38% (Para tener una tasa más acorde a la situación actual del país se decidió utilizar un 48%)
- Se toma como referencia los estados de resultados estimados del año 2019 (Anexo I)
- Cifras expresadas en millones de pesos