

**Plan de negocio para la producción y comercialización de alimentos balanceados para aves y porcinos implementado en La Cosechera de Juan Bautista Alberdi, Tucumán.**

Pablo Ariel Nughes

MBA, Universidad Empresarial Siglo 21

Mg. Ing. Hugo Fernando Frías

10 de Marzo de 2022

## Resumen

El presente trabajo busca ayudar al dueño de la empresa La Cosechera a evaluar y analizar la viabilidad de producir, comercializar y distribuir alimentos balanceados para aves y porcinos en el sur de la provincia de Tucumán, con una infraestructura que permita ventas, servicios y entregas a domicilio. El trabajo se sustenta en la investigación de mercado que muestra altas tasas de crecimiento sostenido en el criadero y consumo de porcino y avícola, además del compromiso por parte del gobierno local y provincial en ayudar a los emprendedores de dichos rubros. El informe de la BCR –que firmaron Emilce Terré y Alberto Lugones– sostiene que el sector bovino, porcino y avícola son importantes generadores de valor agregado a nivel nacional. En este sentido, estas 3 cadenas generan, en sumatoria, el 2,1% del PBI en términos de valor agregado y, por otro lado, aportan el 28% del Valor Bruto de Producción de las 31 Cadenas Agroalimentarias Argentinas (Infobae (2020)). El sector porcino impulsó el crecimiento de la producción de carne en la Argentina entre 2008 y 2019. Recuperado de <https://www.infobae.com/campo/2020/05/11/el-sector-porcino-impulso-el-crecimiento-de-la-produccion-de-carne-en-la-argentina-entre-2008-y-2019/>).

En la propuesta se consideran diversos análisis para determinar el modelo de negocio a implementar en la empresa, los cuales están enfocados en entender el mercado, estudiar las proyecciones, oportunidades y necesidades para localizar los focos de los productos y servicios a entregar. Este estudio también servirá para poder realizar el informe financiero que dé cuenta de la inversión inicial, retorno y proyecciones de venta, permitiendo así, obtener resultados concretos de la viabilidad del proyecto.

Del análisis realizado a través de la metodología e investigación, se puede concluir que el mercado de los alimentos balanceados para porcinos y aves está en un proceso de crecimiento con una proyección de un 20% para 2023 (Perfil (2022)). Alarma entre productores por el crecimiento de las importaciones de carne de cerdo. Recuperado de

<https://www.perfil.com/noticias/economia/la-importacion-de-carne-de-cerdo-aumento-130-y-preocupa-a-los-productores-locales.phtml>), en donde se observa que las barreras de entradas al segmento son bajas, dando espacio a la competitividad.

Paralelamente, el mercado de los alimentos premium avícolas– que es el core del negocio-, según un reciente informe del Servicio Agrícola Exterior (FAS) del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA), proyectó un alza de un 2% en la producción de pollo en Argentina desde el 2021, lo cual se daría por una robusta producción de maíz y soja, que permite que los avicultores argentinos reciban estos insumos en un 12% más baratos que sus competidores (IndustriaAvicola (2021). Argentina: pronóstico positivo para el pollo en 2020 y 2021. Recuperado de <https://www.industriaavicola.net/mercados-y-negocios/argentina-pronostico-positivo-para-el-pollo-en-2020-y-2021/>). A esto se le suma el aumento de consumo de pollo sobre las otras carnes escalando de 20 kg. per cápita en el año 2019 a 43Kg per cápita en el 2019 (Senasa (2022). Aves. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/senasa/programassanitarios/cadenaanimal/aves#:~:text=El%20consumo%20interno%20de%20carne,de%2043Kg%2Fpersona%2Fa%C3%B1o.>), luego del análisis de mercado y los aumentos de precio de la carne vacuna en los últimos 3 años, y en donde las personas están dispuestas a realizar cambios alimenticios frente al alto costo de la carne de vaca, se observa que sólo en el sur de Tucumán existe un universo aproximado de 1000 criaderos de cerdos, gallinas ponedoras y pollos, mostrando el alto potencial de ventas que existe en este segmento. Así lo demuestra el análisis financiero que da cuenta de un escenario conservador, y bajo las tasas de crecimiento del mercado, se puede alcanzar un VAN positivo de \$5.761.272 y una TIR de 25%. Estos resultados se alcanzaron considerando una inversión inicial de \$65.255.626, un horizonte de evaluación de 6 años y una tasa de descuento del 23%.

Considerando toda la información recabada, se puede concluir que es rentable implementar un negocio con foco en la producción, comercialización y distribución de alimentos balanceados para aves y cerdos en el sur de la provincia de Tucumán, entendiendo que es un

mercado en expansión y en donde los clientes buscan servicios diferenciados y especializados para quienes consideran hoy el criadero de cerdos, pollos parrilleros y gallinas ponedoras como un negocio con futuro.

**Palabras claves:** plan, negocio, porcino, aves, estrategia, mercado, venta, producción.

## Abstract

The present work seeks to help the owner of the company La Cosechera to evaluate and analyze the feasibility of producing, marketing and distributing balanced feed for poultry and pigs in the south of the province of Tucumán, with an infrastructure that allows sales, services and deliveries to home. The work is based on market research that shows high rates of sustained growth in pig and poultry farming and consumption, in addition to the commitment of the local and provincial government to help entrepreneurs in these areas. The BCR report – signed by Emilce Terré and Alberto Lugones – maintains that the cattle, pig and poultry sectors are important generators of added value at the national level. In this sense, these 3 chains generate, in sum, 2.1% of GDP in terms of added value and, on the other hand, contribute 28% of the Gross Production Value of the 31 Argentine Agrifood Chains (Infobae (2020) The pig sector drove the growth of meat production in Argentina between 2008 and 2019. Retrieved from <https://www.infobae.com/campo/2020/05/11/el-sector-porcino-impulso-el- growth-of-meat-production-in-argentina-between-2008-and-2019/>).

In the proposal, various analyzes are considered to determine the business model to be implemented in the company, which are focused on understanding the market, studying the projections, opportunities and needs to locate the focus of the products and services to be delivered. This study will also serve to be able to carry out the financial report that accounts for the initial investment, return and sales projections, thus allowing concrete results to be obtained on the viability of the project.

From the analysis carried out through the methodology and research, it can be concluded that the balanced feed market for pigs and poultry is in a growth process with a projection of 20% by 2023 (Profile (2022). Alarm among producers due to the growth of pork imports Retrieved from <https://www.perfil.com/noticias/economia/la-importacion-de-carne-de-cerdo-aumento-130-y-pretrabajo-a-los- local-producers.phtml>), where it is observed that the entry barriers to the segment are low, giving space to competitiveness.

At the same time, the premium poultry feed market - which is the core of the business -, according to a recent report by the Foreign Agricultural Service (FAS) of the United States Department of Agriculture (USDA), projected a 2% increase in production of chicken in Argentina from 2021, which would be due to a robust production of corn and soybeans, which allows Argentine poultry farmers to receive these inputs at 12% cheaper than their competitors (IndustriaAvicola (2021). Argentina: positive forecast for chicken in 2020 and 2021. Retrieved from <https://www.industriaavicola.net/mercados-y-businesses/argentina-pronostico-positivo->

para-el-pollo-en-2020-y-2021/). Added to this is the increase in chicken consumption over other meats, climbing 20 kg. per capita in 2019 to 43Kg per capita in 2019 (Senasa (2022). Aves. Retrieved from <https://www.argentina.gob.ar/senasa/programassanitarios/cadenaanimal/aves#:~:text=El%20consumo%20interno%20de%20meate%2043Kg%2Fpersona%2Fa%C3%B1o.>), after market analysis and increases in the price of beef in the last 3 years, and where people are willing to make dietary changes in the face of the high cost of beef, it is observed that only in the south of Tucumán there is an approximate universe of 1000 pig, laying hen and chicken farms, showing the high sales potential that exists in this segment. This is demonstrated by the financial analysis that accounts for a conservative scenario, and under market growth rates, a positive NPV of \$5,761,272 and an IRR of 25% can be achieved. These results were achieved considering an initial investment of \$65,255,626, an evaluation horizon of 6 years and a discount rate of 23%.

Considering all the information collected, it can be concluded that it is profitable to implement a business focused on the production, marketing and distribution of balanced feed for poultry and pigs in the south of the province of Tucumán, understanding that it is an expanding market and where Clients seek differentiated and specialized services for those who today consider raising pigs, broilers and laying hens as a business with a future.

**Keywords:** plan, business, pig, poultry, strategy, market, sale, production.

## Tabla de contenido

<b>Resumen.....</b>	<b>2</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>5</b>
<b>Descripción del tema .....</b>	<b>10</b>
<b>Alcance del tema.....</b>	<b>12</b>
Factores críticos del éxito .....	13
<b>Objetivos .....</b>	<b>15</b>
Objetivos generales .....	15
Objetivos específicos .....	15
<b>Marco conceptual .....</b>	<b>16</b>
<b>Análisis del entorno.....</b>	<b>17</b>
Microentorno.....	17
Macroentorno.....	18
<b>Análisis PEST.....</b>	<b>20</b>
Tendencias de la industria.....	20
Análisis Político.....	20
Análisis Económico.....	21
Análisis Social.....	22
Análisis Tecnológico.....	22
<b>Análisis de la industria según el modelo de Porter.....</b>	<b>24</b>
Rivalidad entre los competidores existentes .....	24
Poder de negociación de los proveedores .....	25
Poder de negociación de los clientes .....	27
Amenazas de nuevos entrantes.....	27
Amenaza de productos sustitutos .....	28
Conclusiones análisis Porter .....	29
<b>Análisis de la industria según FODA.....</b>	<b>31</b>
Fortalezas .....	31
Debilidades .....	32
Oportunidades .....	32
Amenazas.....	33
<b>Mercado de los alimentos balanceados para aves y porcinos.....</b>	<b>34</b>
Mercado objetivo.....	37

Mercado potencial .....	38
<b>Resultados de las encuestas .....</b>	<b>40</b>
Descripción de las encuestas de mercado .....	40
<b>Perfil del cliente .....</b>	<b>42</b>
<b>Plan estratégico de la empresa.....</b>	<b>43</b>
Estrategia del negocio .....	43
Modelo CANVAS .....	45
Objetivos estratégicos .....	48
Visión de la empresa .....	48
Misión de la empresa .....	48
<b>Plan de marketing y ventas .....</b>	<b>49</b>
Segmentación del mercado .....	49
Posicionamiento de la marca.....	50
Producto.....	50
Promoción .....	51
Estructura de precios.....	52
Canales de distribución y contacto con el cliente.....	53
<b>Plan de operaciones .....</b>	<b>54</b>
Ubicación de las instalaciones.....	54
Local de Alberdi .....	54
Local de La Cocha .....	55
Depósito de almacenaje y distribución .....	55
Despacho a domicilio .....	56
Control de inventario .....	56
Layout salones de ventas .....	57
Layout planta de producción y venta al por mayor .....	57
Layout planta de producción, exposición, venta al por menor y almacenaje .....	59
<b>Diseño de estructura y plan de personas .....</b>	<b>61</b>
Estructura organizacional .....	61
Plan de capacitación .....	63
Plan de motivación al personal.....	63
<b>Plan de financiamiento .....</b>	<b>65</b>
Inversión inicial.....	65
Costos fijos y variables mensuales.....	66

Tasa de descuento.....	67
Supuestos.....	67
Proyección de ventas.....	68
Depreciación.....	71
Viabilidad del proyecto.....	72
Sensibilización.....	72
<b>Conclusión.....</b>	<b>74</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>76</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>80</b>

## Descripción del tema

El armado de un plan de negocio para la cadena de locales La cosechera forrajearía y sumillería basado en la producción y comercialización de alimentos balanceados para aves y porcinos, es un emprendimiento que consiste en implementar el proceso de producción con el partner laboratorio Brouwer, cuya empresa es proveedora y asesora de los nutrientes base para las mezclas de los alimentos balanceados, permitiendo de forma conjunta reforzar la estrategia comercial central, creando una ventaja competitiva con un producto de calidad y elevando las barreras de entrada para los competidores que se mueven en el mercado nacional.

El negocio consiste en abrir una planta de producción y depósito que funcione como centro de distribución a los locales y despachos a domicilios, pero también como local de venta al por mayor y menor.

Hoy se observa una gran cantidad de emprendimientos de forrajearías y semillerías que funcionan como locales de venta y distribución de productos y alimentos para animales de cría, como así también fertilizantes y pesticidas. Esto lleva a que los clientes, principalmente encargados de granjas y chiqueros busquen informarse a través de las redes sociales, técnicas transmitidas generacionalmente o asesoramientos de proveedores que venden el mismo producto para diferentes situaciones, sin garantía de encontrar la información adecuada a sus requerimientos en el cuidado de sus animales.

Si se tiene en cuenta el potencial del mercado y la diversificación de los negocios tal como dan cuenta los estudios realizado por Euromonitor, sumado al mayor interés en tener información sobre la calidad, manufactura e ingredientes de los alimentos, se levanta una necesidad de contar con un servicio especializado y diferenciador que aporte a la toma de decisiones en la nutrición de gallinas ponedoras, pollos parrilleros y cerdos, con sugerencias y recomendaciones de acuerdo a cada cliente, siempre pensando en mejorar la calidad del producto y el precio al público.

Otro tema de relevancia es poder entregar un servicio que responda a la falta de tiempo que hoy se observa de manera transversal en la sociedad. El trabajo, la familia, entre otras actividades dificultan conseguir el asesoramiento y los productos que se desean, es por ello que, dentro de los servicios que ofrecerá La Cosechera se encuentra el despacho a domicilio y

la tienda online, pensando siempre estar a la orden de los requerimientos de los actuales y potenciales consumidores. En todo momento se contará con el asesoramiento especializado en nutrición del laboratorio Brouwer, permitiendo no sólo entregar un producto de calidad, sino que también pueda realizar un diagnóstico y consejos para el cuidado de los animales.

## Alcance del tema

Observando el crecimiento del mercado en la cría y comercialización de cerdos, gallinas ponedoras y pollos parrilleros en Juan B. Alberdi, Tucumán y el potencial de desarrollo que muestran los diversos estudios realizados por el INTA, se ha decidido incorporar a la cadena de locales de La Cosechera la producción y comercialización de alimentos balanceados para aves y porcinos, evaluando su viabilidad mediante un plan de negocios.

Esta cadena estará compuesta por 2 tiendas físicas y una virtual, en donde se realizará la venta directa de todo lo relacionado al sector de forrajearía y semillería, más el agregado del asesoramiento, producción y venta de balanceados para aves y porcinos.

La casa central se ubica en Juan B. Alberdi, la sucursal en La Cocha y la planta de producción estará en El Corralito, departamento Alberdi a 5km de la casa central.

Así mismo, este plan de negocios incluye una bodega, que además de ser el centro de distribución de donde saldrá el despacho al resto de las tiendas y despacho a domicilio, funcionará como local de venta directa.

Cada local contará con un equipo profesional de atención, que estará capacitado para poder responder las dudas y consultas de los clientes, siempre enfocados en el asesoramiento para la cría de cerdos, gallinas ponedoras y pollos parrilleros.

En base a lo planteado, se revisarán las condiciones del mercado sobre el cuidado y alimentación en la cría de aves y porcinos, abordando las oportunidades de competir en éste con ventajas comparativas en el servicio, atención e información al cliente, tanto personal como online en el sitio web de la empresa.

Para analizar el entorno en el cual se hará efectivo el proyecto se tendrá en cuenta las cinco fuerzas de Porter y un análisis PEST, lo que permitirá tener una visión de los factores del mercado que pueden incidir en el desarrollo y desempeño de la empresa, por ejemplo, la existencia de algún negocio que ofrezca servicios similares en alguna ciudad cercana o que los factores económicos y sociales del entorno muestren una proyección de baja en la demanda de alimentos balanceados para la cría de aves y porcino.

Además, se analizarán las oportunidades y amenazas que pueda tener la empresa por medio de un estudio FODA, lo que será esencial para entender las potencialidades, amenazas y rivalidades a las que se enfrentará el negocio, de manera tal de poder desarrollar una estrategia acorde que permita alcanzar los objetivos y metas planteadas para conseguir los resultados requeridos para la viabilidad del proyecto en el corto, mediano y largo plazo.

Para poder potenciar la imagen y posicionamiento de la empresa, se desarrollará un

plan de marketing que permita llegar al mercado potencial y objetivo a través de una estrategia clara, entregando mensajes que permitan posicionar el nombre de la empresa, en primera instancia, y luego como un especialista en el asesoramiento en la cría de pollos parrilleros, gallinas ponedoras y cerdos bajo un servicio especializado y profesional. Todo estará alineado a los objetivos comerciales del negocio, entendiendo que, a través de la estrategia de comunicación y posicionamiento de la empresa, se podrán incentivar y aumentar la demanda de acuerdo a las proyecciones de ventas que se considerarán para el crecimiento y sustentabilidad de empresa.

En el plan de negocio también se armará un plan de operaciones, que brinde los lineamientos y protocolos necesarios para poder responder, de manera eficiente y rentable, a las diversas necesidades de la empresa.

Se utilizará una encuesta que permita llevar a cabo un estudio de mercado con el fin de tener una visión de los requerimientos y tendencias de compra del mercado objetivo y potencial, que brinde información veraz de las decisiones de los consumidores.

### **Factores críticos del éxito**

**Mercado:** Dado el gran crecimiento del mercado en el uso de alimentos balanceados para la cría de aves y porcino y una fuerte tendencia al alza marcada por el ministerio de cultura, ganadería y pesca (MAGyP), hace que hoy se hayan convertido en un complemento fundamental para la dieta de los animales, por lo que se observa la oportunidad de ofrecer un servicio personalizado y profesional, que entregue asesoría y apoyo a los clientes al momento de la compra.

**Clientes:** Es necesario entender las necesidades de los clientes y cómo abordarlas, de manera de poder implementar un servicio y atención diferenciada que sea un real aporte al cuidado en la cría de sus animales, con el objetivo de fidelizarlos en el mediano plazo.

**Nivel de servicio:** Se debe plantear un estándar de nivel de servicio, por lo cual el personal de la empresa debe ser preparado y capacitado trimestralmente.

**Producto:** La gama de productos a distribuir serán dos, el estándar, el cual mantendrá una calidad mínima, asegurando entregar un producto adecuado para cada necesidad, generando una buena imagen de marca y servicio y el Premium con mayor variedad de nutrientes y alta calidad de ingredientes.

**Competencia:** Estar atento a los movimientos de la competencia con el objetivo de poder estar un paso adelante y no ser sorprendidos.

**Tendencias:** Informarse y capacitarse de las tendencias, investigaciones, alimentos, servicios y estrategias en el rubro de la producción de alimentos balanceados para aves y porcinos a nivel mundial y nacional, de manera de aumentar el valor de la asesoría y servicio.

**Proveedores:** Se trabajará de manera directa con el laboratorio Brouwer como partner para asegurar la calidad de los nutrientes, buscando una relación de negocios a largo plazo con dicha empresa y así poder desarrollar, en conjunto, un plan comercial que permita asegurar la calidad de los productos y contar con precios competitivos principalmente al por mayor.

**Localización:** Los locales comerciales están ubicados en Alberdi y la Cocha. La planta principal de producción y distribución de alimentos balanceados para aves y porcinos estará en El Corralito, lugar estratégico elegido por varias empresas agrícolas, con un potencial de crecimiento y desarrollo por su clima, vegetación, fácil acceso, sistema eléctrico eficiente y terrenos amplios y nivelados, y una planta secundaria utilizada como bodega, producción y distribución al por menor estará ubicada en Alberdi junto a la casa central, permitiendo a los clientes tener una experiencia cercana con toda la producción de los balanceados.

**Ambientación:** Estará dividida en dos partes, una para las tiendas, que será la cara visible del negocio en cuanto a forrajería y semillería y otra para el sector de producción y comercialización de los balanceados, ambas estarán asociada a la imagen que se quiere transmitir a los clientes, enfocada en contar con un espacio cálido, limpio y amplio en donde los clientes puedan tener todo el asesoramiento y atención necesaria.

**Lay Out:** Su distribución deberá incentivar a los clientes a comprar. Contará con una disposición estratégica que llame la atención de quienes entren, en donde los productos estén distribuidos por rubros, permitiendo tocar y llevar muestras de productos.

**Finanzas:** En términos financieros y considerando que este proyecto está en la categoría de un Start up, se debe tener una caja saludable para poder cubrir todos los gastos y llevar adelante la inversión, ya que no se tiene el respaldo financiero de otras empresas.

## **Objetivos**

### **Objetivos generales**

Determinar la factibilidad técnica y económica del establecimiento de una planta procesadora de alimentos balanceados para aves y porcinos en la ciudad de Juan B. Alberdi. Dicha planta atenderá la creciente demanda prevista de concentrados originada por los proyectos fomentados por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) que promueve la cría y comercialización de pollos parrilleros, gallinas ponedoras y cerdos.

### **Objetivos específicos**

- Posicionar la empresa como líder en el sur de la provincia y alrededores en la producción y venta de alimentos balanceados para aves y porcino.
- Fidelizar clientes a través de un servicio diferenciado, con un equipo de profesionales que maneja y domina un nivel de información nutricional de utilidad para el cliente, aportando al cuidado y cría de aves y porcinos.
- Mantener un stock de productos que cubra la demanda de alimentos balanceados para aves y porcinos en el sur tucumano y alrededores.
- Poseer locales funcionales y atractivos, con una óptima disposición y visualización de productos.

## Marco conceptual

- Análisis del entorno: Del libro “Fundamentos de marketing” de Kotler P. y Armstrong G., se usará la información para determinar tipos de clientes, segmentación y participación de mercado.
- Las 5 Fuerzas de Porter: Del Harvard Business Review “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”, tomar conciencia de estas cinco fuerzas puede ayudar a la empresa a comprender la estructura del sector en el cual compite y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques.
- Análisis PEST: Del libro “Administración estratégica y política de negocios” de Thomas L. Wheelen y J. David Hunger, se hará un análisis de las fuerzas del entorno, considerando los factores socioculturales, tecnológicos, económicos, ecológicos y político-sociales. Las tendencias existentes, en cualquier área, pueden ser muy importantes para la empresa.
- Análisis FODA: Es una herramienta que permite visualizar la situación actual de la empresa; conocer las fortalezas y debilidades de la misma y las oportunidades y amenazas del mercado. De esta manera, se puede obtener un diagnóstico que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados para lograr ventajas competitivas.
- Modelo de negocios Canvas: Con este modelo se crea y captura valor para la empresa. Es una herramienta de gestión estratégica que permite conocer los aspectos claves de la empresa, cómo se relacionan y compensan entre sí. Hace visible la infraestructura, la oferta, los clientes y la situación financiera de la organización para reconocer las deficiencias y poder analizar el rendimiento.
- Evaluación financiera: Del libro “Finanzas personales” de Eric Tyson, se generará un análisis financiero que dé cuenta de la inversión, viabilidad, proyecciones, gastos fijos, entre otros, para la implementación del negocio

## Análisis del entorno

### Microentorno

El microentorno incluye a todos los actores cercanos a la empresa que afectan, tanto positiva como negativamente, su capacidad para crear valor para los clientes y relaciones con ellos, según P. Kotler y G. Armstrong (2013).

Al diseñar los planes de marketing se debe tomar en cuenta a otros grupos de la empresa tales como finanzas, investigación y desarrollo (I&D), compras, operaciones y contabilidad. Todos estos grupos interrelacionados forman el entorno interno. En base a la misión de la empresa, los objetivos, estrategias y políticas se toman las decisiones, trabajando y compartiendo responsabilidades entre todos los departamentos, siempre buscando cubrir las necesidades del cliente y a la vez crear valor para el mismo.

En cuanto a los proveedores constituyen un eslabón importante en la red general de la empresa de entrega de valor al cliente; proveen los recursos que la empresa necesita para producir sus bienes y servicios. Es muy importante crear relaciones cercanas con la red de proveedores, generando alianzas comerciales para manejar los costos y volúmenes de suministros, como la calidad de los mismos.

Igual que los proveedores, los intermediarios de marketing (negocios que ayudan a la empresa a promover, vender y distribuir sus productos a los consumidores finales) forman un importante componente de la red general de entrega de valor de la empresa. En su búsqueda por crear relaciones satisfactorias con los clientes, la empresa debe hacer más que sólo optimizar su propio desempeño, debe asociarse de manera eficaz con los intermediarios de marketing para optimizar el desempeño del sistema entero.

Para ser una empresa exitosa, se debe proveer mayor valor y satisfacción al cliente, quienes son los actores más importantes dentro del microentorno de la empresa, que los competidores.

La empresa La cosechera en su rubro forrajería y semillería se enfoca principalmente en los mercados de consumo, los que consisten en individuos y hogares que compran productos para su consumo personal y en los mercados de reventa; en cuanto a la producción y venta de alimentos balanceados para aves y porcinos pone el foco en los mercados empresariales, quienes adquieren el producto para utilizarlos en la cría de sus animales. Cada tipo de mercado tiene características especiales que requieren un estudio cuidadoso por parte de la empresa.

## Macroentorno

La empresa y todos los demás actores operan dentro de un macroentorno más grande de fuerzas que configuran las oportunidades y presentan amenazas para la empresa, afectando directamente al plan de negocio, según P. Kotler y G. Armstrong (2013).

El entorno demográfico y sus cambios tienen implicaciones importantes para los negocios. En La Cosechera se ofrecen productos, anuncios y promociones especialmente diseñados para cada grupo/ segmento, teniendo en cuenta los patrones de gustos y preferencias de los clientes, tanto del mercado interno como en los mercados mundiales.

Los factores económicos pueden tener un efecto dramático en el gasto del consumidor y su comportamiento de compra. Teniendo en cuenta al informe expuesto por Perfil (2022) indicando que la economía argentina crecería por encima del promedio de la región en 2022, lo que indica que estaríamos entrando en una economía en desarrollo y sumado a este análisis el apoyo del INTA para proyectos de cría de porcinos y aves, ofrece destacadas oportunidades para invertir en la producción y venta de alimentos balanceados para porcinos y aves e ir ganando mercado, posicionándose como una empresa que brinda calidad, asesoramiento y el compromiso por la sustentabilidad ambiental ofreciendo envoltorios reciclables para todos sus productos.

En cuanto al entorno tecnológico se automatizará todo el proceso de producción, entrega y seguimiento, asegurando una respuesta rápida para el cliente en cuanto a la producción de alimentos balanceados acorde a sus necesidades, ofreciendo un servicio diferenciado y de alta calidad. Se dispondrá de una planta donde el cliente puede tener una experiencia única al poder vivenciar todo el proceso.

El marco político y social consiste en las leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen o limitan a la organización en la sociedad. Una regulación bien concebida puede alentar la competencia y asegurar mercados justos para la producción y venta. Los alimentos para animales deben estar registrados ante Senasa. Para llevar a cabo las inscripciones, el Organismo cuenta con la Coordinación de Registro de Alimentos para Animales. Todas las regulaciones pueden tener un impacto importante en el desempeño y puesta en marcha del plan de negocio de la empresa.

Por otro lado para ejercer la responsabilidad social y crear una imagen más positivas, comprando en La Cosechera estás ayudando a cuidar y alimentar los perros y gatos de la calle, la empresa colabora con organizaciones sin fines de lucro para proteger a estos animalitos sin hogar entregando alimentos, abrigo y en muchos casos brindando un espacio para colocarlos

en adopción. De esta manera la misión del negocio no sólo es posicionarse como una empresa líder como forrajearía, semillería y en la producción de alimentos balanceados, al mismo tiempo busca hacer un mundo mejor. De esta manera la misión se convierte en una muy buena estrategia de negocio. Los negocios y la caridad o el servicio público no tienen que ser excluyentes. En realidad, cuando se conjuntan, pueden ser muy poderosos (P. Kotler y G. Armstrong, 2013).

## **Análisis PEST**

### **Tendencias de la industria**

Uno de los principales efectos colaterales de la pandemia ha sido, sin duda, el nuevo paradigma del consumo, el que no sólo se encuentra explicado por los significativos cambios en el comportamiento de compra de los consumidores sino también por los nuevos modelos de negocios y estrategias de crecimiento que comenzaron a transformar la cadena de valor de la industria, afectando desde fabricantes y empresas mayoristas hasta distribuidores y minoristas. Los negocios fueron adoptando nuevas tendencias y estrategias en este último tiempo, buscando responder a un consumidor más informado y empoderado con las nuevas tecnologías. (Mercado (2022). Tendencias 2022 en consumo y retail para América del Sur. Recuperado de <https://mercado.com.ar/management-marketing/tendencias-2022-en-consumo-y-retail-para-america-del-sur/>). Esto da cuenta que el ritmo de apertura de centros comerciales atraviesa una tendencia de desaceleración, lo que coincide con el acelerado crecimiento del comercio electrónico. Esto, además, ha incidido en la dotación de vendedores por metro cuadrado, la que ha ido disminuyendo ante la incidencia de la tecnología, tendencia que ha aportado a disminuir los costos y optimizar el espacio físico.

Otro de los efectos de la pandemia fue el de ahondar el sesgo de selección de los consumidores hacia marcas y empresas que rigen su actividad bajo un propósito que las excede, como ser medioambiente, sustentabilidad, ética laboral, equidad, inclusión, diversidad, derechos humanos, protección animal, etc., son algunos de los elementos en los que las empresas están apoyándose tanto para diseñar sus modelos y estrategias comerciales en pos de mantener/ganar la confianza y lealtad de sus clientes, como para captar inversiones y financiarse en un mercado de capitales.

### **Análisis Político**

La crisis política en Argentina de 2022 se refiere a un período de inestabilidad suscitada en el seno del Poder Ejecutivo Nacional, presidido por la coalición Frente de Todos, que gobierna el país desde 2019. (Wikipedia (2022). Crisis política en Argentina de 2022. Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Crisis\\_pol%C3%ADtica\\_en\\_Argentina\\_de\\_2022#:~:text=La%20crisis%20pol%C3%ADtica%20en%20Argentina,gobierna%20el%20pa%C3%ADs%20desde%202019](https://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_pol%C3%ADtica_en_Argentina_de_2022#:~:text=La%20crisis%20pol%C3%ADtica%20en%20Argentina,gobierna%20el%20pa%C3%ADs%20desde%202019))

La democracia es el pilar esencial de las políticas estatales, pero esta crisis produce un desgaste de los partidos políticos generando en la actualidad un nivel muy bajo de confianza.

Según Infobae (2022), el problema que tenemos por delante los argentinos no es la “política”, sino la “mala política”, donde la ciudadanía está hastiada de la falta de lucidez, la ausencia de credibilidad, y la incertidumbre de un futuro mejor que siempre se promete pero que nunca llega. La política carece de valores morales fuertes, donde la mayor debilidad de la democracia son los malos políticos -que abundan-, cuyo primer acto de corrupción es aceptar un cargo para el cual no están preparados.

Para comercializar alimentos para animales hay que tramitar la aprobación e inscripción ante el Senasa, dicho trámite está regulado por la Resolución Senasa N° 594/2015.

### **Análisis Económico**

De acuerdo al Banco Mundial, la actividad económica se ha recuperado más rápido de lo esperado, con un incremento del 10,3% del PIB en 2021, luego de una caída de 9,9% en 2020 en el marco de la crisis desatada por la COVID-19. A fines de 2021, la economía superaba en un 5% el nivel de actividad anterior a la pandemia. Sin embargo, la economía sigue mostrando desbalances macroeconómicos. La emisión monetaria para financiar el déficit fiscal contribuyó a acelerar la tasa de inflación, que a febrero de 2022 se encontraba en el 52,3% anual.

Luego de la reestructuración de la deuda privada en 2020, a comienzos de 2022 se alcanzó un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional por un nuevo Programa de Facilidades Extendidas (EFF por sus siglas en inglés). Con una duración de 30 meses y cuatro años y medio de gracia, este programa permitirá al país posponer sus vencimientos con el organismo y fortalecer sus reservas en el corto plazo. Dentro de los compromisos asumidos, se encuentra la consolidación fiscal gradual -alcanzando el equilibrio en 2025- junto con la reducción del financiamiento monetario del déficit.

Según indicó el Ministerio de Economía, en la dinámica trimestral de la serie sin estacionalidad, crecieron casi todos los componentes de la demanda comparados con el cuarto trimestre de 2021. Se destaca la inversión, que creció 3,3% en la serie con estacionalidad. Además, crecieron el consumo privado 3,2% y el consumo público 0,7% e importaciones se expandieron 7,6%. Por su parte, las exportaciones cayeron 2,3% trimestral. (Infobae (2022). La economía creció 0,9% en el primer trimestre del 2022, con una importante desaceleración respecto de los períodos previos. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia>

/2022/06/23/la-economia-crecio-09-en-el-primer-trimestre-del-2022-con-una-importante-desaceleracion-respecto-de-los-periodos-previos/)

## **Análisis Social**

La sociedad argentina, a pesar de que puede ser caracterizada como conservadora, ha tenido algunos cambios culturales que han ido muy de la mano con la penetración de las nuevas tecnologías, la búsqueda de una estabilidad económica y un protagonismo de la generación de los “Millennials” (jóvenes entre los 18 y 34 años) tanto en el ámbito laboral, social y económico. Es homogénea en su grado de exposición a los medios de comunicación de masas, pero es heterogénea y fuertemente desigual en el acceso a los recursos tecnológicos e instrumentales para el desempeño en la economía. Un cambio importante se registra en los últimos años: la sociedad argentina, caracterizada por la gran homogeneidad de su clase media y la existencia de una franja relativamente pequeña de personas en niveles de pobreza, ha dado paso a una creciente segmentación al interior de la clase media y a un aumento importante de los estratos más bajos. En materia educacional, la desigualdad distributiva es aún mayor que en los bienes materiales. Respecto a la dimensión del rango ocupacional, se registra una correlación entre la proporción de personas laboralmente activas y la tasa de desocupación con la posición socioeconómica. Los datos disponibles permiten sugerir un esquema causal en el que la educación aparece como la variable más independiente, asociada tanto al nivel de afluencia como al de equidad distributiva. La conjunción de estas dos variables explica la proporción de personas en situación de pobreza, así como la de personas activas y la de desocupados.

Argentina es un hervidero de cultura, tanto independiente como institucional. Ha producido algunos de los escritores más importantes de América Latina, tiene una próspera escena cinematográfica y teatral y una cultura artística muy diversa. Desde importantes ferias de arte y museos hasta centros culturales independientes, Argentina es un gran lugar para cualquiera que busque sumergirse en un paisaje cultural histórico y contemporáneo. (Vacaciones por Argentina (2022). 7 razones por las que Argentina es el mejor lugar para vivir. Recuperado de <https://vacacionesporargentina.com/argentina-lugar-para-vivir/>)

## **Análisis Tecnológico**

La integración de las nuevas tecnologías ha sido de gran relevancia en la

transformación social y económica que ha venido observando Argentina en los últimos años.

El Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2030, que por primera vez tiene la posibilidad de convertirse en ley, es una herramienta para consolidar un proyecto de país guiado por el desarrollo innovador, inclusivo y sostenible (Infobae (2022)). Un plan para la Argentina que viene. Recuperado de <https://www.infobae.com/opinion/2022/09/10/un-plan-para-la-argentina-que-viene/>). Este Plan es el instrumento central para la planificación de la política científica y tecnológica nacional a corto, mediano y largo plazo, y es producto de un trabajo colaborativo con las autoridades del sector de cada una de las provincias y con las distintas instituciones del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, en el cuarto trimestre de 2021, se registró que el 64,2% de los hogares urbanos tiene acceso a computadora y el 90,4%, a internet. Además, los datos muestran que, en la Argentina, 88 de cada 100 personas usan teléfono celular y 87 de cada 100 utilizan internet.

Por otro lado Argentina es el lugar más caro del mundo para comprar tecnología, según un informe elaborado por Grover.com, con una desviación total de 67,34% por encima del costo promedio de los productos electrónicos comunes.(La Gaceta (2021).Argentina, el país más caro del mundo para comprar artículos de tecnología. Recuperado de <https://www.lagaceta.com.ar/nota/920325/actualidad/argentina-pais-mas-carro-mundo-para-comprar-articulos-tecnologia.html>).

Las tecnologías también han tenido una importante penetración en los diversos rubros económicos, en donde las empresas buscan tener procesos más eficientes y rentables.

Según los resultados expuestos por Telam (2022), entre las soluciones más utilizadas por las organizaciones se encuentran: Analítica de video para monitoreo de personas y ambientes (49%), gestión de inventario y logística interna (27%) y geolocalización (26%). Según el informe, el 44% de las empresas encuestadas calificaron la importancia de las soluciones de IoT (internet de las cosas) como “Muy Alta” y “Alta” para el desarrollo de sus emprendimientos. El 67% de los ejecutivos encuestados identificó la innovación como principal beneficio de IoT, seguida por la productividad y agilidad con el 49% de respuestas positivas y en tercer lugar la eficiencia operativa con el 42%

Estas tendencias dan cuenta que, si bien la sociedad cuenta con un amplio acceso a las diversas tecnologías, las empresas y el estado aún están en proceso de integrarlas en sus agendas, para estar a los niveles de países más desarrollados.

## Análisis de la industria según el modelo de Porter

El modelo de las 5 fuerzas de Porter constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas en una industria determinada. En otras palabras, este modelo investiga si es rentable crear una empresa en un determinado sector, en función de la estructura del mercado. (Economipedia.com (2020). 5 fuerzas de Porter. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html#:~:text=El%20modelo%20de%20las%205,de%20la%20estructura%20del%20mercado>).

La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades, de beneficios se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido.

### Rivalidad entre los competidores existentes

La tasa de crecimiento de la industria de alimentos balanceados para aves y porcinos va en aumento, y tiene un importante potencial de desarrollo en el futuro. A esto, se suma que en Tucumán existe un importante número de negocios de forrajería y semillería que entregan el mismo servicio y venta de productos, pero la mayoría no se dedican a la producción y venta de alimentos balanceados, abriendo las puertas de captar un porcentaje alto de mercado principalmente en el sur tucumano.

En la Tabla 1 se presenta la cantidad de locales de forrajerías y semillerías más relevantes en el Sur Tucumano.

**Tabla 1**

*Cantidad de locales de Forrajerías y semillerías más relevantes en el Sur Tucumano*

Ciudad	Forrajería y Semillería	Alimentos balanceados para aves y porcinos		
		Producción	Venta	Producción y venta
La cocha	4		1	1
Graneros	3		2	
Alberdi	7		1	1
Aguilares	6		2	
Concepción	15		5	2
Monteros	8		2	

*Nota.* Elaboración propia.

El plan de negocio a seguir sólo tendrá éxito en la medida en que ofrezca una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales. Para ello hay que tener en cuenta que el grado de rivalidad entre las empresas que compiten suele aumentar conforme los competidores se van igualando en tamaño y capacidad y donde la reducción de precios resulta común y corriente. La competencia también aumenta cuando los clientes pueden cambiar de una marca o empresa a otra con facilidad, cuando los costos fijos son altos, el producto es perecedero y cuando las fusiones y las adquisiciones son cosa común en el negocio. Mientras la pugna entre las empresas que compiten se intensifica, las utilidades van disminuyendo, a veces hasta el punto que la empresa pierda su atractivo inherente.

Esto implica una alta necesidad de captar y mantener a los clientes a través de una oferta y servicio atractivo, incluso al lograr una posición fuerte en el mercado local en donde los competidores potenciales no constituyen una amenaza.

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

Para estudiarlo se distinguirán tres puntos o empresas para analizar, las que funcionan como proveedores directos del sector forrajería y semillería, los distribuidores y las que suministran los nutrientes para preparar los alimentos balanceados para la cría de aves y porcinos (laboratorios).

Los proveedores directos para el área de forrajería y semillería generalmente cuentan con venta directa al por mayor con una lista fija de precios a los locales comerciales de sus productos.

Los distribuidores, que son aquellas empresas que compran de manera directa a las empresas productoras y representantes de marcas líderes, y lo venden y distribuyen a diversos locales, al contrario de las empresas productoras, los distribuidores no necesariamente tienen una lista de precios fija, por lo que éstos pueden variar dependiendo de la negociación que hagan con sus clientes de acuerdo a volumen y/o producto.

Las principales empresas en este sector son:

En el rubro semillería y forrajería:

- Caps S.A.
- Guasch
- Nacenta
- Animalfood

- Dimacol SRL
- Alif noa
- Sincor

En el rubro nutrientes para la producción de balanceados:

- Brouwer
- Biofarma
- Vetifarma
- Teknal

Estas empresas cuentan con un sistema formal para proveer de sus productos a los clientes, un stock apropiado para ello, como también con procedimientos y estándares de calidad impuestos por la propia empresa, que buscan estar a la altura o por sobre los estándares internacionales que se deben cumplir.

Cabe destacar que estos distribuidores son los principales en el mercado.

Existen otros distribuidores pequeños con menor relevancia competitiva en los precios, como ser:

- San Vicente SRL
- La yunta
- La tranquera
- Vetifarma
- Provimi
- La estancia
- Florensa

En general, todas las empresas utilizan tanto el canal formal de ventas como el online para ventas directas.

Entendiendo esto, podemos concluir que el poder de negociación de los proveedores es medio ya que:

- Existe una alta competencia entre ellos.
- Los productos comercializados son muy demandados y de alta identificación para al cliente final.
- Considerando a los distribuidores se puede acceder a comprarles productos a éstos, optando

muchas veces a mejores precios ya que minimizan el margen de utilidad para vender los volúmenes exigidos por las mismas empresas productoras y representantes de marca.

### **Poder de negociación de los clientes**

Los clientes poderosos (tienen poder de negociación) –el lado inverso de los proveedores poderosos– son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector. (Porter M., 2008)

En Argentina, se observa una industria bastante profesionalizada, con un amplio mercado en donde se enfrentan diversos actores como negocios de barrios, supermercados y mayoristas, todos ofrecen una amplia oferta de productos y servicios asociados, desarrollados para responder a las diversas necesidades tanto de ventas como de valor.

De manera paralela, también se ha observado un aumento en los consumidores del mercado de alimentos balanceados para la cría de aves y porcinos, los que también están en la búsqueda de productos más especializados y servicios más profesionales.

En este sentido, se puede determinar que el poder de negociación de los compradores es alto en cuanto al sector forrajería y semillería, ya que tienen una gran variedad de proveedores y marcas que pueden comprar. Esto permite que los clientes puedan elegir dentro de las diferentes alternativas de locales de compra, y gastar en el que más se adecue a sus gustos y necesidades.

En cuanto al rubro de producción y venta tanto al por mayor como al menor en alimentos balanceados para aves y porcinos el poder de negociación es medio lo que representa una oportunidad para la empresa.

### **Amenazas de nuevos entrantes**

Porter M. (2008) hace hincapié en evitar un error común en suponer que los sectores de rápido crecimiento siempre son atractivos. El crecimiento suele acallar la rivalidad porque una torta en expansión ofrece oportunidades a todos los competidores. Pero el crecimiento rápido puede colocar a los proveedores en una posición poderosa, y un alto crecimiento con bajas barreras de entrada atraerá a nuevos entrantes. Aun sin nuevos entrantes, una tasa de rápido crecimiento no garantiza rentabilidad si los clientes son poderosos o los sustitutos son

atractivos. Un enfoque limitado al crecimiento es una de las causas principales de las malas decisiones sobre estrategia.

Existe un grado de facilidad de ingreso al mercado de nuevos competidores, el cual se determina como alto ya que es fácil replicar la idea de negocio.

En relación a las barreras de entrada para el segmento de forrajería y semillería es baja, para el negocio de la producción, almacenaje y distribución de alimentos balanceados relacionados a la cría de aves y porcinos existen dos extremos bien marcados, por un lado el elevado nivel de inversión que se requiere para poner en marcha este sector de la empresa el que se considera como una barrera alta, por otro lado, no existe barrera en relación al Know-how que es sencillo de adquirir.

### **Amenaza de productos sustitutos**

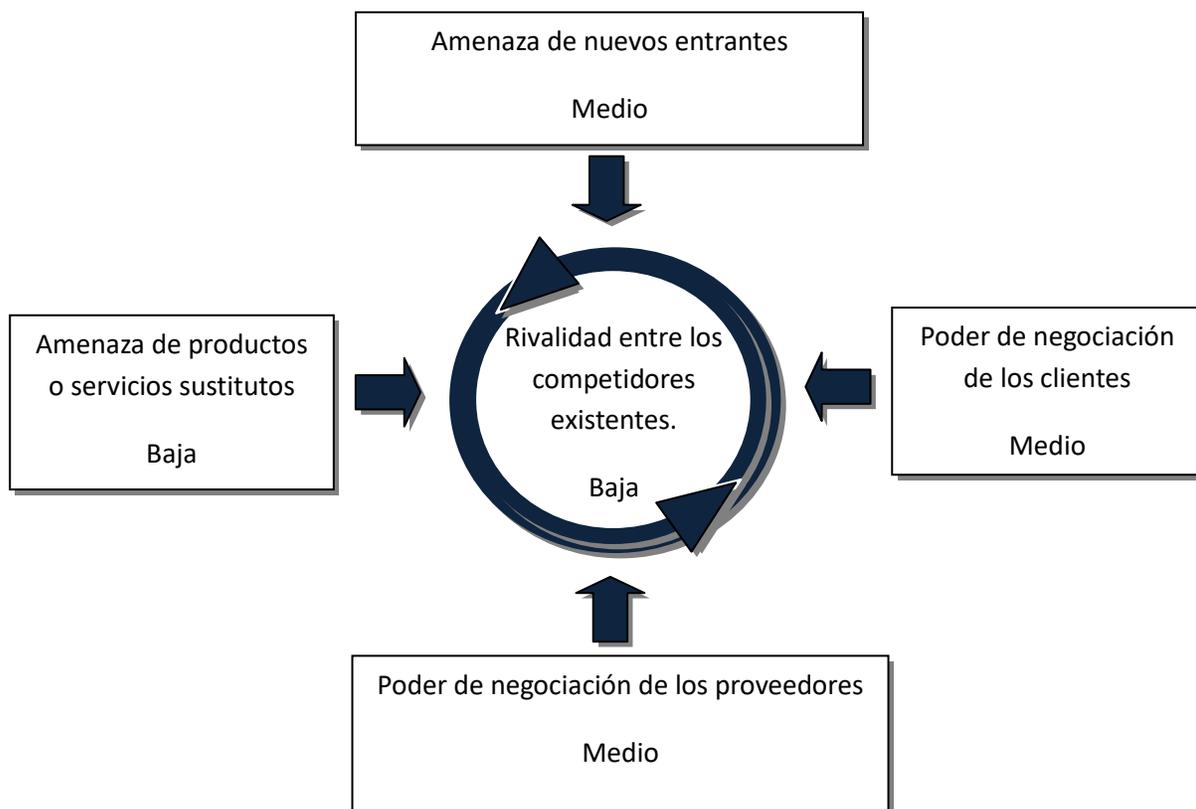
El grado de sustitución de la idea de negocio en el área de forrajería y semillería es considerado medio ya que existen algunos productos / servicios que se pueden reemplazar. En cuanto a la producción de balanceados para aves y porcinos el nivel de sustitución es bajo. La comida balanceada para porcino puede ser sustituida por la sobra de la comida casera y a las aves se las puede alimentar con maíz. Estos animales no gozarán de buena salud ya que no tendrán los nutrientes beneficiosos como proteínas, aminoácidos, vitaminas y ácidos grasos. Por ello no es muy recomendable para el cuidado y alimentación de aves y porcinos.

No obstante, y considerando las tendencias de mercados expuestas por Contexto Ganadero (2016) se observa una lenta penetración de otro tipo de alimento impulsado por la búsqueda de bajar los costos y no perder los nutrientes necesarios, podemos encontrar el uso de aceite de girasol que puede aportar hasta el 40 % de proteína y ser incluida en una alimentación basada en miel de caña de azúcar y harina de soja.

## Conclusiones análisis Porter

Figura 1

*Análisis Porter en la producción y venta de balanceados para la cría de aves y porcinos*



*Nota.* Elaboración propia.

Tal como se observa en la Figura 1, el análisis del mercado muestra bajos niveles de competencia y de amenazas, por lo que se podría inferir que el negocio tiene un nivel de atractivo muy importante. Ahora bien, entendiendo las proyecciones de crecimiento del mercado de los alimentos balanceados para la cría de aves y porcinos en Argentina y el mundo, además de la creciente demanda por parte de los consumidores, se genera la oportunidad de poder crear un servicio y productos diferenciados que permitan una positiva penetración.

Respecto de los niveles de negociación de los proveedores, este valor puede ir disminuyendo en la medida que se aumenten los volúmenes de compra, alcanzando mejores negociaciones acorde al crecimiento de las ventas, lo que genera una proyección positiva para

el futuro.

Si se analiza la amenaza de productos sustitutos, se observa que esta es baja, lo que genera la oportunidad de poder aumentar la oferta de este tipo de productos en la medida que vayan surgiendo en el mercado, lo que aminoraría la amenaza.

En conclusión, el mercado de los balanceados para la cría de aves y porcinos en Tucumán y en el país presenta un alto potencial para generar nuevos negocios.

## Análisis de la industria según FODA

Es una herramienta que permite llevar adelante un análisis completo de la situación de la empresa para poder realizar un buen plan estratégico que permita mantenerse a la vanguardia de las tendencias del mercado.

Un análisis FODA, permite realizar una evaluación general de las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A) de la empresa. Las fortalezas incluyen capacidades internas, recursos y factores situacionales positivos que podrían ayudar a la empresa a atender a sus clientes y lograr sus objetivos. Las debilidades incluyen las limitaciones internas y los factores situacionales negativos que podrían interferir con el desempeño del negocio. Las oportunidades son factores o tendencias favorables en el entorno externo que la empresa podría ser capaz de aprovechar a su favor. Y las amenazas son factores o tendencias externos y desfavorables que podrían presentar desafíos al desempeño.

### Fortalezas

- A diferencia de otros negocios del rubro, La Cosechera contará con empleados especializados para la atención de los clientes, ellos brindarán información y recomendaciones acertadas a las necesidades de cada comprador.
- Entregar servicios diferenciadores que sean un aporte tanto para el cliente como para la cría de aves y porcinos. Para ello se contará con despacho a domicilio y pago online, que facilitará la entrega de productos en caso de que el cliente no pueda ir al negocio; se desarrollará un grupo de clientes en donde se entreguen beneficios económicos y de productos; entre otros. Estos servicios adicionales están pensados para diferenciarse directamente de la competencia y dar un valor agregado a la experiencia de compra.
- Se contará con una planta de producción y despacho al por menor de balanceados para aves y porcinos al lado de la casa central, permitiendo sumar una experiencia más de compra distinta a la habitual al poder observar todo el proceso en la preparación de los alimentos para la cría de estos animales, brindando un lugar integrador y cómodo para los clientes.
- Al anexar la producción y venta de los balanceados para la cría de aves y porcinos al negocio actual de forrajería y semillería, se generará competencia entre aquellos

locales similares que estén ubicados en las zonas cercanas, lo que puede afectar de manera positiva a los servicios y productos asociados.

- El socio comercial, laboratorio Brouwer, brinda un nutricionista, análisis de materia en cuanto a la composición de nutrientes, principalmente porcentaje de protreínas, flete incluido y asesoramiento permanente.

### **Debilidades**

- Los locales comerciales al público quedaron muy chicos para la gran cantidad de mercadería exhibida y el flujo de clientes.
- Existe un riesgo del capital de trabajo ya que la empresa no cuenta con una imagen de marca creada y un posicionamiento en el mercado en la producción y venta de alimentos balanceados para la cría de aves y porcinos

### **Oportunidades**

- Aprovechar la nueva tendencia que está creciendo a nivel nacional, que tiene que ver con la cría de aves y porcinos impulsadas principalmente por el INTA.
- Entender y aprovechar las proyecciones de crecimiento del mercado en base a la alimentación de aves y porcinos con alimentos balanceados de calidad, en donde ya se proyecta un crecimiento de un 5% para 2023. Esto significaría un crecimiento promedio anual de aproximadamente un 3%.
- Analizar los nuevos productos y tendencias en nutrición que haya a nivel mundial e introducirlos como elemento diferenciador del negocio, siendo el primero en ingresar dicha tendencia a la región.
- Analizar la posibilidad de producir una marca nueva de alimentos, de la categoría Premium y/o Súper Premium, teniendo la posibilidad de posicionarse primero en el mercado nacional. Con ello se apunta a incrementar el mix de productos comercializados.

## Amenazas

- Hay empresas en Argentina de alimentos balanceados para la cría de aves y porcinos que llevan muchos años en el mercado, las cuales tienen clientela cautiva y fidelizada con ellos. Estas empresas comercializan una gran cantidad de alimentos y cuentan con varias sucursales
- La alta competencia que existe en el rubro de forrajería y semillería.
- Las bajas barreras de entrada y salida del negocio, principalmente en forrajería y semillería, lo que lo hace un mercado dinámico y de alta competencia.
- Frente a los costos fijos asociados que tiene una cadena de locales, una tienda online puede levantarse como una amenaza financieramente hablando.
- Algunas empresas productoras de alimentos balanceados para aves y porcinos que llevan tiempo operando, compran grandes volúmenes, tienen relaciones con sus proveedores, por lo que estos pueden proporcionar mejores precios y acuerdos comerciales, haciéndolas más competitivas. Esto es una amenaza inicial, ya que se busca desarrollar la misma relación a mediano plazo con los proveedores en cuestión.

Luego del análisis FODA, se puede concluir que, si se enfoca el esfuerzo en explotar las fortalezas, las debilidades irán desapareciendo con el tiempo, ya que todas están enfocadas a la poca experiencia y el desconocimiento de la marca. El poder aprovechar las oportunidades permitirá ser más competitivo y ganar mercado con una mayor oferta de productos para atraer a más clientes.

## **Mercado de los alimentos balanceados para aves y porcinos**

La encuesta global de Alltech reveló que Brasil, México y Argentina producen la mayor parte del alimento balanceado de Latinoamérica con el 76% de la producción regional.

La producción mundial de alimento balanceado aumentó un 2.3%.

Algunos de los datos más significativos del estudio:

- La industria de cerdos se recuperó de la peste porcina africana, con un aumento de más de 6% del tonelaje del alimento balanceado producido.
- Los problemas en la cadena de suministro y los precios altos de los ingredientes fueron señalados como los desafíos que tuvieron un mayor impacto.
- En el 33% de los países encuestados se percibió que los altos precios de los insumos fueron el mayor reto.
- El sector de las ponedoras experimentó una ligera reducción del tonelaje de alimento balanceado producido: el cual disminuyó un 1.4%. Varios países enfrentaron desafíos debido a los altos costos de las materias primas; junto con precios bajos de los huevos en el mercado minorista.
- La producción del alimento balanceado para pollos de engorde aumentó un importante 2.3% en 2021. Una serie de factores podrían haber ayudado a impulsar al sector de los pollos de engorde: un cambio alimentario o por ser una opción relativamente asequible en comparación con otras proteínas.

En base al pronóstico meteorológico todo apunta a que este verano será muy caluroso, lo que afecta a cualquier especie de gallina, estas empieza a sufrir si las temperaturas superan los 26°C, puede ocurrir que les dé un golpe de calor o incluso morirse, principalmente en las granjas con tecnología de cría antigua y cría al aire libre siempre son las más afectadas. Conforme va subiendo la temperatura y pasa los 32°C las gallinas dejarán de producir huevos como lo hacían antes y se detendrá la producción si superan los 37°C, esto trae aparejado la disminución de la oferta, lo que produce un aumento de precio; lo que promueve la inversión en este sector, generando más ventas de balanceado para la cría de gallinas ponedoras, a quienes, según la jerga del sector, son las buchonas del rubro balanceados para aves.

El mercado de los alimentos balanceados para aves y porcinos ha tenido una fuerte alza este año, creciendo en un 10% a nivel mundial entre los años 2021 y 2022 de acuerdo con estudios realizados por INTA, y en donde Latinoamérica es la región de mayor crecimiento en ese mismo período, alcanzando un 6% de aumento.

Por su parte Argentina, demuestra una tendencia similar, demostrando un importante potencial para continuar desarrollando el negocio en el mediano y largo plazo.

Paralelamente, el aumento del precio de la carne vacuna, con una suba del 59,6% desde Julio 2021 hasta Julio 2022, según un informe del Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina (IPCVA), es otro factor que impulsa una interesante tendencia en el cambio alimentario de las personas. Mientras la inflación pone a la carne vacuna fuera del alcance de muchos, el menor costo en la cría de las aves de corral las está convirtiendo en la primera fuente de proteínas del mundo. El consumo mundial de pollo creció el 100% desde 1999 al 2022.

Gracias a las innovaciones, el costo de la cría de pollos se redujo repetidamente a lo largo de los años. Las aves modernas están listas para la producción tan solo seis semanas después de su nacimiento. Durante ese tiempo, convierten prodigiosamente su alimento en proteínas como ningún otro animal puede hacerlo. (Cronista (2022). La hora del pollo: las razones por las que le ganará a la carne vacuna y de cerdo para 2030. Recuperado de <https://www.cronista.com/apertura/empresas/la-hora-del-pollo-las-razones-por-las-que-le-ganara-a-la-carne-vacuna-y-de-cerdo-para-2030/>)

En cuanto a los cerdos los beneficios de este tipo de método de alimentación en la producción porcina pueden dividirse y apoyarse en 3 pilares: beneficios para la salud animal, mejoras en el rendimiento productivo y reducción en el consumo de suministros y generación de purín. La alimentación eficiente de los cerdos es una de las prácticas más importantes de una porqueriza, ya que de ella depende no sólo los rendimientos productivos de los cerdos, sino también la rentabilidad de la granja. La alimentación representa entre un 80 a un 85% de los costos totales de producción.

Hoy los estudios demuestran que ha aumentado la disposición a gastar un mayor presupuesto en alimentos balanceados para la cría de aves y porcinos, adicionalmente, se observa que el balanceado premium para gallinas ponedoras puede tener una fuerte alza en las ventas a finales del 2022.

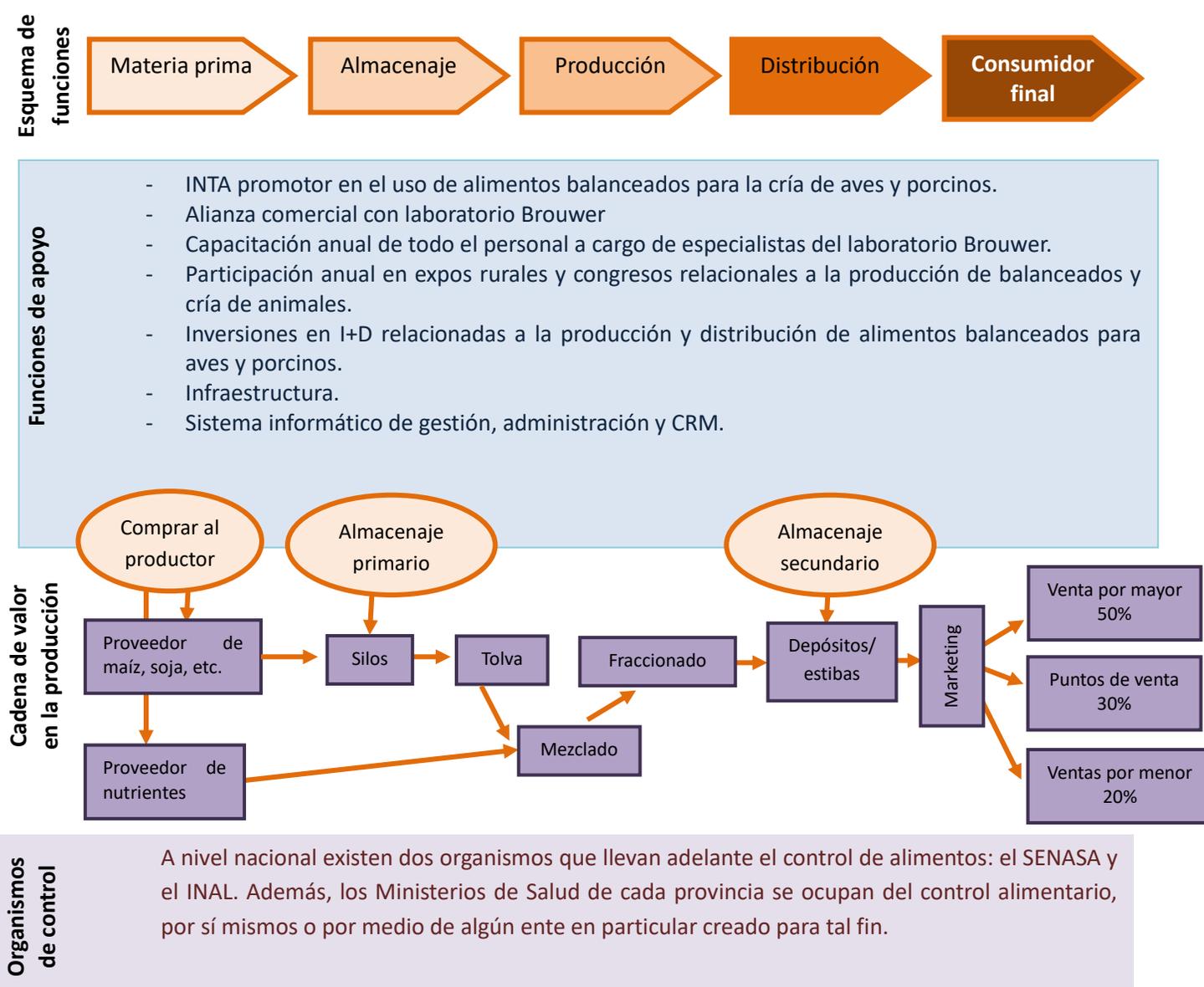
Estos datos y cifras incentivan más a que la empresa produzca alimentos balanceados y que se realicen importantes inversiones por parte del dueño de La Cosechera, aprovechando las atractivas proyecciones que se prevén para el mercado.

La agregación de valor se llevará a cabo a través de un enfoque polifuncional, permitiendo al productor de alimentos balanceados quedarse con hasta un 45% del valor final del producto, mientras que las ventas para distribuidores podrán alcanzar hasta un 30% del valor final del producto, demostrando el potencial del mercado. Para lograr este fin se describen

en la figura 2 las actividades que crean valor, que se inicia con las materias primas básicas que proporcionan los proveedores, continúa con una serie de actividades de valor agregado involucradas en la producción y marketing del producto y termina con los distribuidores y/o puntos de ventas que entregan el alimento balanceado terminado en las manos del consumidor final.

**Figura 2**

*Cadena de valor en la producción de balanceados para la cría de aves y porcinos*



*Nota.* Elaboración propia.

## **Mercado objetivo**

El mercado objetivo principal para la venta de alimentos balanceados para aves y porcinos son todas las granjas que crían cerdos, gallinas ponedoras y pollos parrilleros. Para el segmento Premium son las granjas que buscan desarrollar un producto de alta calidad y mayor rendimiento.

De acuerdo a las cifras entregadas por Clarin (2022), la carne de pollo alcanzó a la bovina en la preferencia de los argentinos y la producción se moderniza para seguir expandiéndose. El consumo de carne de pollo en la Argentina muestra una notable tendencia al alza y es de los más altos del mundo. No es una novedad, el crecimiento se viene observando desde el año 2003, pero este año los valores son casi similares a los de la carne bovina, todo un hito en el país del asado. Desde 2010, cuando se consumían 33,6 kilos de pollo anuales per cápita, se pasó a los 47,9 kilos actuales, y la proyección indica que para 2025 rozaría los 50 kilos por persona. (Clarin (2022). Pollos: la producción y el consumo son récord y la exportación se torna clave. Recuperado de [https://www.clarin.com/rural/pollos-produccion-consumo-record-exportacion-torna-clave\\_0\\_BXaXt0TUID.html](https://www.clarin.com/rural/pollos-produccion-consumo-record-exportacion-torna-clave_0_BXaXt0TUID.html)).

Además de esto, el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (Senasa) realiza acciones para apoyar el fortalecimiento de la producción de carne y productos derivados de cerdo en Argentina y su comercialización en el mercado interno e internacional. Al ser alimentados con productos balanceados de calidad se consigue bajar el contenido de grasas, reduciendo los niveles del llamado colesterol malo y aumentando los del llamado colesterol bueno. Obteniendo un producto rico en nutrientes y vitaminas, con mayor concentración de proteínas. (argentina.gov.ar (2022). Se impulsa fortalecer la producción y comercialización de carne y derivados porcinos. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-impulsa-fortalecer-la-produccion-y-comercializacion-de-carne-y-derivados-porcinos>).

Hay que tener en consideración que este mercado objetivo está en pleno crecimiento, la demanda de alimento para pollos está superando a la de pienso para ganado, al mismo tiempo que los consumidores cambian sus hábitos de consumo. Los empresarios del sector destacan que la demanda mundial para los próximos 10 años superaría por seis la producción Argentina, ya que se supone que tendrá un incremento de 36 millones de toneladas, cuando actualmente la Argentina genera 6 millones entre todas las carnes. (Forbes (2022). En la Argentina el consumo de carne alcanzó los 118 kilos por persona. Recuperado de <https://www.forbesargentina.com/today/en-argentina-consumo-carne-alcanzo-118-kilos-persona-n22165>).

Otra de las características del grupo objetivo tiene que ver con el despacho a domicilio, y ventas online. Así también, aquellos dueños de granjas que estén buscando o les interese contar con una atención profesional y capacitada, que puedan obtener información de interés y veraz sobre la salud y nutrición de sus animales, bajo un producto que se ajusta a sus necesidades.

Para proyectar el número de clientes objetivos a los que se llegaría, como dato más relevante es que será el primero y por ahora el único productor de balanceados para la cría de aves y porcinos desde Aguilares hasta el límite con la provincia de Catamarca lo que le da la oportunidad de captar todas las granjas dedicadas al rubro. Por otro lado se consideran los resultados para el lado de los porcinos presentados por Producción agroindustrial del NOA (2022) donde el hecho de que esté ingresando menos carne de afuera genera un alivio para los productores, debido a que la importación de los últimos años generaba gran preocupación y una mayor dificultad para el desarrollo del sector nacional, además que existen expectativas de crecimiento en el sector, ya que el precio del cerdo y el consumo per cápita anual (15 kg.) se mantienen en ascenso, ubicándose en el 3er lugar en el consumo de carnes después de la vacuna (50 kg.) y de pollo (43 kg.).

El aumento del precio de la carne vacuna también abrió una brecha de crecimiento que la cadena está captando. Por otra parte, la reciente apertura del canal comercial a China (principal productor, importador y consumidor mundial de carne porcina), que actualmente se encuentra afectada por la aparición de la Peste Porcina Africana (PPA), abre una oportunidad de exportación altamente alentadora para el sector nacional.

La actividad todavía es una materia pendiente en Tucumán, ya que si bien cuenta con condiciones agroecológicas favorables para la cría, aún no produce la cantidad suficiente para autoabastecerse.

### **Mercado potencial**

El mercado potencial son todas aquellas personas que actualmente alimentan a sus cerdos, pollos parrilleros y gallinas ponedoras con alimento balanceado en Tucumán y que están comprando en otros locales. A estos se suman aquellos que compran alimentos a través de otros canales de comercialización como ser internet.

En base a lo calculado en el mercado objetivo, el mercado potencial son todas las granjas del NOA argentino que actualmente están alimentando a sus animales con balanceados.

Este mercado potencial significaría un universo de aproximadamente 1000 granjas.

## Resultados de las encuestas

La encuesta es uno de los métodos más utilizados en la investigación de mercado ya que permite obtener información real directamente de los consumidores. Los datos suelen obtenerse mediante el uso de procedimientos estandarizados, esto con la finalidad de que cada persona encuestada responda las preguntas en una igualdad de condiciones para evitar opiniones sesgadas que pudieran influir en el resultado de la investigación o estudio.

### Descripción de las encuestas de mercado

Con el objetivo de obtener información sobre las preferencias y prioridades del consumidor Tucumano respecto a la cría de aves y porcinos con alimentos balanceados se desarrolló e implementó una encuesta que contaba con preguntas directas sobre el tema. La encuesta se realizó a través de Facebook, Instagram y Google Form buscando tener una muestra heterogénea y espontánea de quienes quisieran participar de ésta.

En pos de una encuesta amigable y fácil de responder, se incluyeron sólo siete preguntas, enfocadas a temas de relevancia a la hora de perfilar al consumidor nacional sobre sus preferencias en nutrientes, gastos asociados a los alimentos, qué elementos (como la calidad y el precio) eran vitales a la hora de elegir un producto sobre otro, además de acceder a información sobre en qué tipo de establecimiento se compran los alimentos, entre otros.

Las preguntas realizadas fueron:

- ¿Cría cerdos, en que tiempo o fecha?
- ¿Cría pollos parrilleros, en que tiempo o fecha?
- ¿Cría gallinas ponedoras, en que tiempo o fecha?
- ¿En qué ciudad vive?
- ¿Qué tipo de alimentos balanceados usa?
- ¿Necesita asesoramiento para el cuidado y cría de sus animales?
- ¿La granja es su ingreso principal?

Al pasar dos semanas, se analizaron las respuestas, que fueron un total de 562, en donde los resultados dieron una imagen similar a lo que estipulan estudios del mercado relacionados a la cría de aves y porcinos en la región, lo que permite tener una base de indicadores para intentar entender el dinamismo de mercado y las preferencias de los dueños de granjas en el país.

El universo que participó en la encuesta muestra estas características:

- La producción de pollos parrilleros y cerdos aumenta a partir de setiembre, principalmente para las fiestas.
- Se cría gallinas ponedoras todo el año.
- Las granjas se ubican fuera del casco urbano.
- Para las gallinas ponedoras y pollos parrilleros usan alimentos balanceados, en el caso de los cerdos es muy poco el uso de este alimento. El alimento Premium es preferentemente usado para la cría de las gallinas ponedoras.
- El asesoramiento y seguimiento es muy básico, por lo que es de vital importancia poder contar con el mismo, principalmente para mejorar el rendimiento de la producción
- En la mayoría de los casos la granja no es su ingreso principal.

Los resultados de la encuesta serán utilizados para desarrollar la segmentación del mercado, entendiendo que entregan una mirada complementaria a los perfiles desarrollados, las tendencias de mercado recabadas, y las estrategias a implementar.

Todos los detalles de la encuesta están en el Anexo 1 y sus resultados más relevantes serán desarrollados en el apartado de Segmentación del mercado.

## Perfil del cliente

De acuerdo a T. Wheelen y J. Hunger (2007), "Administración estratégica y políticas de negocios" (p.118).La posición de mercado plantea la siguiente pregunta: "¿Quiénes son los clientes?", la cual se refiere a la selección de áreas específicas para la concentración de marketing y se expresa en términos de mercado, producto y ubicaciones geográficas. A través de la investigación de mercados, las empresas identifica la segmentación de mercado con diversos productos o servicios para poder descubrir los nichos que buscan, nuevos tipos de productos a desarrollar y la manera de asegurar que los diversos productos del negocio no compitan directamente entre sí.

De esta manera, se procederá a definir a los perfiles de clientes a los que se buscará atraer y fidelizar a través de estrategias de marketing diferenciadas para cada uno.

De acuerdo a las necesidades que se observan en el mercado, y considerando la información entregada en el libro "Fundamentos de Marketing" de G. Armstrong y P. Kotler, se definen los siguientes grupos:

- Los que compran alimentos balanceados.
- Los que buscan alimentos de calidad superior.
- Los que consideran el cuidado de sus animales como un factor importante para el rendimiento de la producción.

## **Plan estratégico de la empresa**

La empresa trata de responder más a los cambios en los mercados y la competencia mediante la utilización del pensamiento estratégico.

A menudo, esta planificación era de arriba hacia abajo destacando la formulación de la estrategia formal y dejando los aspectos de implementación a los encargados de niveles inferiores. Por lo general, la gerencia desarrolla planes a cinco años con una participación mínima de los niveles inferiores.

Según T. Wheelen y J. Hunger (2007), "Administración estratégica y políticas de negocios" (p.4).al darse cuenta de que incluso los mejores planes estratégicos son inútiles sin la participación ni el compromiso de los ejecutivos de niveles inferiores, la gerencia debe formar grupos de planificación integrados por administradores y empleados claves de muchos estratos que participan en diversos departamentos y grupos de trabajo. De esta manera desarrollar e integrar una serie de planes estratégicos dirigidos hacia el logro de los objetivos principales de la empresa. Así, los planes estratégicos detallarán aspectos de implementación, evaluación y control, en vez de intentar predecir perfectamente el futuro, exponiendo escenarios probables y estrategias de contingencia. El complejo plan estratégico a cinco años es reemplazado por el pensamiento estratégico en todos los niveles de la organización a lo largo del año. La información estratégica, antes disponible sólo a nivel central por la administración de alto nivel, se encuentra diseminada a través de redes de área local entre el personal de toda la organización. La planificación es comúnmente interactiva a través de los niveles y ya no fluye de arriba hacia abajo. Ahora participa el personal de todos los niveles.

### **Estrategia del negocio**

La formulación de la estrategia es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas con base en las fortalezas y debilidades del negocio (FODA). Incluye la definición de la misión de la empresa, la especificación de objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política.

La estrategia del negocio estará enfocada en la diferenciación respecto de la competencia en materia de productos y servicios, ampliando la oferta de éstos para aumentar la fidelidad del cliente, entendiendo que la diferenciación es la capacidad de una empresa para entregar al comprador un valor único y superior en cuanto a la calidad, características especiales del producto y del servicio.

Este factor toma mucho significado si buscamos posicionarnos en el mercado elevando las barreras de entrada a la producción y venta de alimentos balanceados para aves y porcinos.

De esta manera, se integrarán los siguientes focos estratégicos para poder cautivar, captar y fidelizar al cliente objetivo y potencial. Primeramente, y entendiendo que es un servicio en relación al Know-how sencillo de adquirir, se hará la diferenciación con despacho a domicilio: cada cliente contará con un registro que contenga información, tal como el volumen de compra mensual, tipos de productos que utiliza, entre otros, identificando claramente las necesidades y gustos de dicho cliente, con el objetivo de poder generar una relación a largo plazo con éste.

A este registro se le hará un seguimiento mensual, no sólo para recordarle al cliente de una pronta compra del alimento sino también, para ofrecerle anticipadamente el despacho, con el objetivo de ser un aporte en la cría de sus animales. Esta planificación, además, permitirá hacer eficientes los procesos logísticos de la empresa, pudiendo organizar de manera ordenada la producción, salida y despacho de los productos, optimizando factores de interés como, por ejemplo, las rutas del día.

Paralelamente, se ofrecerán diversas maneras de poder comprar y adquirir el producto, lo que permite acomodar el servicio a los tiempos y gustos del cliente. Si entendemos cómo las nuevas tecnologías están afectando el mix de productos, el diseño de los espacios comerciales y las estrategias de marketing, debemos entregar un servicio que permita optimizar los tiempos de compra a través de plataformas online. Así, éste podrá comprar los productos online y solicitar el despacho, o bien el comprador podrá retirarlo en el local que más cómodo le quede.

Pensando en entregar una infraestructura y servicios diferenciadores, la casa central permitirá que el cliente sea parte de la experiencia de producción de los alimentos balanceados y participe en la selección de nutrientes básicos o premium. En este modelo de atención-fidelización, el objetivo es transmitir una experiencia, recurriendo a elementos como sensaciones, aromas y contar una historia, y es por ello que se instalará una zona de muestras gratis, permitiendo elegir entre alimentos para aves y cerdos, en donde los clientes puedan interactuar con el personal de atención al público y tener todo el asesoramiento necesario. Esta estrategia, que va alineada con la misión de la empresa, busca concientizar a los granjeros en la cría de sus animales usando alimentos balanceados de calidad impactando principalmente en el rendimiento de la producción.

Otro valor agregado que se ofrecerá será un grupo de clientes preferenciales a través del cual, los inscritos podrán acceder a descuentos y promociones especialmente diseñados

para ellos como, por ejemplo, en alimentos premium y consultas con nutricionistas, a través de convenios con el socio comercial laboratorio Brouwer. La generación de alianzas, tal como lo determina Thomas Wheelen y J.David Hunger en su libro “Administración estratégica”, incrementan la rentabilidad de sus integrantes y tienen un efecto positivo en el valor de la empresa, y es por ello que se buscará desarrollar alianzas estratégicas con empresas de servicios con las que se puedan entregar beneficios directos y que aporten a la experiencia de compra. Todo, pensando en cautivar y posteriormente, fidelizar al cliente. Además, se desarrollará un blog con diversos temas de interés para los clientes, como ser consejos, información de nutrición animal, salud y bienestar de los animales, tendencias mundiales, entre otros. Se utilizará el mail como un canal formal para compartir enlaces del blog y todo tipo de información de interés para cada segmento de clientes.

Respecto de la oferta de productos, la empresa se especializará en los alimentos premium como core del negocio. No obstante, y entendiendo que se busca responder a las diversas necesidades de los clientes, al tiempo de generar volumen en las ventas, también se contará con un stock de alimentos balanceados básicos para aves y porcinos.

## **Modelo CANVAS**

La propuesta de valor de La Cosechera se centra, primero, en la venta de alimentos de alta calidad llamados Premium (Anexo 2), los que serán comercializados a través de un equipo de profesionales altamente capacitados que puedan guiar a los clientes para acceder al producto que más se ajuste a las necesidades de sus animales.

Todo, en un espacio integral en donde los clientes puedan tener una experiencia de compra totalmente asistida con profesionales, con una disposición de ofertas basada en la administración de las relaciones, gustos y preferencias. Así mismo, entregar servicios que se acomoden a las necesidades actuales como lo es el despacho a domicilio y venta online, además de un club de beneficios y orientaciones del nutricionista de animales del laboratorio Brouwer.

Por otro lado generar alianzas de valor con socios estratégicos como proveedores, revendedores, criadores, entre otros, para poder asegurar el movimiento y venta del stock, asociándose con empresas y organizaciones que busquen alimentos Premium para sus negocios.

Además de generar un nuevo canal de ventas directo, estas alianzas permitirían potenciar y posicionar la imagen de marca y servicios de La Cosechera, con la posibilidad de

generar un canal de comunicación cimentado en la recomendación.

El foco será atender a los públicos objetivos definidos en el apartado Perfil del cliente, buscando entregar altos niveles de confianza a través de productos balanceados para la cría de animales porcinos y aves, asesoramiento en todo momento, una atención especializada y diferenciada, y un layout en los locales que sea convocante y amena tanto para los clientes al por mayor como el consumidor final.

La Cosechera sería una empresa enfocada en calidad y en asesoramiento permanente (Value Driven), con costos fijos que irían asociados a remuneraciones, gastos comunes, entre otros; y costos variables más que nada apalancados en la compra quincenal de materia prima directamente del productor de maíz, soja, etc..

Figura 3

Modelo Canvas “La Cosechera”.



Nota. Elaboración propia

## **Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos son metas a largo plazo que determinan la planificación operativa de una empresa durante su vida. Se puede decir que son la brújula para dirigir las actividades de una compañía hacia el cumplimiento de sus propósitos.

## **Visión de la empresa**

La visión ofrece lo que a la organización le gustaría llegar a ser. Describe no sólo lo que la empresa es actualmente, sino lo que llegará a ser, esto es, la visión estratégica que la administración tiene de su futuro.

Ser una empresa líder en producción y venta de alimentos balanceados para la cría de aves y porcinos al año 2028, con una visión de servicio que se fundamente en entregar la mejor nutrición para la salud y rendimiento en la cría cerdos, gallinas ponedoras y pollos parrilleros a través de la información y asesoramiento permanente a cargo de profesionales.

## **Misión de la empresa**

La misión de una organización es el propósito o razón de la existencia de ella. Declara lo que la empresa proporciona a la sociedad, ya sea un servicio o un producto, se define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece (incluyendo servicios) y los mercados que sirve, también incluye los valores y la filosofía de la empresa sobre su manera de hacer negocios y tratar a sus empleados. La declaración de la misión fomenta el sentido de las expectativas que comparten los empleados y comunica una imagen pública a grupos importantes de partes interesadas que se encuentran en el ambiente de tareas de la empresa.

Brindar calidad, buen servicio y asesoramiento a nuestros clientes bajo un clima de confianza y seguridad de nuestros productos.

## **Plan de marketing y ventas**

La estrategia de marketing de la empresa traza a cuáles clientes atenderá y cómo generará valor para ellos. El programa de marketing genera relaciones con los clientes al transformar la estrategia de marketing en acciones. Las principales herramientas de la mezcla de marketing se clasifican en cuatro amplios grupos, llamados las cuatro Ps del marketing: producto, precio, plaza y promoción. Para entregar su propuesta de valor, la empresa primero debe crear una oferta de mercado que satisfaga una necesidad (producto). Entonces debe decidir cuánto cobrará por la oferta (precio) y cómo hará para que la oferta esté disponible para los consumidores meta (plaza). Por último, deberá comunicarse con los clientes meta sobre la oferta y persuadirlos de sus méritos (promoción). Se deberá combinar cada herramienta de la mezcla de marketing en un programa de marketing integrado completo que comunique y entregue el valor planeado a los clientes elegidos. (P. Kotler y G. Armstrong, 2013)

### **Segmentación del mercado**

Según la encuesta realizada (Anexo 1), que incluyó un universo de 562 personas, el mercado target se divide geográficamente en las ciudades del sector sur de Tucumán, en las localidades de La Cocha, Graneros, Alberdi, Rio chico, Chicligasta, Monteros, Simoca y Leales, divididos en la zona urbana, clientes al por menor (consumidor final) y revendedores (forrajerías y semillerías) y en la zona rural donde se ubican las granjas, clientes al por mayor.

De acuerdo a los resultados, se puede deducir que estos propietarios, tanto de aves como de porcinos, tienen una situación económica media ya que el 65% de los encuestados están dispuestos a invertir en sus animales en productos de mayor valor en el mercado en pos de mejorar el rendimiento y cuidado de los mismos

Cabe destacar que, del universo de los propietarios de granjas, en su mayoría cuentan con un nivel de educación superior, siendo ésta, universitaria y/o técnica, y les gusta estar informados previo a realizar compras relacionadas con sus animales. Tienden a informarse a través de medios tecnológicos, ingresando a plataformas de redes sociales y páginas web, permitiéndoles encontrar, de manera rápida y eficiente, información y opiniones sobre los alimentos y productos que están comprando o que analizan comprar en el futuro.

## **Posicionamiento de la marca**

Para P. Kotler y G. Armstrong (2013), el posicionamiento es el arreglo de una oferta de mercado para que ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con productos competidores en las mentes de los consumidores meta, para ello se deben preparar posiciones que distingan a los productos de las marcas competidoras y les den la mayor ventaja en sus mercados meta.

## **Producto**

El enfoque del negocio estará en los alimentos Premium dirigidos principalmente a las granjas que compran al por mayor, productos que hoy ofrecen un rango de precio que se acomoda a las tendencias de presupuestos observadas en los resultados de la encuesta y que, además brindan un rendimiento mayor para la cría de aves y porcinos. Paralelamente, cuando se les preguntó a los encuestados qué es lo que privilegian a la hora de comprar un alimento para sus animales, más del 50% de ellos respondió que la calidad es un tema de gran relevancia. De hecho, ese mismo porcentaje actualmente compra alimentos pertenecientes a este segmento.

Se comercializarán, también, productos estándar, que son alimentos que se venden en su mayoría al por menor y a revendedores, entre otros. Vale destacar, que estas categorías de alimentos son aquellos que representan el mayor volumen de ventas por ser los más buscados.

En cuanto a los nutrientes se utilizarán los comercializados por laboratorio Brouwer, al igual que en la producción de los balanceados también se seguirán las recomendaciones y controles de calidad de dicho laboratorio, asegurando siempre un producto de alta calidad de la mano de un socio comercial que constantemente busca cuidar la salud animal, brindando confianza en sus productos.

De manera complementaria, se comercializarán productos adecuados a la necesidad de cada cliente, basados en el asesoramiento y seguimiento de un nutricionista animal puesto a disposición por el socio comercial. Todo en base a los resultados entregados por la encuesta que dio cuenta de que el 48% de los encuestados dijo que es muy importante contar con un asesoramiento profesional en todo momento.

## Promoción

Con el objetivo de llegar al público target de una manera eficiente y buscando realizar una inversión asociada al presupuesto de marketing, se ha dividido el plan de acción en dos focos: exhibición en puntos de ventas y online. Estas estrategias están pensadas para aumentar las ventas y captar nuevos clientes.

Exhibición en puntos de venta: esta estrategia consiste en la selección, colocación y presentación de los alimentos balanceados en los lugares de venta, de modo que estos atraigan la atención de los clientes actuales y potenciales, motivando la acción de compra. Presentando información de los ingredientes y tabla nutricional, como recomendaciones de uso, con precios atractivos y promociones de lanzamiento que sean un gancho para invitar a las personas a comprar. Adicionalmente se ubicará un código QR para que sea escaneado y permita la redirección al sitio web de la empresa presentando más información del producto. De esta manera, se busca generar “awareness” de la empresa y de sus productos.

También se entregarán distintos tamaños de bolsas ecológicas reutilizables, tanto para los alimentos balanceados como para los otros artículos que se vendan en el negocio, incluyendo el nombre de la empresa y su dirección web.

En relación a las acciones de marketing asociadas a las plataformas online, se implementará una estrategia enfocada a dos canales: correo electrónico a través de mailing y redes sociales, como ser: Facebook, Instagram y Whatsapp. Con estas plataformas se podrá acceder al público objetivo que se ha logrado ver en las encuestas realizadas, al tiempo que se puede alcanzar un público potencial a través de una base de datos estructuradas con foco al segmento que se busca cautivar.

Para llevar a cabo la estrategia de mailing, se contratará a una empresa que preste dicho servicio para poder alcanzar un amplio abanico de personas que cuenten con características básicas como ser dueños o encargados de granjas, propietarios de forrajerías y semillierías, entre otros.

La estrategia de mailing contará siempre con un link directo a la página web de la empresa, plataforma que será el punto de encuentro de todos los contactos que se realicen. El objetivo es poder medir el movimiento que se genera en la página durante la implementación del envío de mails masivos y analizar las iteraciones con la misma.

En Facebook e Instagram se trabajará y potenciará el perfil y publicaciones de la empresa a través de los Ads, y se invertirá de manera dosificada mes a mes para poder alcanzar a un público cuyas preferencias estén asociadas a nuestro grupo de interés.

En WhatsApp se utilizarán las historias para realizar promociones diarias.

El objetivo será captar 100 nuevos seguidores por mes, por lo que se invertirán \$25.000 mensual en la promoción de posts relevantes, siempre segmentando por grupo objetivo al que se quiera llegar, guiándose por los perfiles de clientes definidos anteriormente.

En estas acciones, tanto el emailing, los Ads y las historias, se contará con un gancho promocional o de descuento que llame la atención del target, y estarán linkeados a la página web y de las redes sociales de la empresa, en donde podrán acceder a su descuento/premio, al tiempo que pueden acceder a información de relevancia del negocio, al blog y al formulario de contacto.

### **Estructura de precios**

Se elabora una tabla de precios promedio por kilo de alimento balanceado (venta al público) separada por tipo de animales y calidad del producto. No se incluyen productos especiales a pedido ya que depende de las necesidades específicas del cliente en el momento de la compra y del asesoramiento recibido por el nutricionista.

La lista de precios es al por menor, al por mayor los descuentos pueden llegar hasta un 30% dependiendo del volumen de compra mensual del cliente.

### **Tabla 2**

*Estructuras de precios de alimentos balanceados para cerdos, gallinas ponedoras y pollos parrilleros*

Tipo de animal	Precio sin IVA	
	Estándar Margen bruto 100%	Premium Margen Bruto 100%
Cerdo	\$85,00	\$90,00
Gallina ponedora	\$88,00	\$104,00
Pollo parrillero	\$79,00	\$99,00

*Nota. Elaboración propia.*

## **Canales de distribución y contacto con el cliente**

Los canales de distribución de La Cosechera estarán conformados por dos locales comerciales de ventas al público ubicados en la ciudad de Juan B. Alberdi y La Cocha, además de una planta de producción y venta al por mayor ubicado en la localidad rural de El Corralito en Juan B. Alberdi y una planta de venta al por menor y exposición de todo el proceso de producción junto a la casa central en Alberdi. Estos locales serán el punto directo de contacto con el cliente, en donde podrán tener una experiencia de compra acorde a sus necesidades, contando con un equipo de profesionales que los asesorará en todo momento.

Estos puntos de ventas serán los pilares en la captación y fidelización del cliente, y es por ello que contarán con una ambientación y disposición de productos que sea atractiva, incentivando la compra. También se brindará un servicio de despacho a domicilio, el que será el segundo canal de distribución y contacto con el cliente. A través de un sistema planificado de reparto, parte del equipo de La Cosechera podrá tener otro canal para realizar un contacto con el cliente, atendiendo sus dudas y necesidades.

Paralelamente, se contará con un sitio web de la empresa en donde se mostrarán los productos para que los clientes puedan recorrer el stock disponible en alimentos balanceados y todos los artículos que ofrece el negocio. En esta misma plataforma, los consumidores podrán acceder a realizar sus compras online (con pago a través de mercadopago), y tendrán la alternativa de seleccionar para retirar el producto en tiendas o solicitar despacho a domicilio con sistema 24 horas.

Como puntos de contacto paralelos, se implementará una estrategia de marketing digital que involucra el envío de emailing y Ads a través de Facebook e Instagram, los cuales también tendrán un link directo al sitio web.

## **Plan de operaciones**

El plan de operaciones debe explicar todos los puntos técnicos y organizativos que permitirán llevar la producción de la forma más eficaz y eficiente.

### **Ubicación de las instalaciones**

En base al segmento objetivo al que se va a apuntar, al nivel de producción, acceso de camiones, servicios de luz y agua, clima y precio del lote la planta principal de producción y venta al por mayor se ubicará en El Corralito, zona rural de Juan B. Alberdi a 5km de la casa central. La misma contará con un galpón cerrado de 400m<sup>2</sup>. Al lado del mismo se ubicarán dos silos cerrados con capacidad para 128000kg de materia prima (maíz, soja, etc). En el interior del galpón estará una tolva, una mezcladoras y una balanza, todo automatizado para producir el alimento balanceado para aves y porcinos.

La planta de producción, exposición y venta al por menor estará ubicada en la ciudad de Juan B. Alberdi, al lado de la casa central, contando con los mismos elementos de la planta principal pero con menor capacidad de producción.

Además, se armará un depósito para los productos terminados junto a la planta secundaria con una capacidad de 10000 bolsas de 50kg.

La atención y asesoramiento al público se llevará a cabo en los puntos de venta de Alberdi, la Cocha y la plataforma web de la empresa.

Las oficinas de administración, RRHH, compra y marketing estarán en la planta alta de de la casa central, con una superficie total de 200m<sup>2</sup>.

Los puntos de venta brindarán despacho a domicilio sin cargo en un radio de 20km para llegar a un grupo mayor de potenciales clientes. Superior a esta distancia se acordará el precio y tiempo de entrega con el cliente.

### **Local de Alberdi**

El local está en Rivadavia y Moreno a tres cuadras de la plaza principal. Su superficie total es de 600m<sup>2</sup>, de los cuales 200 m<sup>2</sup> son utilizados para las oficinas de administración, compra y marketing, 70m<sup>2</sup> representan la sala de venta, mientras que los restantes metros cuadrados se utilizan para depósito y un baño para el personal de 3m<sup>2</sup>.

En el depósito se guardan principalmente los artículos relacionados al rubro semillería y

forrajería.

Este local es el más grande permitiendo la visibilidad de toda la gama de productos.

Considerando que la experiencia de compra será primordial como factor de fidelización, se ubicará al lado de la casa central una planta de producción y venta de 400m<sup>2</sup>, principalmente al por menor de alimentos balanceados para la cría de aves y porcinos, totalmente automatizada, utilizando bolsas reciclables para los productos terminados.

La competencia directa que existe en Alberdi es únicamente relacionada al rubro forrajería y semillería, los más destacados son:

- San Vicente SRL, Av. Lídoro J. Quinteros 542.
- El Pety, Alem y Moreno.
- Buena semilla, Alvear 412

### **Local de La Cocha**

El local se encuentra en calle San Martín al 600 a tres cuadras de la plaza principal y a 2 cuadras del hospital de dicha localidad. La superficie del salón de venta es de 70m<sup>2</sup>, cuenta con un baño para el personal de 3m<sup>2</sup> y un depósito de 150m<sup>2</sup> que se utiliza para toda la mercadería, el mismo está dividido en dos plantas, en la planta baja están las bolas de alimentos balanceados y del rubro semillería con una capacidad para 1000 bolsas de 50kg, y en la planta alta toda la mercadería liviana, principalmente relacionada al rubro forrajería y artículos varios.

La competencia directa que existe en La Cocha, al igual que en Alberdi es únicamente relacionada al rubro forrajería y semillería, los más destacados son:

- Stivala, San Martín al 900.
- Palenque, San Martín al 400.

### **Depósito de almacenaje y distribución**

Existirán dos depósitos de almacenaje y distribución, uno en la planta principal ubicada en El Corralito sobre ruta 308 al km 60, zona rural a 5km de la casa central en la localidad de Juan B. Alberdi con una superficie de 200m<sup>2</sup> con una capacidad para almacenar 5000 bolsas de 50kg. La planta secundaria tendrá un espacio físico para almacenar 3750 bolsas de 50kg en una superficie de 150m<sup>2</sup>.

## **Despacho a domicilio**

Los despachos a domicilio se realizarán dentro de las 24 horas con un pedido mínimo de \$5.000 pesos, sin costo dentro un radio de 20km. El sistema de despacho será de tal manera que los pedidos hechos hasta las 12:30 horas del día, se preparan para el despacho del día siguiente.

El monto mínimo de compra se calcula de la siguiente forma:

- Monto mínimo de compra: \$5.000
- Margen bruto del 60% (promedio entre el margen bruto del sector forrajería, semillería y balanceados para aves y porcinos): \$3.000
- Precio litro combustible: \$130
- Promedio rendimiento vehículo: 12 Km/L
- Cantidad de L. de combustible para comprar para 40km: 3,33 L.
- Importe en combustible para los 40Km.: \$433,33

El vehículo utilizado será una camioneta Kangoo con una capacidad para 750 kg.

Considerando esta información y la cantidad de kilómetros enunciados anteriormente, se puede despachar un sólo pedido, sin pérdidas.

## **Control de inventario**

Para el control de inventario, se le agregarán módulos y se mejorarán los existentes al sistema informático de gestión y facturación que ya posee la empresa, el cual actualmente permite llevar el control del stock de los puntos de ventas y de los depósitos, posee un módulo CRM para los clientes y permite obtener un balance general a través de un estado patrimonial y un estado de resultados.

En cada local se deberá hacer un control de inventario manual todos los sábados, ya que es el día de menor movimiento. Estos inventarios manuales se enviarán por whatsapp o mail a la oficina central para contrastar con los datos del sistema.

El sistema permitirá ordenar el inventario entregando cifras actualizadas de cantidad de ventas por producto al por mayor, revendedores y por menor.

Además estará todo sincronizado con la tienda web de la empresa.

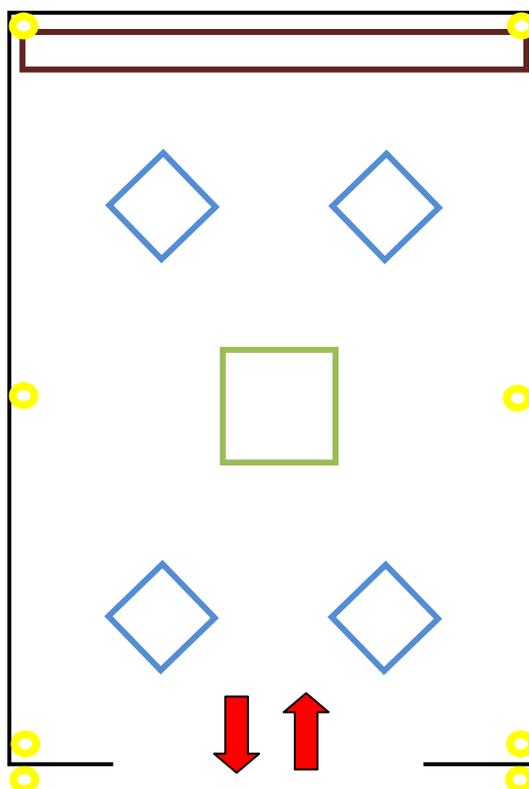
## Layout salones de ventas

El layout se ajustará a los lineamientos de imagen de marca y experiencia de compra que se quiere potenciar.

Para optimizar el espacio se incluirán pequeñas islas con productos acotados, que complementen el display en las repisas y darán una sensación de amplitud, sin reducir significativamente el espacio del local segmentados por rubros invitando al cliente a recorrer todo el salón.

### Figura 4

*Layout salón de ventas.*



*Nota. Elaboración propia. Vista de planta a escala 1:100. En color azul las islas de 1m.x1m., en color verde la isla de 1,5m.x 1,5m., en color marrón el mostrador de 0,6m,x 6,50m. y en color amarillo las cámaras de seguridad.*

### Layout planta de producción y venta al por mayor

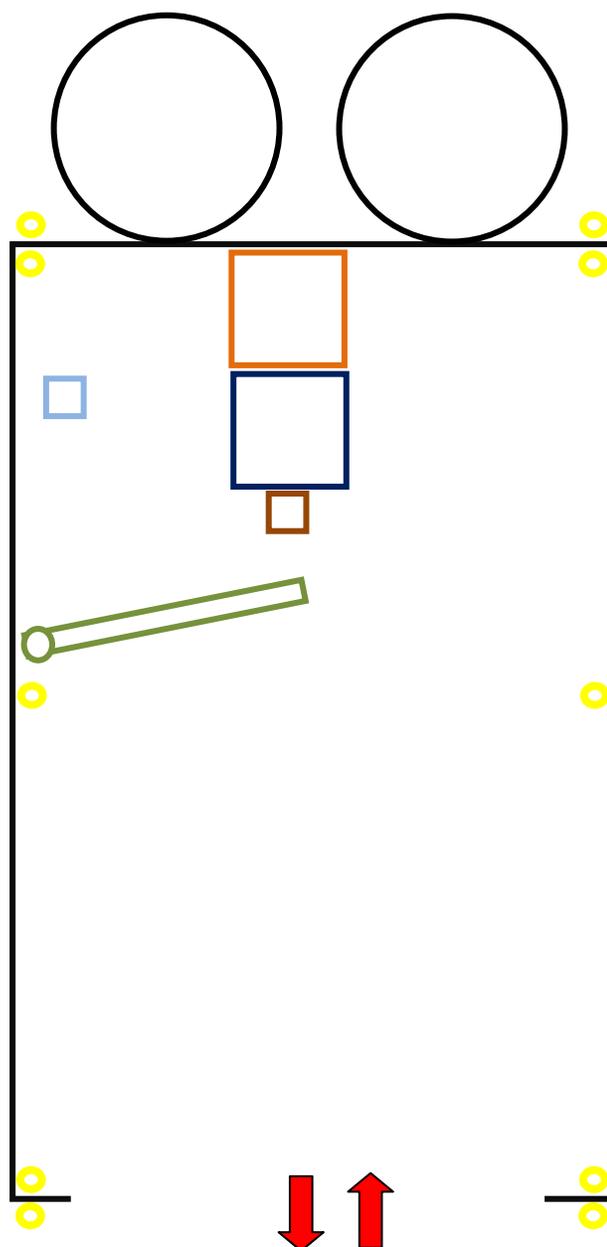
En el ingreso de la misma se dejará una superficie de 70m<sup>2</sup> libre para la carga y descarga.

Al final de la planta se ubicará la mezcladora, balanza y tolva, lo más cercanas posible entre ambas y contiguo a los silos que se ubicarán afuera del galpón.

La pc que se utilizará para la automatización de todo el proceso estará a 3m. de la balanza para evitar el ingreso de polvo.

#### Figura 5

*Layout planta de producción y venta al por mayor.*



*Nota. Elaboración propia. Vista de planta a escala 1:150. Los círculos exteriores en negro son los silos, en color naranja la tolva, en color azul la mezcladora, en marrón la balanza, en celeste la computadora, en amarillo las cámaras de seguridad y en verde la grúa que permite la carga y descarga.*

### **Layout planta de producción, exposición, venta al por menor y almacenaje**

En el ingreso de la misma, al igual que la planta principal se dejará una superficie libre para la carga y descarga, en este caso, como los vehículos serán de menor porte el espacio es de 50m<sup>2</sup>.

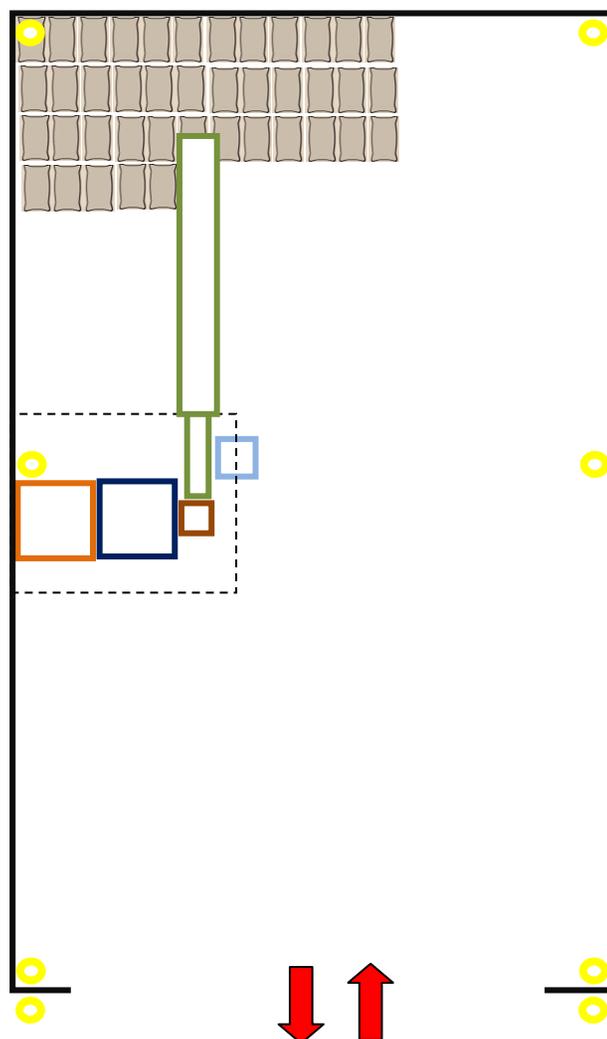
En el medio de la planta se ubicará la mezcladora, balanza y tolva, lo más cercanas posible entre ambas. La computadora que se utilizará para la automatización de todo el proceso estará a 2m. de la balanza para evitar el ingreso de polvo, apuntando el monitor al público para poder observar en tiempo real el peso y control del balanceado que se está produciendo. A través de una animación, se mostrará también todo el proceso de elaboración, como así también los nutrientes utilizados para cada tipo de balanceado, para este caso se colocará un TV 32" a la derecha del monitor de la pc.

El apilado de bolsas es automatizado a través de una cinta plana y otra inclinada, donde dos operarios pueden hacer todo el trabajo.

Las estibas de las bolsas de 50kg., por razones de seguridad, se realizará al final de la planta de producción, utilizando 150m<sup>2</sup> del fondo.

**Figura 6**

*Layout planta de producción, exposición, venta al por menor y almacenaje*



*Nota. Elaboración propia. Vista de planta a escala 1:150. En color naranja la tolva, en color azul la mezcladora, en marrón la balanza, en celeste la computadora, en amarillo las cámaras de seguridad, en verde las cintas transportadoras móviles en dos tramos (plano e inclinado) y en gris las bolsas de balanceado almacenadas.*

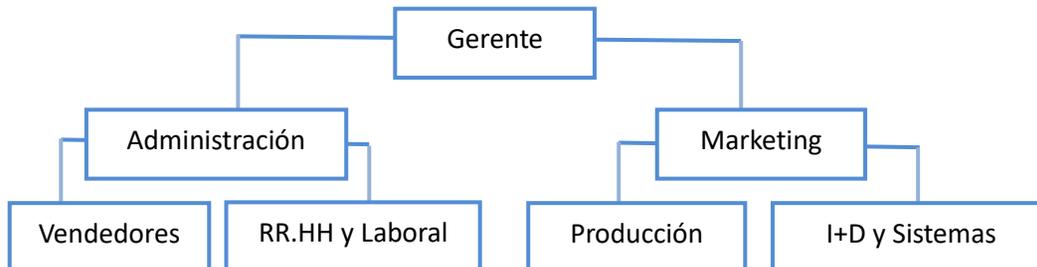
## Diseño de estructura y plan de personas

### Estructura organizacional

La estructura organizacional inicial será pequeña y liviana, considerando que el sector de producción y venta de alimentos balanceados para aves y porcino comenzará con un plan de negocios siguiendo la estructura de una start up y en donde los volúmenes de venta y márgenes serán acotados los primeros años.

#### Figura 7

Organigrama “La Cosechera”.

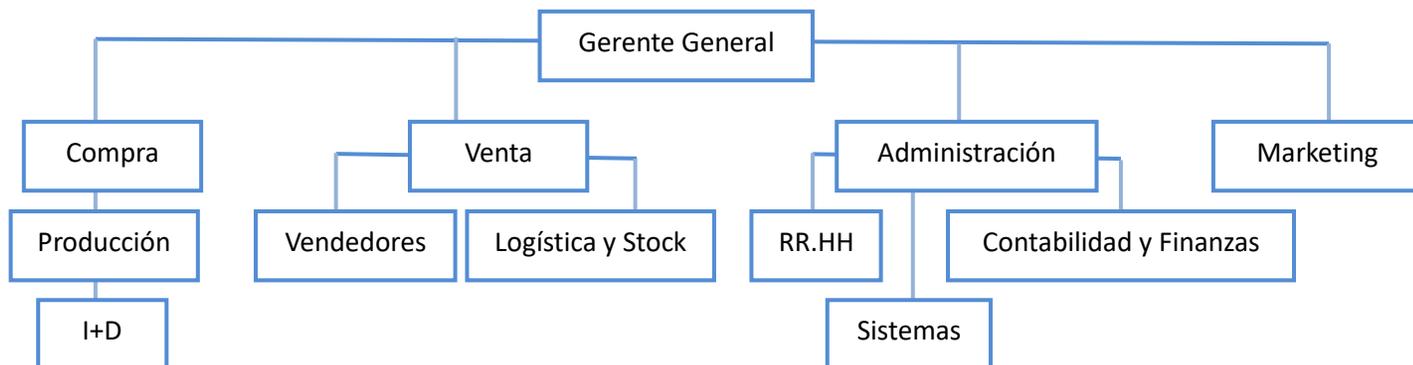


*Nota. Elaboración propia.*

A medida que el negocio se consolidara financieramente en el mediano/largo plazo, se desarrollará una estructura más amplia y especializada para poder potenciar el negocio acorde a ello, según lo mostrado en la figura 5.

#### Figura 8

Organigrama “La Cosechera”, proyección a futuro.



*Nota. Elaboración propia*

Gerente: inicialmente será el dueño, se encargará de establecer y dirigir la estrategia a tomar de la empresa, analizará y propondrá nuevos proyectos y negocios que permitan generar crecimiento en el mediano y largo plazo, trabajando en conjunto con los otros departamentos. Será el líder en la toma de decisiones concernientes a la empresa y su know how.

Administración: estará formada por un contador, encargado de la parte contable y de las finanzas de la empresa.

Vendedores: sus funciones serán principalmente venta de productos de la tienda, limpieza de los locales y productos, dar toda la información necesaria sobre alimentos balanceados que requiera el cliente, control de inventario por programa y manualmente. No necesitará experiencia previa ya que contará con capacitación en nutrición de animales y servicio al cliente. La empresa tendrá tres vendedores en la casa central y dos en la sucursal de la Cocha. Un vendedor por local se encargará de la logística y los despachos a domicilio.

RR.HH: además de participar en la contratación de la plana de la empresa, se encargará de mejorar el rendimiento de los empleados y de la reducción de las tasas de abandono.

Marketing: se encargará del desarrollo de estrategias de ventas que ayuden a posicionarse en un lugar rentable en el mercado, a captar y fidelizar clientes. Además de optimizar recursos para tal fin.

Producción: se ocupará de la realización del alimento balanceado, analizando todos los factores que intervienen en la elaboración del mismo, como ser nutrientes, costos, calidad, tiempos, etc. Se contará con un encargado de producción por planta.

I+D y Sistemas: Se trabajará en la búsqueda de automatizaciones y servicios que permitan ser más competitivos, eficientes y sustentables. Además de proporcionar medios de control para el inventario y la administración de relaciones con los clientes de acuerdo a los gustos y preferencias basándose en datos históricos relacionados con las compras realizadas por los mismos.

## **Plan de capacitación**

Las capacitaciones relacionadas al asesoramiento en nutrición animal se realizarán de manera semestral a cargo del socio comercial laboratorio Brouwen, contarán con un marco teórico y práctico, para luego finalizar con una evaluación que permitirá certificar correctamente a los trabajadores una vez terminado dicho proceso. El objetivo es ir aumentando los conocimientos y herramientas del equipo de trabajo, de manera tal, de que puedan entregar un óptimo desempeño en sus funciones. Los destinatarios principales serán los empleados del departamento de venta y producción.

Paralelamente, se dictarán capacitaciones en ventas, captación y fidelización de clientes buscando además mantener la motivación y cooperación del equipo de trabajo, realizando talleres que permitan que ellos también puedan participar con ideas, presentar proyectos, ser parte del crecimiento de la empresa, entre otros, todo a cargo del departamento de marketing y ventas.

Estas capacitaciones, además, podrán ser utilizadas como referencias cuando se busque aumentar el sueldo o cambiar de puesto a un trabajador.

## **Plan de motivación al personal**

Cada una de las personas que son parte de la empresa, son el recurso más preciado, considerando que son ellos el motor y gestores de las acciones, estrategias, ventas, entre otros, que permiten que el negocio pueda alcanzar sus metas de corto, mediano y largo plazo.

En este escenario es primordial contar con un plan de motivación y fidelización de los integrantes del equipo, con el objetivo de que, sintiéndose parte de un proyecto global, la empresa pueda crecer de manera orgánica y saludable, sosteniéndose en el tiempo.

Para tal fin se proponen las siguientes acciones:

- Contar con un perfil de responsabilidades bien definido, que permita acordar metas tanto del trabajo en sí como de habilidades blandas. Se buscará incentivar el trabajo en base a objetivos concretos, con bonos asociados al buen desempeño. Se realizarán de manera semestral.
- Se realizarán reuniones trimestrales o semestrales de coordinación a cargo del gerente junto con el encargo de marketing y RR.HH, con el objetivo de alinear estrategias, conversar sobre la planificación mensual, levantar sugerencias y problemas de envergadura, entre otros. El objetivo es mantener una comunicación fluida y clara para que el trabajo se lleve a cabo de manera eficiente.

- Se planificarán reuniones mensuales de gerencia y resultados. Junto con el departamento de administración, estas reuniones permitirán hacer una revisión periódica de los planes de gestión, resultados de venta, presupuesto, entre otros. El objetivo, claramente, es que Gerencia tenga una mirada completa de qué es lo que está pasando con el negocio y pueda tener una toma de decisiones informada y acertada.
- Visitas periódicas a los locales: Se realizará un plan de visitas a los locales y las plantas de producción, en donde se revisará si se están cumpliendo los estándares impuestos por la gerencia y por los organismos de control.
- Capacitaciones semestrales: A través de la entrega de conocimientos y herramientas para mejorar el desempeño, se busca que cada uno de los integrantes del equipo sienta y vea que la empresa lo considera una parte esencial para el logro de las metas. Estas certificaciones, además, podrán ser utilizadas para considerar aumentos de sueldo o movilidad dentro de la empresa.
- Celebración del aniversario de la empresa y cumpleaños de empleados: Se buscará desarrollar instancias internas que permitan generar compenetración, camaradería, momentos de distención, entre otros, en donde los diversos equipos se puedan reunir en un espacio ameno y entretenido.

El presupuesto asociado para las actividades, talleres y eventos que se entregarán al equipo de La Cosechera como parte del plan motivacional, saldrán del presupuesto de marketing establecido. Siendo así, y considerando los gastos que se realizarán al año, habrá un presupuesto anual de \$300.000 pesos para la implementación del plan motivacional.

## Plan de financiamiento

El plan de financiamiento servirá para conocer y evaluar los distintos recursos disponibles y necesarios para garantizar la viabilidad económica del plan de negocio.

### Inversión inicial

**Tabla 3**

*Inversión inicial*

<b>Detalle</b>	<b>Monto</b>
Terreno	\$ 15.000.000
Infraestructura	\$ 50.000.000
Sistema informático	\$ 150.000
<b>Total</b>	<b>\$ 65.150.000</b>

*Nota. Elaboración propia.*

El terreno es de 1000m<sup>2</sup>, ubicado en el Corralito.

Infraestructura incluye principalmente: 1 tolva con capacidad para 2Tn, 2 silos con capacidad para 128Tn cada uno, 1 mezcladora con capacidad de 500kg, 1 balanza digital con capacidad hasta 300kg, 2 computadoras I3 o similar con escritorio, un galpón de 400m<sup>2</sup> cerrado.

El sistema informático está compuesto por el de gestión, facturación, CRM, inventario y sitio web.

## Costos fijos y variables mensuales

**Tabla 4**

*Costos fijos mensuales.*

<b>Detalle</b>	<b>Monto</b>
MOI	\$ 500.000
Servicios de agua	\$ 1.250
Internet	\$ 2.000
Hosting del sitio web	\$ 750
Seguridad	\$ 20.000
Publicidad en redes sociales	\$ 2.500
Impuestos	\$ 300.000
<b>Total</b>	<b>\$ 826.500</b>

*Nota. Elaboración propia.*

**Tabla 5**

*Costos variables mensuales.*

<b>Detalle</b>	<b>Monto</b>
Servicio de Luz	\$ 30.000
Impuestos	\$ 50.000
Materia prima	\$ 1.000.000
Insumos	\$ 50.000
Combustible	\$ 25.000
Fletes	\$ 150.000
Comisiones	\$ 100.000
<b>Total</b>	<b>\$ 1.405.000</b>

*Nota. Elaboración propia.*

## Tasa de descuento

La tasa de rentabilidad se obtuvo mediante la aplicación de la metodología de cálculo del costo ponderado de capital (WACC). Este índice reflejará el rendimiento mínimo esperado obtener del proyecto.

$$WACC = R_f + R_p + [B_e (R_m - R_f)]$$

R<sub>f</sub>: tasa de retorno libre de riesgo. Bono EEUU 5,4% anual

R<sub>p</sub>: tasa de riesgo país: 18%

R<sub>m</sub>: tasa de retorno de una cartera diversificada. Interés anual Bco. Nac. 55%

R<sub>m</sub> – R<sub>f</sub>: prima de mercado (riesgo sistemático) 55-5,4 = 49,6%

B<sub>e</sub>: beta (volatilidad del activo específico con respecto al mercado, riesgo específico) Merval: -1,45%.

Para el parámetro de R<sub>f</sub> se utiliza el Bono de EEUU ya que en Argentina se dificulta la elección de dicho parámetro, teniendo en cuenta que los bonos argentinos contienen el riesgo de default, ya que han incumplido con el pago de sus obligaciones provenientes de la emisión de bonos soberanos. Un gobierno que tiene deuda en una moneda que no es la propia, no la puede controlar. Otro problema que se presenta es que contiene riesgos implícitos como el riesgo de cambio de tasa o el de inflación. (Consejo Profesional de ciencias económicas de la provincia de Santa Fe (2018). Aplicación del CAPM en la Argentina ¿Posibilidad o utopía? Recuperado: <https://www.cpcesfe2.org.ar/aplicacion-del-capm-en-la-argentina-posibilidad-o-utopia/>).

El resultado es una tasa de descuento del 23% anual y del 1,92% mensual.

## Supuestos

Para la proyección de ventas, se utilizaron los siguientes supuestos:

- Se supuso que se venderá un 50% de alimento para gallinas ponedoras, 30% para pollos parrilleros y 20% para cerdos.
- Se supone que el 30% de los ingresos por el rubro de alimentos balanceados para aves y porcinos es por las ventas al por menor.
- Se supuso que los balanceados premium se venden acorde al market share de dicho producto en el mercado local.
- Se supuso una cantidad mínima promedio a vender para cubrir gastos fijos para el primer año.

- Se supuso que las proyecciones de venta incluyen los envíos a domicilio.

### **Proyección de ventas**

Para el desarrollo del plan financiero del proyecto, se incluyeron y detallaron los dos tipos de alimentos balanceados para la cría de aves y porcinos a comercializar.

Para el cálculo del precio de venta de estos alimentos, se tomó el precio de costo de los cereales expuesto en pizarra por la bolsa de comercio de Rosario y el costo de los nutrientes, en dólar, pasados por el laboratorio Brouwer. Los precios de costo y venta están sin IVA.

El porcentual de ventas expuesto en el punto anterior se basa en los resultados de las encuestas (Anexo 1) y al conocimiento del mercado por parte del dueño de la empresa.

El detalle del flujo se calculó de la siguiente manera:

- Se calculó el costo, precio y margen de los alimentos para aves y porcinos.
- Se consideró que la venta por tipo de alimento se venden según market share en el mercado local. Este cálculo se hizo considerando que los alimentos Premium para aves representan el 70% de las ventas al por mayor.
- Se consideró el precio de venta sin IVA por tipo de alimento para ver los ingresos.
- Se calcularon los gastos fijos mensuales (sueldos de la administración, RRHH y marketing, gastos básicos, entre otros) para obtener la cantidad mínima promedio a vender para cubrir gastos fijos para el primer año.
- El capital de trabajo se calculó a través del método de máximo déficit acumulado y el saldo negativo se devengó como inversión inicial. Para esto se utilizó el siguiente cálculo, en donde en el Mes 4 se obtiene el máximo déficit acumulado:  

$$\text{Utilidades después del impuesto Mes 1} + \text{depreciación Mes 1} = \text{Flujo de caja operacional}$$

$$\text{Flujo de caja operacional} = \text{Déficit acumulado Mes 1}$$

$$\text{Flujo de caja total Mes 2} + \text{Déficit acumulado Mes anterior} = \text{Déficit acumulado Mes 2}$$
- El valor residual se calculó con el valor de los activos y éste asciende a \$60.000.000.
- Para el año 0 se consideró un crecimiento del 3% en alimentos para gallinas ponedoras, 2% para pollos parrilleros y 1% para el alimento balanceado para cerdo, desde los años 1 al 5 se impuso una meta de crecimiento en la cantidad vendida de 5% para gallinas ponedoras, 4% para pollos parrilleros y 3% para cerdos. Para el Año 6 en adelante el crecimiento será del 2% para gallinas ponedoras y del 1% para el resto de los alimentos balanceados. El crecimiento medido en kg de alimentos balanceados
- Además del crecimiento, el total de kilogramos considerados que se comercializará a finales

del Año 6 de 88000 kg se basa en el siguiente cálculo:

- Al inicio del proyecto se arranca con 15000kg para el primer mes del año 0 lo que cubriría la demanda de la ciudad de Alberdi.
- A comienzos del año1 se expandirá la venta al sur de Alberdi, en las localidades de Graneros, La Cocha, Rumi Punco, etc. produciendo a finales de dicho año 24000kg.
- A partir del año 2 se promocionará el producto al norte de Alberdi, en las localidades de Aguilares, Concepción y Monteros, produciendo a finales del año 32000kg.
- Se asume que al mantener un crecimiento constante y no tener competencia se podrá crecer en forma continua hasta el año 6, logrando posicionarse como empresa líder en la comercialización de alimentos balanceados para la cría de aves y porcinos logrando una producción de 88000 kg. mensuales.
- Se asume que todo el ingreso de la venta es recibido en el mismo periodo (no hay cuentas por cobrar, a los proveedores se les paga en el mismo periodo también. No hay cuentas por pagar).
- Los ingresos se calculan sin IVA.

Las proyecciones de crecimiento del 5% de ventas mes a mes, se basan en un escenario conservador, en donde se considera un aumento de sólo un 25% del crecimiento total de mercado, que es en torno a un 10%, de acuerdo a lo entregado por las cifras de los estudios analizados previamente.

Esta proyección se realizó considerando una venta mensual del Mes 1/Año 1 de 19000 kg, equivalente a la venta diaria de quince (15) bolsas de 50kg de alimento entre todos los locales. Esto equivale a una venta total mensual de 380 bolsas.

Se consideró una facturación de un 70% al por mayor con un descuento del 20% sobre el precio al por menor o al público.

Esta proyección inicial permite llegar a un flujo total de caja negativo del Mes 0/Año 0 de un -\$44.370. Considerando este déficit, es que el capital de trabajo será el máximo déficit acumulado, con -\$105.626.

En el Mes 9/Año 0, recién se observa un flujo positivo de \$51.115.

Para el Año 1, considerando el crecimiento lineal proyectado de 5% en ventas mes a mes en gallinas ponedoras, 4% en pollos parrilleros y 3% en cerdos se alcanza un flujo de caja total anual de \$9.683.081. Este crecimiento es hasta el año 5, para el Año 6, considerando un entorno de crecimiento económico en donde si un negocio no crece tenderá a desaparecer, y conociendo que el objetivo de todo negocio es el crecimiento como forma de supervivencia en

el ecosistema empresarial se tomó un crecimiento de un 2% para gallinas ponedoras y un 1% para el resto de los productos.

Se observa, entonces, que para fines del Año 5 se alcanza un flujo de caja total anual positivo de \$34.176.83.

Para alcanzar estos resultados, la venta anual de alimentos balanceados para aves y porcinos (en kilogramos) que deberá realizar la empresa, es la siguiente:

**Tabla 3**

*Kilogramos de alimentos balanceados para la cría de aves y porcinos vendidos por año*

<b>Año</b>	<b>kg</b>
0	15000
1	19324
2	24894
3	32070
4	41315
5	53225
6	68567

*Nota. Elaboración propia*

**Figura 9**

*Flujo anual del proyecto*

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año4</b>	<b>Año5</b>	<b>Año6</b>
<b>Ingresos por ventas de balanceados</b>							
Gallinas ponedoras	9009100	11606090	14951695	19261714	24814151	31967150	41182093
Pollos parrilleros	4776448	6153320	7927094	10212181	13155974	16948353	21833935
Cerdos	2887806	3720253	4792664	6174211	7954008	10246853	13200640
<b>Total ingresos por ventas</b>	<b>16673354</b>	<b>21479663</b>	<b>27671453</b>	<b>35648106</b>	<b>45924133</b>	<b>59162356</b>	<b>76216668</b>
<b>Costos variables</b>							
Gallinas ponedoras	5279435	6801300	8761863	11287583	14541374	18733113	24133174
Pollos parrilleros	2806480	3615484	4657694	6000334	7730007	9958282	12828885
Cerdos	1683602	2168922	2794142	3599590	4637218	5973956	7696026

Combustible	57600	74204	95594	123150	158650	204383	263299
Luz	72000	92755	119493	153938	198313	255479	329124
<b>Total costos variables</b>	<b>9827117</b>	<b>12659910</b>	<b>16309293</b>	<b>21010657</b>	<b>27067249</b>	<b>34869733</b>	<b>44921383</b>

<b>Margen Bruto de explotación (EBITDA)</b>	<b>6846237</b>	<b>8819753</b>	<b>11362160</b>	<b>14637450</b>	<b>18856883</b>	<b>24292623</b>	<b>31295285</b>
---	----------------	----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

#### Costos fijos

MOI	6000000	6000000	6000000	6000000	6000000	6000000	6000000
Internet	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000
Hosting	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000
Seguridad	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000
Agua	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000
Publicidad	300000	300000	300000	300000	300000	300000	300000
<b>Total costos fijos</b>	<b>6588000</b>						

Depreciación		10000	10000	10000	10000	10000	10000
--------------	--	-------	-------	-------	-------	-------	-------

<b>Utilidades antes de impuestos (EBIT)</b>	<b>10085354</b>	<b>14881663</b>	<b>21073453</b>	<b>29050106</b>	<b>39326133</b>	<b>52564356</b>	<b>69618668</b>
---	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

Impuestos	3529874	5208582	7375709	10167537	13764146,4	18397525	24366534
-----------	---------	---------	---------	----------	------------	----------	----------

<b>Utilidades después de impuestos (EBIT)</b>	<b>6555480</b>	<b>9673081</b>	<b>13697744</b>	<b>18882569</b>	<b>25561986</b>	<b>34166831</b>	<b>45252134</b>
---	----------------	----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

<b>Flujo de caja operacional</b>	<b>6555480</b>	<b>9683081</b>	<b>13707744</b>	<b>18892569</b>	<b>25571986</b>	<b>34176831</b>	<b>45262134</b>
----------------------------------	----------------	----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

#### Inversiones

Inicial	65150000						
Capital de trabajo	105626						
<b>Total de inversiones</b>	<b>65255626</b>						

<b>Flujo de caja anual</b>	<b>-65255626</b>	<b>6555480</b>	<b>9683081</b>	<b>13707744</b>	<b>18892569</b>	<b>25571986</b>	<b>34176831</b>	<b>45262134</b>
----------------------------	------------------	----------------	----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

Valor residual	0	0	0	0	0	0	0	60000000
----------------	---	---	---	---	---	---	---	----------

<b>Flujo de caja total anual</b>	<b>-65255626</b>	<b>6555480</b>	<b>9683081</b>	<b>13707744</b>	<b>18892569</b>	<b>25571986</b>	<b>34176831</b>	<b>105262134</b>
----------------------------------	------------------	----------------	----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	------------------

<b>VAN</b>	<b>\$ 5.761.272</b>							
<b>TIR</b>	<b>25%</b>							

*Nota. Elaboración propia.*

## Depreciación

En base a la tabla expuesta por Nueva tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado, recuperado de [https://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla\\_vida\\_enero.htm](https://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm), tenemos los siguientes valores:

Depreciación computadoras: 6 años

Depreciación muebles: 6 años

Infraestructura: 40 años

El valor total de la depreciación al término del Año6 es de \$60.000.

El valor residual es el valor que tiene un bien al final de su vida útil; cuando ya ha sido utilizado durante varios años. Es el importe que se podría obtener por su venta, una vez que por su antigüedad o sus condiciones de uso ya no pueda servir para la actividad para la que se adquirió.

El monto del valor residual al término del Año6 es de \$60.000.000

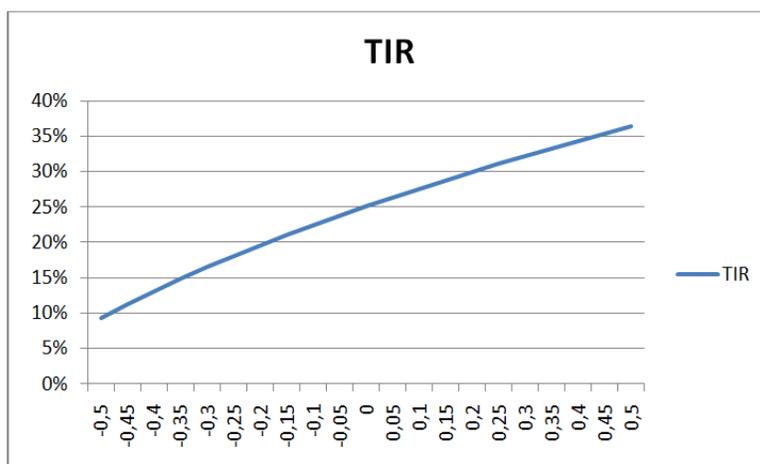
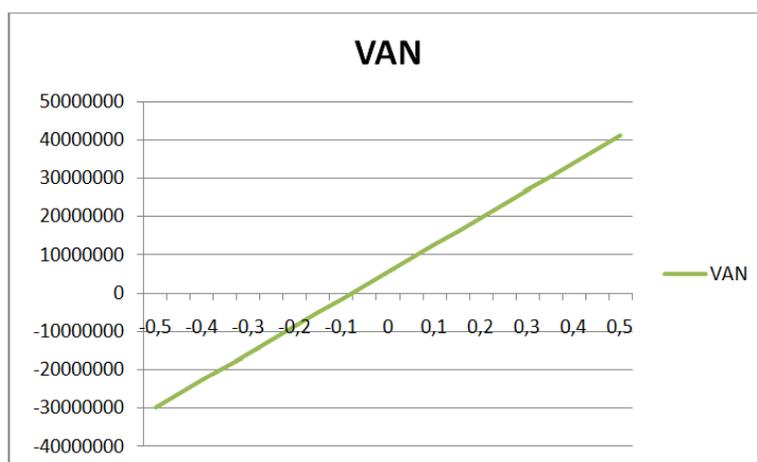
### **Viabilidad del proyecto**

Luego del desarrollo del plan financiero, el proyecto entrega un VAN positivo de \$5.761.272 y un TIR de 25%, demostrando la viabilidad del proyecto en un plazo de seis (6) años.

### **Sensibilización**

El plan financiero de este proyecto se realizó considerando que el monto de venta debía comenzar en el mínimo necesario para poder pagar los costos fijos mensuales. Así mismo, se consideraron los porcentajes más bajos de crecimiento y de proporción, de acuerdo a las cifras entregadas por estudios, las encuestas e información de mercado.

Para entender la sensibilidad del proyecto, se realizó un análisis de variación en el crecimiento de la demanda, tomando un escenario que incluye una baja de un 50% hasta un alza de un 50%. Tal como lo muestran las Figuras 7 y 8, se observa que el TIR alcanza el 0 (cero) alrededor de un -70% del crecimiento de la demanda, mientras que el VAN llega a esta misma cifra cercano al -8,1%.

**Figura 10***Análisis del TIR.**Nota. Elaboración propia.***Figura 11***Análisis del VAN.**Nota. Elaboración propia.*

## Conclusión

El desarrollo de la industria de alimentos balanceados es una pieza clave para garantizar la seguridad alimentaria, ya que es la principal fuente de proteínas en la nutrición animal y, por lo tanto, de la carne y de los subproductos disponibles para el consumo humano. A través del proceso de transformación y formulación adecuada que llevará a cabo La Cosechera en la producción de los alimentos balanceados se logrará generar productos de origen sanos, de calidad y al mejor precio del mercado.

Teniendo en cuenta que la producción mundial de alimento balanceado aumentó un 2.3% (Motivar. Resultados de la encuesta global Alltech. Recuperado de <https://motivar.com.ar/2022/03/la-produccion-mundial-de-alimento-balanceado-aumento-un-2-3/>) y que en Argentina este crecimiento fue sostenido como resultado de la conjunción de varios factores, entre los que se pueden mencionarse las inversiones realizadas a lo largo de la cadena de producción (frigoríficos, granjas de reproductores, granjas de engorde, incubación, etc.), la eficiencia técnica, la interacción entre las instituciones públicas y privadas vinculadas con el sector, la situación sanitaria nacional y mundial y el contexto macroeconómico nacional favorables. Argentina sigue siendo uno de los pocos países declarados libre de Influenza Aviar y de la enfermedad de Newcastle, lo que resulta fundamental para competir con éxito. A ello se suma la disponibilidad de cereales y oleaginosas, imprescindibles para la formulación del alimento balanceado.

Las bajas barreras de entrada al segmento de producción y venta de balanceados para aves y porcinos y el pronóstico alentador de los alimentos premium avícolas— que es el core del negocio—, según un reciente informe del Servicio Agrícola Exterior (FAS) del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA), proyectando un alza de un 2% desde el 2021 en la producción de pollo en Argentina, acompañado a todo esto el INTA y varios organismos privados presentan informes sobre la importancia de la alimentación en la cría de aves y porcinos y los altos niveles de rendimiento que estos presentan, son elementos motivadores para tener en cuenta en el análisis del proyecto y del público objetivo y potencial.

Al contar con financiación propia esto permite alto potencial de penetración en el mercado con positivos márgenes frente a los posibles competidores que puedan surgir.

Además cabe destacar el hecho de que hoy el consumidor está más informado y busca mejores experiencias de compra, esto permite pensar un modelo de negocio en donde se pueda entregar un servicio especializado, profesional y diferenciado que esté pensado para responder a las necesidades de cada cliente, potenciando los procesos de fidelización de los

mismos.

De manera paralela, la masificación de las redes sociales como plataformas de marketing entregan un medio más rentable a la hora de poder posicionar la imagen, servicios y productos de una marca, pudiendo realizar estrategias para alcanzar a un amplio universo de potenciales clientes, segmentados de acuerdo a los productos ofrecidos.

Finalmente, y como resultado del análisis financiero realizado, se observa que, aun teniendo una proyección baja respecto de las cifras de crecimiento del mercado local, el proyecto es viable. De hecho, tal como se muestra en el plan financiero, la proyección de crecimiento mensual arranca en un 3%, y recién en el año siguiente se considera un crecimiento constante de un 5% mensual durante 5 años. Estas tasas de crecimiento, aún conservadoras, muestran un crecimiento orgánico para el Año 6, en donde el proyecto entrega un VAN positivo de \$5.761.272 y un TIR de 25%, para finales del sexto año. Estos resultados se realizaron considerando una inversión inicial de \$65.150.000, un horizonte de evaluación de 6 años y una tasa de descuento del 23%.

Los cálculos se realizaron de manera tal de poder justificar un crecimiento orgánico mensual moderado, en caso de experimentar un crecimiento del mercado en el uso los balanceados para la cría de aves y porcinos esto tendría un mayor potencial que el expuesto.

## Bibliografía

- Kotler, P. y Armstrong G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11e.). México: Pearson.
- T. Wheelen y J. Hunger (2007). *Administración estratégica y política de negocios* (10e.). México: Pearson.
- Dávila, C. (1992). *Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico*. Bogotá: Editorial McGraw Hill.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management Millenium Edition*. (10a ed.). Prentice Hall.
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Mokate, K. (2004). *Evaluación financiera de proyectos de inversión*. Bogota: Editorial Alfaomega.
- Ries, A. y Trout, J. (2002). *Posicionamiento; la batalla por su mente*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Rojas, C. (2015). *La contabilidad de gestión y su relación con la toma de decisiones en la Industria Hotelera de Piura - 2014*. (Tesis para obtener el título de Contador Público). Universidad Nacional de Piura.
- Herrera, J. (2012). *La comprensión de lo social. Horizonte hermenéutico de las ciencias sociales*. Editorial Académica Española
- Bueno Campos, E. (1996). *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos*. Madrid: Ediciones Pirámide
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ª ed. México D.F.: Editorial McGraw-Hill.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Sodimac.

- Infobae (11 de mayo 2020). El sector porcino impulsó el crecimiento de la producción de carne en la Argentina entre 2008 y 2019. <https://www.infobae.com/campo/2020/05/11/el-sector-porcino-impulso-el-crecimiento-de-la-produccion-de-carne-en-la-argentina-entre-2008-y-2019/>
- Perfil (20 de mayo 2022). Alarma entre productores por el crecimiento de las importaciones de carne de cerdo. <https://www.perfil.com/noticias/economia/la-importacion-de-carne-de-cerdo-aumento-130-y-preocupa-a-los-productores-locales.phtml>
- IndustriaAvicola (28 de octubre 2020). Argentina: pronóstico positivo para el pollo en 2020 y 2021. <https://www.industriaavicola.net/mercados-y-negocios/argentina-pronostico-positivo-para-el-pollo-en-2020-y-2021/>
- Senasa (2022). Aves. <https://www.argentina.gob.ar/senasa/programassanitarios/cadenaanimal/aves#:~:text=El%20consumo%20interno%20de%20carne,de%2043Kg%2Fpersona%2Fa%C3%B1o>
- Mercado (28 de abril 2022). Tendencias 2022 en consumo y retail para América del Sur. <https://mercado.com.ar/management-marketing/tendencias-2022-en-consumo-y-retail-para-america-del-sur/>
- Wikipedia (1 de agosto de 2022). Crisis política en Argentina de 2022. [https://es.wikipedia.org/wiki/Crisis\\_pol%C3%ADtica\\_en\\_Argentina\\_de\\_2022#:~:text=La%20crisis%20pol%C3%ADtica%20en%20Argentina,gobierna%20el%20pa%C3%ADs%20desde%202019](https://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_pol%C3%ADtica_en_Argentina_de_2022#:~:text=La%20crisis%20pol%C3%ADtica%20en%20Argentina,gobierna%20el%20pa%C3%ADs%20desde%202019)
- Infobae (23 de junio 2022). La economía creció 0,9% en el primer trimestre del 2022, con una importante desaceleración respecto de los períodos previos. <https://www.infobae.com/economia/2022/06/23/la-economia-crecio-09-en-el-primer->

trimestre-del-2022-con-una-importante-desaceleracion-respecto-de-los-periodos-  
previos/

- Vacaciones por Argentina (1 de febrero 2022). 7 razones por las que Argentina es el mejor lugar para vivir. <https://vacacionesporargentina.com/argentina-lugar-para-vivir/>
- Infobae (10 de setiembre 2022). Un plan para la Argentina que viene. <https://www.infobae.com/opinion/2022/09/10/un-plan-para-la-argentina-que-viene/>
- La Gaceta (19 de noviembre 2021). Argentina, el país más caro del mundo para comprar artículos de tecnología. <https://www.lagaceta.com.ar/nota/920325/actualidad/argentina-pais-mas-carro-mundo-para-comprar-articulos-tecnologia.html>
- Economipedia.com (1 de junio 2020). 5 fuerzas de Porter. <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>  
#:~:text=El%20modelo%20de%20las%205,de%20la%20estructura%20del%20mercado
- Cronista (29 de setiembre 2022). La hora del pollo: las razones por las que le ganará a la carne vacuna y de cerdo para 2030. <https://www.cronista.com/apertura/empresas/la-hora-del-pollo-las-razones-por-las-que-le-ganara-a-la-carne-vacuna-y-de-cerdo-para-2030/>
- Clarin (1 de octubre 2022). Pollos: la producción y el consumo son récord y la exportación se torna clave. [https://www.clarin.com/rural/pollos-produccion-consumo-record-exportacion-torna-clave\\_0\\_BXaXt0TUID.html](https://www.clarin.com/rural/pollos-produccion-consumo-record-exportacion-torna-clave_0_BXaXt0TUID.html)
- Argentina.gov.ar (8 de junio 2022). Se impulsa fortalecer la producción y comercialización de carne y derivados porcinos. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-impulsa-fortalecer-la-produccion-y-comercializacion-de-carne-y-derivados-porcinos>

- Forbes (16 de setiembre 2022). En la Argentina el consumo de carne alcanzó los 118 kilos por persona. <https://www.forbesargentina.com/today/en-argentina-consumo-carne-alcanzo-118-kilos-persona-n22165>
- Consejo Profesional de ciencias económicas de la provincia de Santa Fe (1 de octubre 2018). Aplicación del CAPM en la Argentina ¿Posibilidad o utopía?. <https://www.cpcesfe2.org.ar/aplicacion-del-capm-en-la-argentina-posibilidad-o-utopia/>

## Anexos

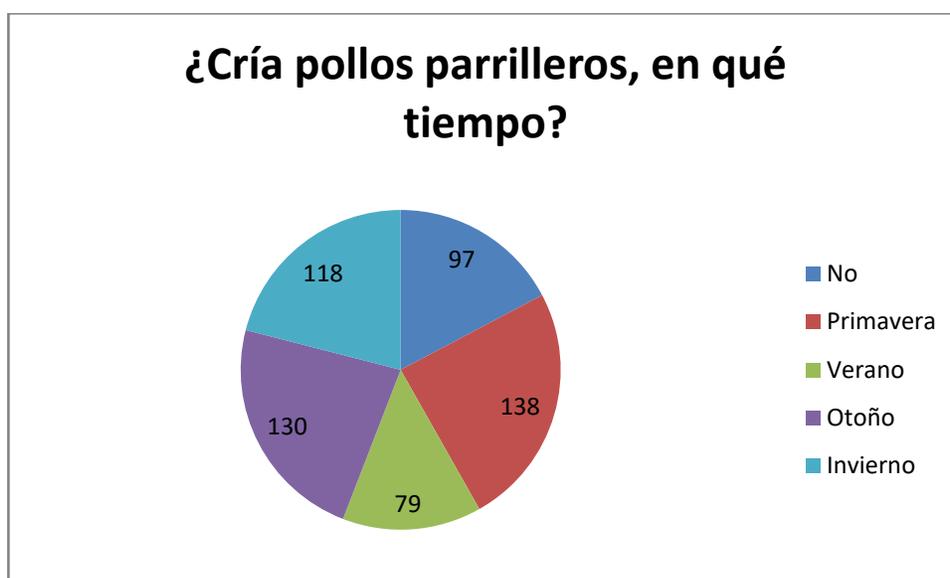
### Anexo 1

Respuestas de las 562 encuestas realizadas.

- ¿Cría cerdos, en que tiempo o fecha?



- ¿Cría pollos parrilleros, en que tiempo o fecha?



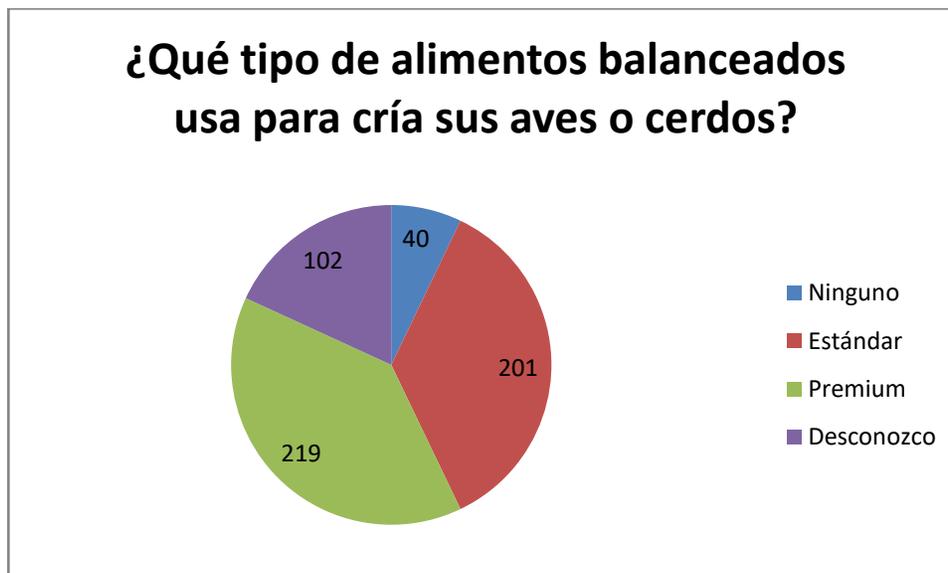
- ¿Cría gallinas ponedoras, en que tiempo o fecha?



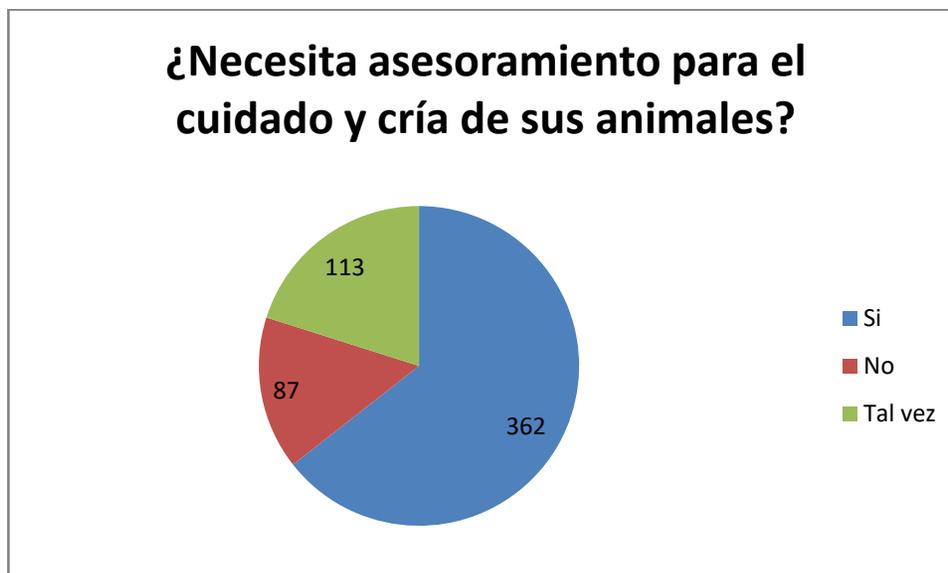
- ¿En qué ciudad vive?



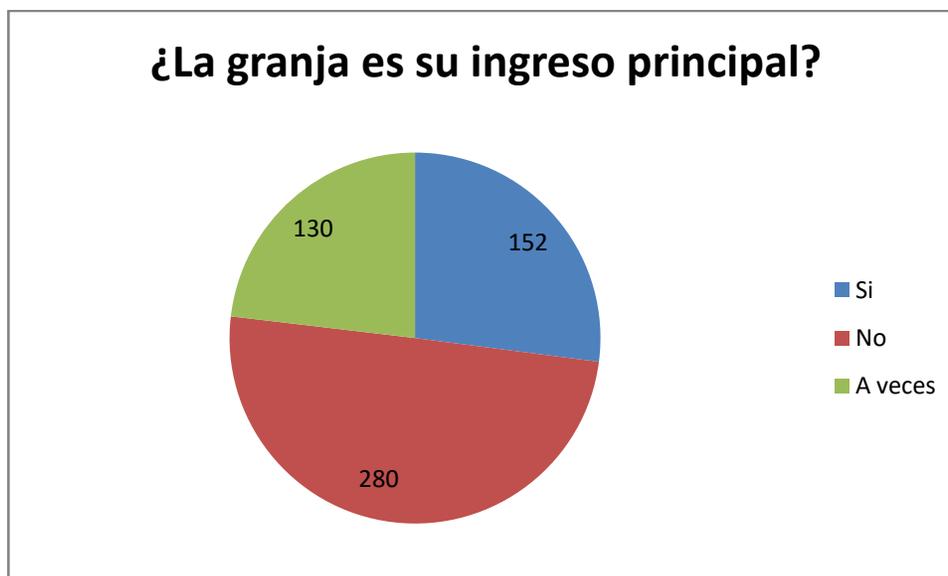
- ¿Qué tipo de alimentos balanceados usa?



- ¿Necesita asesoramiento para el cuidado y cría de sus animales?



-¿La granja es su ingreso principal?



## Anexo 2

Link de la encuesta:

<https://docs.google.com/forms/d/1d0dWtckk34W8bwsDg9SQsxJERuL4n4wR58SyZdVcRfU/edit>