



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

PLAN DE NEGOCIO DE UNA DISTRIBUIDORA DE CARNES

Trabajo de Investigación

POR

José Antonio Giménez

DIRECTOR:

Prof. Oscar Miranda

M e n d o z a - 2 0 1 2

Índice

Introducción	5
<hr/>	
Capítulo I	
Pasos para elaborar el plan de negocios de la distribuidora	8
<hr/>	
A. GENERALIDADES	8
B. HISTORIA DE MICHELI E HIJOS SRL	10
C. LA NUEVA SOCIEDAD MICHELI – GIMÉNEZ	11
1. Misión de la sociedad Micheli - Giménez	12
2. Visión de la sociedad Micheli – Giménez	12
D. OBJETIVOS	12
1. Objetivos estratégicos a largo plazo	12
2. Objetivos estratégicos a corto plazo	12
Capítulo II	
Análisis e investigación de mercado	14
<hr/>	
A. EVOLUCIÓN DEL MERCADO DE CARNES	14
1. Panorama mundial	14
2. Situación al 2011 de la ganadería argentina	23
3. Conclusiones	34
B. CONSUMO DE CARNE EN ARGENTINA	36
Capítulo III	
Análisis del entorno	48
<hr/>	
A. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	48
1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	48
2. Conclusiones del análisis de las 5 fuerzas	55
B. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	56
Capítulo IV	
Análisis de la competencia	61
<hr/>	
A. INTRODUCCIÓN	61
B. CARACTERÍSTICAS DE LA COMPETENCIA EN SAN RAFAEL	62

Capítulo V	
Análisis FODA	64
<hr/>	
A. INTRODUCCIÓN AL TEMA	64
1. Análisis interno	65
2. Análisis externo	69
B. CURSOS DE ACCIÓN	70
1. Estrategia FO (Maxi-Maxi)	70
2. Estrategia DO (Mini – Maxi)	71
3. Estrategia FA (Maxi – Mini)	71
4. Estrategia DA (Mini – Mini)	72
5. Conclusiones del análisis FODA	72
Capítulo VI	
Mercado meta	73
<hr/>	
A. CONCEPTO	73
B. CRITERIOS PARA SEGMENTAR EL MERCADO META	74
C. ESTRATEGIAS DEL MERCADO META	75
1. Mercado masivo o indiferenciado	75
2. Estrategia de concentración de un solo segmento	76
3. Estrategias de segmentos múltiples	76
4. Conclusiones de estrategias de mercado meta	76
D. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO META DE LA DISTRIBUIDORA	77
Capítulo VII	
Estrategias a seguir	79
<hr/>	
A. GENERALIDADES	79
B. ESTRATEGIAS	80
1. Análisis de la posición competitiva empresarial	80
2. Formulación, selección e implementación de la estrategia competitiva	84
3. Estrategia de fidelización de clientes	97
Capítulo VIII	
Mezcla de mercadotecnia	99
<hr/>	
A. INTRODUCCIÓN AL TEMA	99
B. PRODUCTOS Y SERVICIOS	99
1. Productos	100
2. Servicios	102
C. PRECIO	103
1. Comportamiento cíclico de los precios	103
2. Determinantes del aumento de los precios en el largo plazo	104

3. Conclusión	105
D. PLAZA O DISTRIBUCIÓN	105
E. PROMOCIÓN	106
1. Venta personal	106
2. Promoción de ventas	107
3. Relaciones públicas	107
4. Publicidad	107
Capítulo IX	
Estructura organizacional	108
<hr/>	
A. GENERALIDADES	108
B. ORGANIGRAMA DE LA DISTRIBUIDORA	110
C. MECANISMOS COORDINADORES	111
1. Adaptación mutua	111
2. Supervisión directa o autoridad formal	112
3. Normalización de los procesos de trabajo	112
4. Normalización de los outputs	112
5. Normalización de las habilidades	112
D. PARTES DE LA ESTRUCTURA	113
E. CONFIGURACIONES	115
Capítulo X	
Análisis operativo y plan de ventas	117
<hr/>	
A. INTRODUCCIÓN	117
B. EL FUNCIONAMIENTO GENERAL	117
C. DESCRIPCIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS	118
D. PROYECCIÓN DE VENTAS Y NECESIDAD DE RECURSOS EN FUNCIÓN DE LAS MISMAS	119
1. Proyección de ventas	119
2. Necesidad de recursos en función de las ventas	121
Capítulo XI	
Factibilidad	122
<hr/>	
A. GENERALIDADES	122
B. FACTIBILIDAD TÉCNICA	123
C. FACTIBILIDAD ECONÓMICA	123
1. Análisis de los costos	124
2. Utilidad bruta promedio por kilo de carne	129
3. Punto de equilibrio	129
D. FACTIBILIDAD FINANCIERA	132

1. Administración Financiera	133
2. Decisiones de inversión	134
3. Decisiones de financiamiento	138
4. Costo de capital	139
5. Flujo de fondos proyectado	140
6. Criterios de decisión: VAN, TIR y periodo de recuperación	142

Capítulo XII

Análisis de sensibilidad **147**

A. INTRODUCCIÓN	147
B. ESCENARIO OPTIMISTA	147
Aumento de la utilidad bruta	148
C. ESCENARIO PESIMISTA	149
1. Reducción de ventas	149
2. Disminución de la utilidad bruta	150
3. Disminución de las ventas y la utilidad bruta	151
D. CONCLUSIONES	152

Conclusiones generales. Evaluación y oferta a inversores **153**

Bibliografía **155**

Introducción

El presente trabajo ha sido realizado con la finalidad de presentar una investigación final acerca de la formulación y evaluación del proyecto "Distribuidora de Carne Micheli-Giménez" en el departamento de San Rafael, Provincia de Mendoza. El mismo se ha desarrollado durante los meses de diciembre de 2011 a agosto de 2012, de acuerdo con las exigencias del plan de estudios de la carrera Licenciatura en Administración, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.

Un plan de negocios es un documento que en forma ordenada y sistemática detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa, al igual que un mapa guía a un viajero, el plan de negocios permite determinar anticipadamente a dónde se quiere ir, dónde nos encontramos y cuánto nos falta para llegar a la meta fijada.

En definitiva es un documento que especifica un negocio que se intenta iniciar o que ya se ha comenzado. Generalmente se apoya en documentos adicionales como los estudios de mercado, técnico, financiero y de organización. De estos documentos se extraen temas como los canales de comercialización, el precio, la distribución, el modelo de negocio, la ingeniería, la localización, el organigrama de la organización, la estructura de capital, la evaluación financiera, las fuentes de financiamiento, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa, los aspectos legales y su plan de salida.

El plan de negocios es siempre una herramienta útil, porque mientras el empresario lo elabora y lo revisa se puede dar cuenta de riesgos, oportunidades, prueba estimaciones diferentes; percibe las necesidades financieras y las vincula con los parámetros proyectados del negocio.

Una de las finalidades más importantes para realizar un plan de negocios es que se lo utiliza para convencer a terceros, tales como bancos o posibles inversores, para que aporten financiación al negocio. Un plan de negocio

razonable, que justifique las expectativas de éxito de la empresa, es fundamental para conseguir financiación y socios capitalistas.

El plan de negocios servirá como guía a esta nueva empresa para competir de forma eficiente en los complejos mercados actuales. Interesará como herramienta para facilitar un análisis integral y será presentado a otras partes involucradas en el proyecto (inversionistas, socios, bancos, proveedores, clientes).

Las razones que motivaron este plan de negocios, fueron:

1. Presentar un documento del proyecto a los inversionistas y socios de esta empresa.
2. Asegurar de que el negocio tenga sentido financiero y operativo, antes de su puesta en marcha.
3. Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.
4. Guiar la puesta en marcha de un emprendimiento o negocio.

Se agradece a las personas que colaboraron para hacer posible este proyecto; al profesor orientador Oscar Miranda, familia y amigos. También se agradece a todas aquellas profesionales del rubro y profesores de la carrera de Licenciatura en Administración, Prof. Ariel Gaspar que brindó su asesoramiento e información para la elaboración del presente material.

Generalidades y objetivos del trabajo ¹

Un plan de negocios es un documento y una guía para un emprendedor o empresario, en el cual se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias para implementarlas.

De esta forma, el plan de negocios es un instrumento fundamental que nos permite comunicar una idea de negocio para venderla u obtener inversiones; ya que no todo emprendedor tiene los recursos necesarios para comenzar una aventura empresarial.

Tenemos dos usos principales para un plan de negocios:

¹ WIKIPEDIA, **Plan de negocios**, disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_negocio [marzo/2012].

- USO INTERNO. Ya que el emprendedor es el primer interesado, lo que le permite identificar, describir y analizar una oportunidad de negocio. Se analizan los puntos fuertes y débiles de la empresa, posibilita evaluar su marcha y sus desviaciones sobre el escenario previsto y es una valiosa fuente de información para realizar presupuestos e informes. Además determina la viabilidad técnica, económica y financiera, convirtiéndose en el argumento básico que nos aconseja la puesta en marcha o no del negocio. Por último, y no por ello menos importante, desarrolla procedimientos y estrategias para convertir esa oportunidad de negocio en un proyecto empresarial, al lograr una definición previa de las políticas de marketing, de recursos humanos, de compras financieras basadas en el estudio de mercado.
- USO EXTERNO. Se utiliza ante bancos, organismos institucionales, inversores privados y cualquier otro tipo de entidades privadas en el que el plan de negocios sirve como documento de presentación del proyecto empresarial. Determina la primera forma de contacto para solicitar cualquier tipo de colaboración, apoyo financiero y/o búsqueda de nuevos accionistas, colaboradores o inversionistas.

En el caso analizado, este plan de negocios va a servir tanto para que los emprendedores determinen la viabilidad y la rentabilidad del nuevo negocio, como para lograr en un futuro el posible financiamiento de diferentes inversionistas.

Se construyó un esquema jerárquico, con pasos ordenados en forma lógica para evitar que conceptos u información importante se traslapen entre sí. También se buscó que no se dupliquen recursos ni esfuerzos, diferenciando en componentes separados cada acción a ejecutarse en el proyecto.

Los negocios siempre se mueven sobre una realidad dinámica, lo que lleva a que el plan de negocios cambie y sean necesarios ajustes posteriores. Generalmente se considera que un plan de negocio es un documento vivo, en el sentido de que se debe estar actualizando constantemente para reflejar cambios no previstos con anterioridad. Un plan de negocio razonable, que justifique las expectativas de éxito de la empresa, es fundamental.

Capítulo I

PASOS PARA ELABORAR EL PLAN DE NEGOCIOS DE LA DISTRIBUIDORA ²

A. Generalidades

1. **INTRODUCCIÓN.** Se explica qué es un plan de negocios y su importancia en este caso particular. También los pasos a seguir para su elaboración.
2. **LA EMPRESA MICHELI E HIJOS SA Y LA NUEVA SOCIEDAD MICHELI-GIMENEZ.** En este capítulo se explica la historia de Micheli e Hijos SA, la idea de una nueva sociedad para la distribución de carnes en San Rafael y cuál será su misión, visión, objetivos. Luego se explicarán los productos de la empresa
3. **ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO.** Se comenzará de lo general a lo particular, comenzando con un análisis e historial de mercado internacional y terminando con un análisis nacional y provincial.
4. **ANÁLISIS DEL ENTORNO.** Se utiliza el modelo de las 5 fuerzas de Porter para realizar un análisis del microentorno; y luego se utiliza la herramienta del análisis PEST para un estudio del macroentorno.
5. **ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.** Se analizará la competencia de la empresa
6. **ANÁLISIS FODA.** En el presente capítulo se comienza por un análisis interno de la empresa usando como herramienta "el negocio cómo cadena de valor". Con esto se podrá detectar fortalezas y debilidades del negocio. Para identificar las amenazas y oportunidades se usará como base, la información del análisis del entorno.

² ESMAS, **Guía para hacer tu plan de negocios**, disponible en <http://www2.esmas.com/empreendedor/herramientas-y-apoyos/realiza-tu-plan-de-negocios/080192/plan-negocios-business-plan-arma-tu-plan-negocios-como-comenzar> [marzo/2012].

⁴ INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA, **Informe actual y prospectiva de la producción de carne vacuna**, disponible en <http://inta.gob.ar/documentos/situacion-actual-y-prospectiva-de-la-produccion-de-carne-vacuna/> [marzo/2012].

7. ANÁLISIS DEL MERCADO META. En este capítulo se dará a conocer el criterio de segmentación que la empresa puede considerar como el más apropiado para identificar su mercado meta, las estrategias que se pueden seguir y el mercado meta que se crea más apropiado.
8. ESTRATEGIAS A SEGUIR. Está organizado en tres etapas. La etapa de recolectar información, la de ajustar la información a la realidad que enfrenta la empresa y la de decisión respecto a las diferentes estrategias que ayudarían a la empresa a cumplir sus objetivos. Antes de terminar, se presenta la estrategia más apropiada para la empresa
9. PLAN DE MARKETING. En este capítulo se explican y se trabaja sobre los elementos del mix de marketing.
10. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. En este capítulo se expondrá la estructura y el mecanismo de coordinación que se considera más apropiada para la empresa, al menos, al momento de puesta en marcha. Se aprovecha para presentar un posible organigrama de la sociedad Micheli-Giménez.
11. ANÁLISIS OPERATIVO Y PLAN DE VENTAS. En este capítulo se presenta el funcionamiento del circuito comercial, los recursos necesarios para lograr las ventas y una proyección estimada de las mismas.
12. FACTIBILIDAD. En este capítulo se analiza la factibilidad técnica, económica y financiera que tiene para la empresa llevar adelante el proyecto. Para la factibilidad económica, se calcula el nivel de equilibrio de la producción. También para el análisis financiero se calculan los flujos provenientes de las operaciones.
13. ANÁLISIS DE RIESGOS. En este capítulo se analizan los riesgos que enfrenta la empresa de acuerdo al panorama del mercado de la carne a nivel nacional y local. Presenta diferentes posibles escenarios, tanto optimistas como pesimistas.
14. VALUACIÓN Y OFERTA A INVERSORES. En este apartado se hace una recomendación de los cursos a seguir para quienes quisieran llevar adelante el plan de negocios presentado.

B. Historia de Micheli e Hijos SRL

José Manuel Micheli nació el 25 de marzo de 1954 en San Martín, Mendoza. De joven trabajó en el negocio de la carne, ya que su madre y sus tíos, poseían una carnicería y él le ayudaba con el reparto de la mercadería.

Posteriormente trabajó en el Banco Los Andes, del que llegó a ser Gerente de Sucursal a la edad de 23 años y a continuación trabajó también en el Banco Libertador. En esa época cuando se le presenta la oportunidad de ir a trabajar como gerente comercial en el frigorífico "Carnes Pampeanas SA", en la ciudad de Santa Rosa, La Pampa, a la edad de 28 años.

Luego de un aprendizaje fundamental del negocio cárnico, lo que le permitiría, con el correr del tiempo, llegar a tener uno de los servicios logísticos y venta de carne vacuna y pollo más importante del país, se le dio una oportunidad inmejorable. Corría el año 1982 y Carnes Pampeanas SA decide abrir una sucursal de distribución de carnes en Mendoza situado en la Zona Comercial del Carril Rodríguez Peña, que actualmente es el lugar donde se encuentra emplazada la planta perteneciente a la firma José Micheli e Hijos SRL.

"Fueron tiempos muy difíciles", rememora José, "ya que en la provincia de Mendoza se encontraban grandes abasteros, y nosotros éramos nuevos en el negocio, pero con mucha dedicación, ganas y gente comprometida con el trabajo pudimos llegar a ser lo que somos actualmente".

Con el negocio establecido en su provincia natal, Micheli obtenía un porcentaje sobre las ventas de Carnes Pampeanas (que se hacía cargo de los empleados y gastos del establecimiento), por lo que José, al ver que la carne era transportada por fleteros hasta Mendoza, decide invertir en el negocio del transporte (una de las unidades de negocio de José Micheli e Hijos SRL en la actualidad) y compra tres camiones para poder hacer él mismo los fletes de la mercadería para vender en la provincia. Es en este momento donde se debe aclarar que la planta donde se desarrollaba el negocio era alquilada.

Ya con los camiones propios, José decide comercializar también pollo, por lo que entabla relaciones comerciales con Rasic Hnos. de la provincia de Buenos Aires, y uno de los productores más importantes del país junto con Tres Arroyos.

En el año 1988 se vende el frigorífico Carnes Pampeanas SA, por lo que éste procede a venderle a Micheli la Sucursal Mendoza, junto con la cartera de clientes y proveedores. Por estos años, después de comprar el frigorífico, que por entonces solamente vendía en el mercado minorista, Micheli empieza a comercializar los productos con las cadenas de supermercados Vea (perteneciente en ese momento a José Angulo), Metro y Viñas Supermercados.

En su vida comercial, la empresa tuvo relaciones comerciales con varios proveedores de carne vacuna del país, entre ellos ganadera San Roque, Cocarsa, Viande, ArreBeef, todos de Buenos Aires y con Frigorífico Finlar de Santa Fe, entre otros. En el tema pollo preenfriado, comercializó con Fepasa de Entre Ríos, Capitán Sarmiento, Tres Arroyos, Soychu y otros.

En el año 1999, José Micheli construye una planta modelo para la comercialización de carne vacuna y pollo, con cámaras construidas con poliuretano ecológico (PUR), de última generación.

Con el correr de los años, la empresa José Micheli e Hijos SRL se transformó en una de las organizaciones dedicadas a la venta de carne vacuna, pollo y servicios de transporte de cargas nacional e internacional más importantes de la región cuyana y del país.

Por razones comerciales, los grandes supermercados de la provincia comienzan a realizar por sus propios medios la logística y distribución de carne para sus diferentes sucursales. Por lo que la empresa pierde gran parte de su negocio mayorista.

Por ello, hace ya dos años, la empresa José Micheli e Hijos SRL realizó una reestructuración comercial, potenciando la distribución al mercado minorista. Gracias al gran esfuerzo y conocimiento de la empresa en el mercado, ha logrado aumentar sus ventas mes a mes, expandiéndose hacia diferentes zonas de la provincia y del país, como en la provincia de San Juan.

C. La nueva sociedad Micheli – Giménez

Dado el deseo de Micheli de seguir creciendo con el negocio de la carne, y sus ganas de proveer y distribuir carne en el sur de la provincia de Mendoza, surge la posibilidad de realizar el negocio en la ciudad de San Rafael.

A través de una excelente relación comercial y de amistad con la familia Giménez, Micheli propone asociarse con la misma para que juntos lleven a cabo la actividad de distribución de carnes en la ciudad de San Rafael.

Por un lado, Micheli aporta toda su experiencia, relaciones comerciales y el abastecimiento de las carnes. Y por otro lado Giménez, aporta su trabajo y relaciones comerciales en San Rafael. Quedando dividido en partes iguales el aporte de dinero para realizar las inversiones necesarias y comenzar el negocio.

De esta forma se conforma la idea del nuevo negocio y comienzo de una nueva sociedad.

1. Misión de la sociedad Micheli - Giménez

"Ofrecer y distribuir carnes de primera calidad a los clientes de San Rafael, brindando siempre un servicio de logística y atención al cliente de primera línea. lograr ser reconocidos por nuestra excelente forma de trabajo, seriedad y honestidad."

2. Visión de la sociedad Micheli – Giménez

"Ser el líder en el mercado del sur mendocino en la distribución de carnes, ampliado permanentemente nuestra cartera de clientes y productos."

D. Objetivos

1. Objetivos estratégicos a largo plazo

- Búsqueda de la completa satisfacción del cliente
- Posicionarse en el mercado como la empresa líder en el mercado de carnes
- Generación de altos rendimientos para sus socios

2. Objetivos estratégicos a corto plazo

- Desarrollar una estrategia comercial de acuerdo al análisis del mercado realizado

- Obtener una cartera de clientes de al menos el 40% del mercado de San Rafael
- Lograr el nivel de ventas mínimo establecido

Capítulo II

ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

A. Evolución del mercado de carnes ⁴

1. Panorama mundial

Luego del pico registrado en el año 2007, el consumo de carnes bovinas a nivel mundial ha mostrado un franco retroceso.

Factores diversos entre los que se suman el ciclo ganadero, el encarecimiento de los costos de producción, condiciones climáticas desfavorables y la aplicación de restricciones sanitarias y políticas, han determinado una menor disponibilidad de carnes bovinas a nivel mundial que se ha agudizado en el año 2009 y que se mantuvo en el 2010.

Es importante destacar que la crisis financiera no ha sido el único factor responsable de dicha caída, ya que también han pesado las consecuencias de una persistente sequía en las principales regiones productoras del mundo, que ha ocasionado mermas en las pariciones y han favorecido la liquidación anticipada de animales.

Según estimaciones del USDA - United States Department of Agriculture (Departamento de Agricultura de Estados Unidos de América)- considerando los países productores de carne bovina más representativos, las exportaciones mundiales de carne vacuna disminuyeron a 7,1 millones de toneladas en el 2009, más de 700 mil toneladas inferiores a la cifra publicada en octubre de 2008.

Esta diferencia está asociada a la caída de las exportaciones brasileñas que no fueron compensadas por una evolución inesperada de las exportaciones de Argentina, que creció cuando todo el resto de los principales exportadores mundiales retrocedieron.

Brasil sufrió durante 2009 los efectos de la sequía que se sumó al proceso previo de liquidación de existencias, lo que determinó una baja importante de la faena. Su mayor exposición a la demanda externa ocasionó serios inconvenientes financieros que no pudieron ser asimilados por algunas de las más importantes empresas frigoríficas. Esto hizo que entrasen en concursos de acreedores, paralizando la actividad y disminuyendo la demanda de ganado en el 2009. La producción brasileña del 2009, estimada en 9 millones de toneladas, fue 300 mil toneladas inferior a la del 2007.

China también tuvo una baja importante en su producción, mientras que otros proveedores importantes como Australia y Nueva Zelanda, también registraron ajustes en sus ofertas.

En respuesta a la menor oferta de carnes en el mercado, bajaron las importaciones rusas, a un nivel similar al del año 2004, lo que explica en gran medida la caída total del mercado internacional.

a) Producción ⁵

La producción mundial de carnes bovinas se redujo levemente en 2010, un nuevo retroceso, si bien a una tasa inferior a la del año 2009 (cuadro 1).

La evolución de los principales países productores no fue homogénea: Brasil e India tuvieron aumentos, pero no alcanzaron para compensar la menor oferta de Argentina, China y USA

En Argentina la disminución del stock ganadero se refleja en una caída de la producción, calculada en un 13%, estimándose para el 2010 una producción de 2,8 millones de toneladas.

Las existencias de ganado bovino para inicios del 2010 en nuestro país, fueron 51,5 millones de cabezas, 10% inferiores al registrado dos años atrás. La sequía que afectó importantes zonas del país y que se extendió desde mediados del año 2007 afectó la tasa de preñez, y en un contexto de márgenes reducidos y/o negativos llevó a comercializar anticipadamente muchos animales.

⁵ *Ibíd.*

Tabla 1
Estimación proyectada según USDA

PAIS	2005	2006	2007	2008	2009	2010
USA	11.318	11.980	12.096	12.163	11.816	11.631
Brasil	8.592	9.025	9.303	9.024	8.935	9.290
UE-27	8.090	8.150	8.188	8.090	8.000	7.950
China	5.681	5.767	6.134	6.132	5.764	5.530
Argentina	3.200	3.100	3.300	3.150	3.200	2.800
India	2.250	2.375	2.413	2.525	2.660	2.795
Australia	2.102	8.183	2.172	2.159	2.100	2.075

Fuente: USDA

Las consecuencias de la liquidación de existencias que se registró entre 2008 y 2009 se ven claramente en 2010. Una caída en la tasa de parición, existencias mermadas y reducción en el número de vientres, retraen sin dudas la oferta ganadera.

En China la disminución del rodeo bovino provocó una menor disponibilidad de animales. En el 2010 la producción de carne bovina no superó los 5,5 millones de toneladas, es decir 600 mil toneladas menos que en el 2007 y similar a la del 2003/2004. El stock vacuno es de unos 104 millones de cabezas o sea unos 8 millones menos que en el 2005.

En USA la producción cae un 2%, -11,6 millones de toneladas—consecuencia de la reducción del stock que se viene verificando desde 2007.

En Brasil la producción de carne bovina aumentó un 4% y se estima en 9,3 millones de toneladas. A diferencia de otros grandes productores mundiales, Brasil tiene un aumento del stock vacuno, que se alcanzó los 185,2 millones de cabezas. El aumento de la oferta ganadera permitió a Brasil ser el principal beneficiario de la recuperación de la demanda mundial luego de la crisis que impactó en 2009.

La India poseedora, del mayor rodeo bovino del mundo, mantiene su producción en una tendencia ascendente, estimándose un crecimiento del 5% anual. La carne de búfalo, que es su principal rubro, posee una creciente aceptación en el mercado doméstico, mientras que paralelamente tiene una demanda firme de parte de mercados de escaso poder adquisitivo del sudeste de Asia y Medio Oriente.

b) Exportaciones e importaciones ⁶

El consumo de carnes es muy variable en el mundo, con un promedio de 35 kg/persona/año, y se puede generalizar que los países más ricos tienden a ser los mayores consumidores. Sin embargo, se observan variaciones interesantes, los países más consumidores de carnes (Estados Unidos, Australia y la Unión Europea) tienen una distribución bastante equitativa entre el pollo, la res y el cerdo. Los mayores consumidores de carne de res son los países del cono sur de América y los de cerdo son China y Europa. En Costa Rica se consume actualmente más carne de pollo que de res, siendo el cerdo menos apetecido. En esto influyen una serie de factores, entre los que destacan las costumbres y el precio.

Tabla 2
Consumo de carnes en algunos países

País o región	Cerdo	Pollo	Res	Total
Mundo	15	11	9	35
Estados Unidos	30	50	41	121
Unión Europea	44	20	19	83
Brasil	13	33	33	79
China	35	10	4	49
Argentina	5	19	54	78
Australia	21	35	46	102
Japón	18	15	8	41
Sudáfrica	0	3	4	7

Fuente: IPCV

La evolución de la producción y el comercio internacional de carne vacuna ponen en evidencia algunas características importantes. La primera de ellas se refiere a la existencia de sustitutos relativamente cercanos a la carne vacuna, en especial carne de ave y de porcino, cuyos niveles de producción desde la década de los noventa se han incrementado en proporciones mayores a los registrados por la carne de bovino.

⁶ *Ibíd.*

De otra parte, la carne bovina presenta una baja exposición a los mercados internacionales. En la actualidad, el 15% de la producción mundial se integra al comercio mundial mientras que el 80% restante de la producción es consumida en el país de origen. Si bien esa es una proporción común a muchos de los productos de área templada, pone de relieve que en gran parte del mundo las empresas tienen una baja o nula exposición al comercio internacional. Esta baja relación entre el comercio y la producción se explica porque todos los países producen carnes y abastecen a toda o a una parte de la demanda interna con productos vacunos, situación que reduce la necesidad de importaciones.

En la presente década, la demanda mundial de productos cárnicos ha presentado una tendencia creciente. Si bien las tasas agregadas de consumo per cápita muestran un crecimiento vegetativo de 1.42% compuesto anual entre 2000 y 2009; los 10 mercados más grandes del mundo con respecto al consumo cárnicos (concentran el 71% del consumo total de las 60 economías más grandes del mundo) mostraron mejor crecimiento en relación al consumo frente al resto del mundo con una tasa promedio de 1.73%.

Observando el siguiente cuadro podemos ver que el consumo mundial anual de carne vacuna es de 56.145 toneladas. Teniendo en cuenta el año 2000, hasta el 2010, el consumo promedio ha sido de 55.442,09 toneladas anuales y con respecto al año pasado el consumo mundial ha caído un 0,4 % este año.

Ilustración 1
Oferta y demanda mundial de carne vacuna

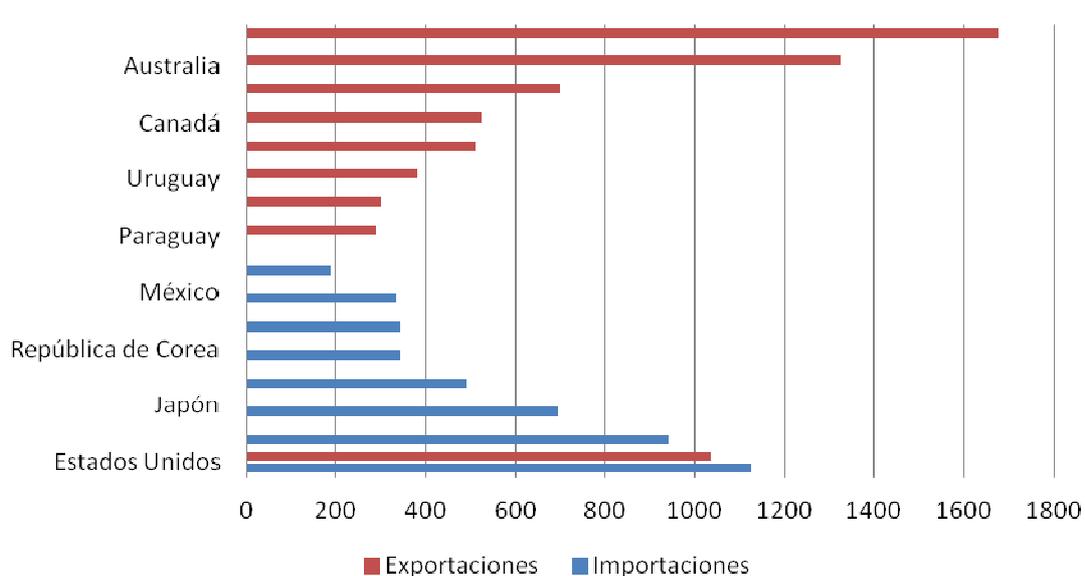


Carne vacuna (en miles de toneladas) – 2010

País	Importaciones	Exportaciones
Estados Unidos	1126	1036
Rusia	940	-
Japón	695	-
Unión Europea - 27	490	-
República de Corea	345	-
Corea de Sur	345	-
México	335	-
Egipto	190	-
Paraguay	-	290
Argentina	-	300
Uruguay	-	380
Nueva Zelanda	-	510
Canadá	-	525
India	-	700
Australia	-	1.325
Brasil	-	1.675

Fuente: Gráfico confeccionado a partir de datos del IPCV

Gráfico 1
Exportaciones - Importaciones



Fuente: Gráfico confeccionado a partir de datos del IPCV

Las Importaciones mundiales son 6.878 miles de toneladas métricas en equivalente peso canal y las exportaciones mundiales 7.253 miles de toneladas métricas en equivalente peso canal.

Tabla 3
Stock, producción, importación y exportación en el período 2000 - 2010

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
STOCK INICIAL	616	615	604	531	461	538	687	944	1014	834	868
PRODUCCION	56.625	57.017	58.105	58.314	57.441	56.229	55.447	54.423	54.255	52.949	53.564
Estados Unidos	11.789	11.889	12.163	12.096	11.980	11.318	11.261	12.039	12.427	11.983	12.298
Brasil	9.300	8.935	9.024	9303	9.025	8.592	7.975	7.385	7.240	6.895	6.520
Unión Europea – 27	7.920	7.970	8.090	8.188	8150	8.090	8.245	8.304	8.397	8.346	8.492
China	5.550	5.764	6.132	6.134	5.767	5.681	5.604	5.425	5.219	5.086	5.131
Argentina	2.800	3.400	3.150	3.300	3.100	3.200	3.130	2.800	2.700	2.640	2.880
IMPORTACION	6.718	6.616	6.870	7.160	6.815	6.800	6.213	6.227	6.170	5.726	5.651
Estados Unidos	1.207	1.192	1.151	1.384	1.399	1.632	1.669	1.363	1.459	1.435	1.375
Rusia	905	895	1.137	1.030	939	978	719	709	708	639	407
Japón	702	697	659	686	678	686	634	833	697	982	1.045
Unión Europea – 27	500	495	466	642	717	711	641	549	532	417	429
México	340	322	408	403	383	335	296	381	503	438	433

República de Corea	325	315	295	308	298	250	224	457	442	253	333
Egipto	190	180	166	293	292	222	174	128	179	147	228
CONSUMO	56.145	56.365	57.452	57.831	56.684	55.792	55.152	54.411	54.062	52.642	53.327
EXPORTACION	7.257	7.267	7.489	7.570	7.502	7.314	6.657	6.496	6.433	5.853	5.922
Brasil	1.825	1.596	1.801	2.189	2.084	1.845	1.610	1.162	872	741	488
Australia	1.350	1.364	1.407	1.400	1.430	1.388	1.369	1.241	1.343	1.376	1.316
Estados Unidos	930	848	856	650	519	316	209	1.142	1.110	1.029	1.120
India	625	590	672	678	681	617	492	432	411	365	344
Nueva Zelanda	510	514	533	496	530	577	594	548	475	483	473
Canadá	490	480	494	457	477	596	603	413	657	619	563
Argentina	380	653	422	534	552	754	616	382	345	168	354
Uruguay	410	370	361	385	460	417	354	282	225	145	236
Paraguay	280	254	233	206	240	193	115	78	80	62	58
STOCK FINAL	557	616	638	604	531	461	538	687	944	1.014	834

Fuente: IPCV

La lenta recuperación de la demanda luego de la recesión económica, favoreció un aumento de las importaciones, pero en ningún caso la mejora fue significativa y no se equiparó a la verificada en 2008 y menos aun al récord del año 2007.

Las importaciones seguirán fuertemente concentradas en Estados Unidos, los grandes mercados del Asia (Japón y Corea del Sur) y Rusia, mientras que se mantendrá estancada la presencia de los países comunitarios y Medio Oriente, y se limitarán los destinos sudamericanos, particularmente Venezuela.

En Rusia el sistema de cuota de importación de carnes se mantendrá similar al aplicado en los últimos años. Los requerimientos de importación seguirán siendo importantes por cuanto se proyecta que la oferta seguirá estando por debajo de la demanda.

Estados Unidos, primer importador de carnes bovinas del mundo tendrá un aumento como consecuencia de una menor oferta doméstica, un dólar fuerte y la recuperación de la demanda de carnes para manufactura.

En la Unión Europea, si bien se estima que la reducida oferta favorecerá una mayor demanda de carnes importadas, dificultades económicas harán que los consumidores se inclinen por proteínas menos caras, como la carne aviar.

2. Situación al 2011 de la ganadería argentina ⁷

Los sucesivos cierres de mercados a causa de las restricciones de índole sanitaria a lo largo del siglo XX, hicieron que Argentina perdiera su rol protagónico en el mercado mundial, llegando a ser el principal exportador de carne vacuna en las primeras décadas del siglo pasado, Argentina descendió al séptimo lugar en la última década aunque se posicionó en el quinto lugar en los últimos años a causa del incremento de las exportaciones (alta faena de hembras con descapitalización del stock).

La información estadística indica que las exportaciones del 2009 alcanzaron 560.000 toneladas de res con hueso, con un equivalente en dólares de algo más de u\$s 1.580 millones, o sea con un precio promedio de la toneladas res con hueso de u\$s 2.820.

El stock ganadero y la producción, tuvieron un crecimiento hasta el 2007 en que alcanzó los 58 millones de cabezas, comenzando luego un período de liquidación que llevó al stock actual al menor número registrado en varias décadas. La disminución del stock tuvo su causa en la necesidad de reordenamiento territorial por la pérdida de superficie ganadera en manos de la agricultura, en los efectos devastadores que provocó la excepcional sequía de los últimos dos años a lo que hay que agregarle la pérdida de competitividad de la actividad ganadera con respecto a la agricultura.

Según datos de SENASA el stock ganadero se ubica a fines del 2009 en unas 51,5 millones de cabezas. Esta disminución en parte se explica por la alta faena de hembras ocurridas en los últimos dos años, y principalmente por la menor parición del año 2009 (a causa del mal servicio del año 2008), estimada en unos 2,5-3 millones menos que en los últimos años.

Esto significa que de haberse mejorado el último servicio el stock se vería incrementado en 2-3 millones de cabezas en el próximo año simplemente por una mejora en la parición, aunque continuará siendo inferior al logrado en el 2007.

Independientemente de la caída en el stock ocurrida a partir de 2007, la producción de carne en Argentina es afectada principalmente por su baja productividad. Una faena de 13-14 millones de cabezas sobre un stock promedio de 54-57 millones refleja una tasa de extracción próxima al 24-25%.

A este problema de baja productividad, debe sumarse el bajo peso medio de faena, que en Argentina no supera los 350-360 kilos promedio. La baja productividad no es consecuencia de la no disponibilidad de tecnologías, ya que los estudios realizados muestran una brecha de adopción tecnológica global superior al 60% para la cría y del 54% para la invernada.

A los efectos de caracterizar al sector los datos del SENASA no dicen que existen registrados unos 112 mil establecimientos de cría, 25 mil de invernada y 71 mil mixtos, mientras que en la categoría de subsistencia existen otros 24 mil establecimientos. Esto indicaba unos 232 mil establecimientos, dedicados en exclusividad o bien en parte a la cría y a la invernada.

⁷ *Ibíd.*

Pasando al eslabón de la faena y procesamiento, datos del ONCCA de noviembre de 2008 describen un total de establecimientos faenadores matriculados de 519, de los cuales 343 son frigoríficos-mataderos, 57 mataderos rurales y 119 municipales. A ellos hay que sumarle 34 fábricas de carne de conserva; 358 fábricas de chacinados; 332 despostaderos de carne. Sólo 8 establecimientos faenan más de 15 mil cabezas mensuales, 56 entre 5 y 15 mil cabezas mensuales, 117 entre 1 y 5 mil cabezas mensuales y 230 menos de 1 mil cabezas mensuales. Esto muestra el gran nivel de atomización de la industria de la carne.

En lo que respecta a generación de empleo, el empleo a nivel de la cadena carnes para el año 1997 a nivel agroindustrial fue de más de 570.000 personas, lo que representa el 17% del empleo agroindustrial directo e indirecto.

El aislamiento histórico de los mercados de mayor renta (circuito no aftósico) al que estuvo sometido la ganadería en la década pasada y la progresiva pérdida de participación en el circuito aftósico del mercado mundial había consolidado un sistema caracterizado por problemas abiertos que comenzaron a ser superados en la presente década pero sobre los que debe seguir trabajando. Estos problemas son:

- Cadena de valor compleja y en gran medida desarticulada, caracterizada por el desconocimiento de cada uno de los eslabones sobre los factores de éxito y de competitividad del resto de los integrantes de la cadena.
- Producción y productividad primaria muy alejada de su potencial.
- Doble estándar impositivo y sanitario que origina evasión impositiva, competencia desleal y falta de transparencia.
- Regulaciones diversas en las diferentes jurisdicciones (nacional, provincial, municipal) que erosionan la competitividad al agregar costos sin una contrapartida de agregado de valor.
- Regulaciones diversas que restringieron las exportaciones cárnicas, afectándose con ello la consolidación y presencia de carnes argentinas en mercados de alto valor competitividad.
- Atomización y heterogeneidad de la industria, baja productividad y competitividad.

En el presente los problemas enunciados siguen teniendo vigencia, sin embargo el principal escollo a resolver es la caída en producción de carne que está sufriendo el país en la actualidad y cuyas principales causas serán descriptas a continuación.

a) Competencia por la tierra

El principal cambio experimentado por el sector agropecuario en las dos últimas décadas es sin duda la expansión de la agricultura de mano del crecimiento del cultivo de la soja.

El gran aumento de la superficie sembrada con este cultivo provocó en la ganadería vacuna argentina una reducción importante de la superficie ganadera. Este avance territorial de la agricultura hizo que la ganadería tuviese que ceder más de 13 millones de hectáreas a los cultivos de cereales y oleaginosas.

En los últimos 15 años el incremento en la superficie sembrada con cosecha gruesa supera los 13 millones de hectáreas. Este incremento tuvo obviamente al cultivo de la soja como principal protagonista que en dicho período pasó de 5,8 a 18 millones de hectáreas.

b) Disminución del stock

A pesar de la reducción de la superficie ganadera, el stock ganadero no acompañó esta disminución con una caída del mismo en la misma proporción, por el contrario mantuvo hasta fines del año 2006 un crecimiento sostenido de más de 4 millones de cabezas.

En dicho período se ha registrado también un aumento en la producción de terneros de más de 2 millones de cabezas, sin embargo dicho aumento fue consecuencia del incremento en el número de vacas más que a una mejora en la eficiencia productiva.

Mientras el número de vacas se incrementó en el mismo período, en cerca de 3 millones de cabezas, la tasa de destete permaneció invariable alrededor del 57-60%.

Es a partir de fines del 2006 cuando se inicia un proceso de liquidación de hacienda que hizo que en los últimos dos años se revirtiese la tendencia creciente de los años anteriores.

Los datos reportados por SENASA estimaba ya para enero del 2009 una reducción de alrededor de 3 millones de cabezas en los 24 meses precedentes (5%). Esta disminución si bien ya era preocupante ante el objetivo de aumentar la producción de carne, no hacía más que reflejar la sobre carga que tenía el país considerando la reducción de superficie ganadera arriba mencionada.

A pesar de esta caída importante del stock, el número de cabezas existentes no era inferior aun al que tenía el país en el año 2003 cuando incluso era mayor la superficie ganadera con que contaba.

Puede decirse que esta caída del stock si bien no era para nada deseada dada las necesidades que tiene el país de aumentar la producción de carne, tendió a un reacomodamiento obligado del stock vacuno a la disponibilidad de tierra.

La caída del stock fue aun más pronunciada en el 2009. Los efectos de la sequía en la primavera del 2008 hicieron que la parición del último año haya sufrido una disminución cercana a los 3 millones de terneros.

Los efectos de la sequía no sólo afectaron la producción de terneros sino que obligaron a una liquidación de las vacas que salían vacías al tacto y eran enviadas a faena por no tener seguridad de que pudiesen sobrevivir otro invierno.

Esta menor producción de terneros hace que para principios del 2010 el stock quizás no supere los 50,5 millones de cabezas, lo que sin dudas tendrá consecuencias negativas en la producción de carne de los próximos dos años.

En vacas de 24 millones que existían a principios del 2007, considerando el incremento en la tasa de faena de los últimos años habría bajado dicha cifra a 21 millones.

c) Incremento de la faena

La producción de carne vacuna se ubicó durante el cuarto trimestre de 2009 en aproximadamente 860 mil toneladas equivalente res. Esto implica una caída del (-3,8%) con respecto a las 893 mil toneladas producidas en el tercer trimestre de 2009; y se ubica en niveles superiores, (9,3%), comparada con las 786 mil toneladas producidas a lo largo del cuarto trimestre de 2008. Durante el año 2009, se produjeron 3,4 millones de toneladas res con hueso, un 9,4% más que las 3,1 millones de toneladas producidas a lo largo del año 2008.

Tabla 4
Producción de carne vacuna – Toneladas res

Mes	Año		Variación porcentual 2009	
	2008	2009	Mes anterior	Año anterior
Enero	285.574	279.000	7,42%	-2,30%
Febrero	261.864	253.000	-9,32%	-3,38%
Marzo	152.362	260.000	2,77%	70,65%
Abril	294.888	289.000	1,12%	-2,00%
Mayo	231.999	266.000	-7,96%	14,66%
Junio	218.202	304.000	14,29%	39,32%
Julio	300.878	313.000	2,96%	4,03%
Agosto	284.499	299.000	4,47%	5,10%
Septiembre	295.637	281.000	6,02%	-4,95%
Octubre	281.189	302.000	7,47%	7,40%
Noviembre	245.139	281.000	-6,95%	14,63%
Diciembre	259.740	276.000	-1,78%	6,26%
Total	3.111.971	3.403.000		9,35%

Fuente: Mercado Central de Liniers

La producción de carne durante el año 2009 mostró un alza moderada en su volumen agregado en relación al año anterior, pasando de 3,1 millones de toneladas equivalente res con hueso a aproximadamente 3,4 millones de toneladas. Se produjeron 110 mil toneladas más (12,5%) de carne proveniente de novillos, 41 mil toneladas más de carne proveniente de novillitos (5,8%), 20 mil toneladas más de carne de toros (26,6%), 51 mil toneladas más de carne de vacas (8,2%), 32 mil toneladas más de carne de vaquillonas (7,1%), y 37 mil toneladas más de carne de terneras y terneros (9,9%).

El peso promedio de faena mostró una leve caída con respecto al tercer trimestre del año 2009, pasando de un peso promedio de las carcasas de 212,5

kilogramos en el período julio - septiembre de 2009 a 212,4 kilogramos entre octubre y diciembre de 2009. Los 212,4 kilogramos de peso promedio de las carcasas registrados en el cuarto trimestre del año 2009 resultaron prácticamente idénticos a los 212,42 kilogramos del cuarto trimestre de 2008. Las regulaciones que se dieron sobre el peso mínimo de faena fueron influyendo en este indicador: a partir del 1º de noviembre de 2005, entró en vigencia la prohibición de faenar animales de peso inferior a 260 kg., y a partir del 1 de marzo de 2006 se prohibió la faena de animales de peso vivo inferior a 280 kg., que se mantuvo vigente hasta el 30 de noviembre de 2006, ya que se permitió desde el 1 de diciembre de 2006 y hasta el 31 de marzo de 2008, la faena de terneros de peso superior a 240 kilogramos; a partir del 1 de abril de 2008 se vuelve a imponer un peso mínimo de faena aproximadamente equivalente a unos 260 kilogramos de peso vivo, que se iba a elevar a 280 kilogramos desde el 1 de enero de 2009, pero esta medida quedó transitoriamente suspendida hasta el 31 de diciembre de 2009 por la sequía que afecta a varias zonas ganaderas, que luego fue extendida al 31 de marzo de 2010.

Tabla 5
Faena bobina clasificada en nº de cabezas

Mes	Hacienda		Variación porcentual	
	Novillos, vacas y toros	Novillitos, vaquillonas y terneros	Mes anterior Hacienda pesada	Mes anterior Hacienda liviana
Enero - 08	533.513	803.222	11,08%	0,36%
Febrero - 08	521.001	721.296	-2,35%	-10,20%
Marzo - 08	300.553	421.470	-42,31%	-41,57%
Abril - 08	583.870	795.287	94,27%	88,69%
Mayo - 08	475.255	628.440	-18,60%	-20,98%
Junio - 08	471.189	552.642	-0,86%	-12,06%
Julio - 08	698.549	671.535	48,25%	21,51%
Agosto - 08	650.511	649.884	-6,88%	-3,22%
Septiembre - 08	624.759	739.380	-3,96%	13,77%

Octubre - 08	495.504	832.759	-20,69%	12,63%
Noviembre - 08	424.563	725.205	-14,32%	-12,92%
Diciembre - 08	456.382	766.180	7,49%	5,65%
TOTAL 2008	6.235.649	8.307.300		
Enero - 09	555.451	755.268	21,71%	-1,42%
Febrero - 09	522.753	695.203	-5,89%	-7,95%
Marzo - 09	532.233	718.392	1,81%	3,34%
Abril - 09	607.723	756.083	14,18%	5,25%
Mayo - 09	586.890	677.800	-3,43%	-10,35%
Junio - 09	675.822	769.822	15,15%	13,58%
Julio - 09	727.060	741.349	7,58%	-3,70%
Agosto - 09	670.512	738.760	-7,78%	-0,35%

Septiembre - 09	587.729	737.044	-12,35%	-0,23%
Octubre - 09	571.958	867.451	-2,68%	17,69%
Noviembre - 09	457.534	811.113	-20,01%	-6,49%
Diciembre - 09	528.302	808.043	15,47%	-0,38%
TOTAL 2009	7.023.967	9.076.328		
VAR % 09/08	12,64%	9,26%		

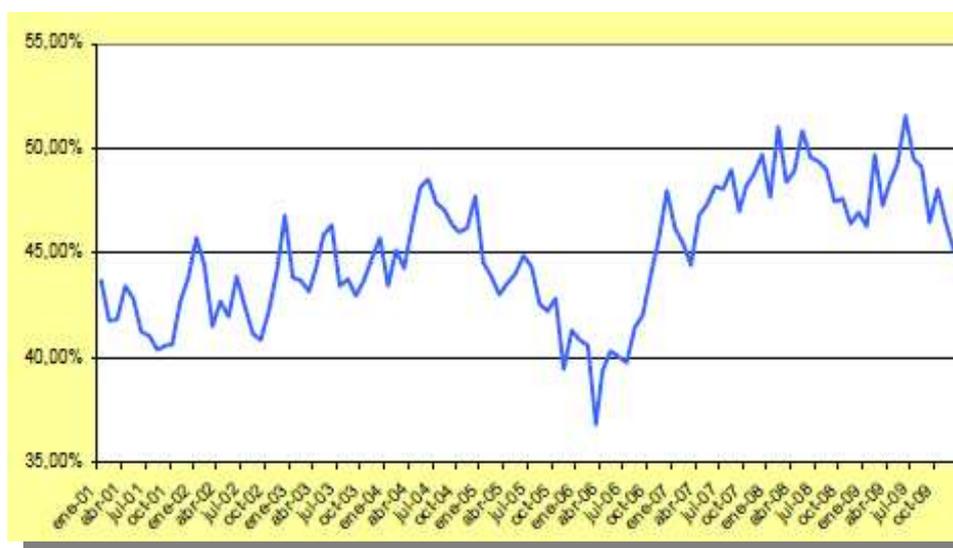
Fuente: Mercado Central de Liniers

La faena de hacienda liviana acentuó desde los últimos meses de 2006 su participación en la faena total trepando a niveles cercanos a superiores al 60% de la faena durante el cuarto trimestre de 2009. La faena de hacienda liviana había alcanzado el 63% en diciembre de 2008, 62,5% en diciembre de 2007, 63% en diciembre de 2006 y 55% en diciembre de 2005.

La faena de hembras se ubicó a lo largo del año 2009 en el 48,1% de la faena clasificada. En el año 2008, la faena de hembras se había ubicado alrededor del 48,6%. A lo largo del año 2009 se faenaron alrededor de siete

millones setecientos setenta y cinco mil hembras, aproximadamente setecientas mil más que a lo largo del año 2008, cuando se habían faenado siete millones sesenta y dos mil hembras. La faena de hembras, en cabezas, creció aproximadamente un 9,7% entre los dos periodos recién mencionados. A partir de la primavera de 2006, los indicadores muestran el comienzo de un ciclo de liquidación, superando la faena de hembras la línea del 50% en el último mes de junio de 2009.

Gráfico 2
Faena hembras (% faena clasificada)



Fuente: Elaboración propia

La combinación de una creciente faena de hembras con una menor participación de los novillos en la faena son el reflejo de la falta de incentivos y de reglas de juego claras y estables bajo la cual se ha tenido que mover la ganadería argentina desde principios del año 2006, período en el cual se estableció el sistema de permisos de exportación (ROE), se suspendieron las exportaciones de carne vacuna, y se impusieron precios máximos para el ganado en pie. Desde entonces, la actividad ha sido afectada por regulaciones erráticas que afectaron negativamente la eficiencia y las inversiones en el sector de producción primaria. La menor producción de novillos pesados, y el consiguiente deterioro del peso promedio de las carcasas, y la liquidación de vacas de cría, vaquillonas y terneras, que afectarán las próximas zafas de terneros, son el reflejo de este proceso.

Gráfico 3
Participación de los novillos y faena de hembras sobre faena total⁸

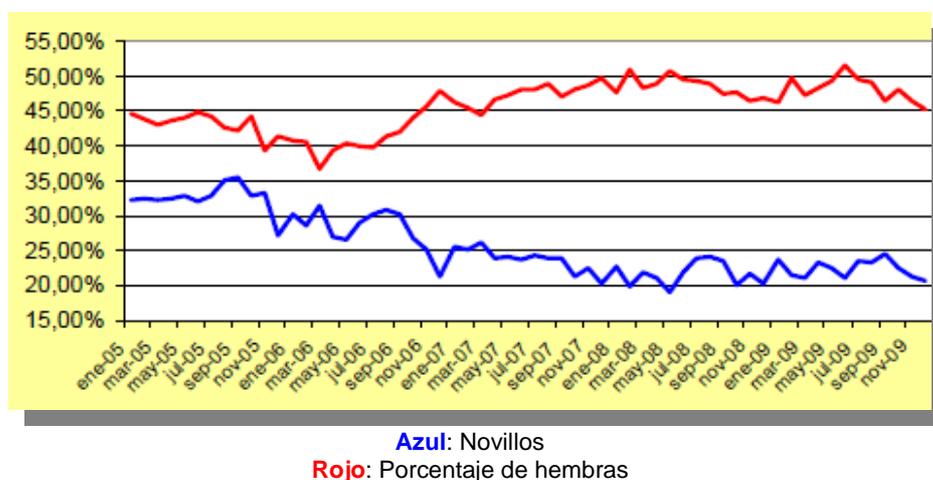
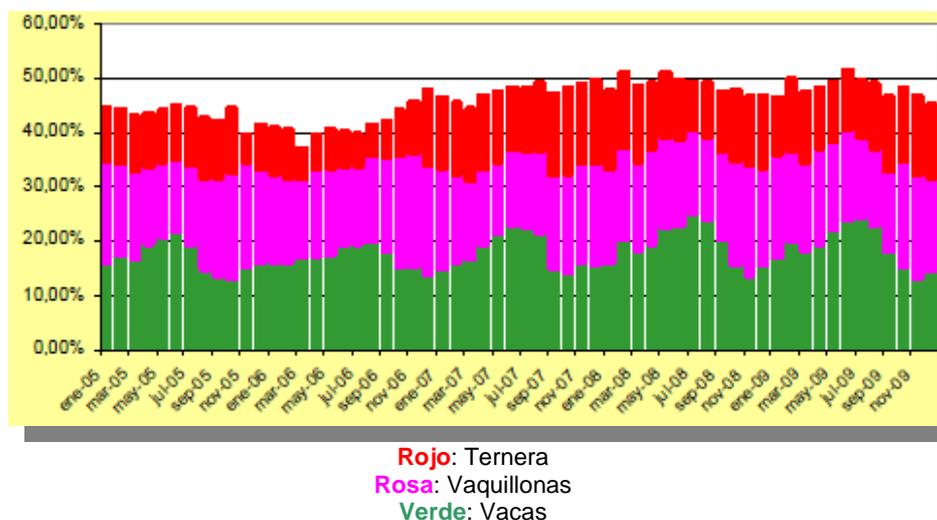


Gráfico 4
Participación en la faena de las categorías hembra (porcentaje)⁹



A lo largo del 2009, la producción de unas 3,4 millones de toneladas equivalente res se destinó en un 19,3% a los mercados de exportación (658 mil toneladas equivalente res) quedando el 80,7% restante a disposición del mercado doméstico, lo que permitió disponer de un consumo aparente por habitante al año (promedio móvil últimos doce meses) de 69,4 kilogramos.

⁸ Instituto de promoción de la carne vacuna argentina.

⁹ *Ibíd.*

d) Pérdidas por la sequía ¹⁰

Las pérdidas ganaderas ocasionadas por la peor sequía ocurrida en los últimos 50 años se traducen en una importante mortandad de hacienda y principalmente en los bajos índices de preñez que se registraron en el servicio del 2008.

La mortandad de hacienda fue muy importante en algunas regiones e inexistentes o mínimas en otras independientemente de que la mayor parte del país ganadero haya sufrido la falta de pasto originada por la sequía.

La mortandad de hacienda tuvo una relación directa con la sobre carga de los campos, es decir las mayores pérdidas se dieron en las regiones del país que más habían sido sobrecargadas a causa del desplazamiento ganadero que provocó la expansión agrícola.

Chaco, el norte de Santa Fe y Corrientes fueron las regiones que más pérdidas de cabezas sufrieron por la sequía, siendo estas precisamente las regiones que en los 12 últimos años habían tenido un crecimiento del stock del 52.9%, 29.2% y 34.3% respectivamente, o sea las regiones con mayor sobrecarga de hacienda.

Así, vemos que mientras en esas regiones el stock ha disminuido, existen provincias donde continua creciendo como es el caso de Salta que en los últimos 14 años triplicó su stock pasando de unas 300 mil cabezas a más de un millón que posee actualmente.

En esta región el crecimiento del stock se logró incorporando nuevos suelos desmontados a la ganadería y no a través de un aumento de la carga como se dio por ejemplo en el norte de Santa Fe.

Es importante destacar que la zona productora de terneros del país, que es la Cuenca del Salado, las pérdidas que provocó la sequía también fueron importantes pero en términos de caídas en la tasa de preñez del servicio del 2008, pero sin que se registrara la mortandad de hacienda que tuvieron las regiones antes mencionadas. El crecimiento del stock en la cuenca del Salado en el mismo período no había superado el 13%.

¹⁰ INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA, **Informe actual y prospectiva de la producción de carne vacuna, op. cit.**

3. Conclusiones ¹¹

En lo que hace al stock vacuno, se estima que el mismo habría alcanzado un mínimo de 50 millones, cifra que estaría unos 4 millones de cabeza por debajo de lo que se considera podría ser la estabilización del stock de acuerdo a la superficie disponible y a la producción de forraje.

La cifra de 54 millones surge de considerar la disminución de la superficie ganadera del país a causa de la expansión agrícola. Se asume que, atento a la capacidad de carga del país, no debería disminuir por debajo de los 50 millones de cabeza ya que la actual superficie ganadería permitiría mantener dicha carga siguiendo con las pautas de manejo y de producción de pastos actuales.

En vacas de 23,6 millones considerando la mayor faena del último año, la mortandad y el menor ingreso de vaquillonas de primer servicio (fueron faenadas como terneras en el 2007) habría bajado a 21 millones.

En lo que hace a producción de carne, la caída estimada para el año 2009, fue en gran medida compensada con una mayor faena de vacas que salieron vacías en el tacto de otoño.

El problema de producción de carne, se presentará en los próximos años cuando se note la gran caída en la producción de terneros del 2009. Se estima para 2011 entonces una producción del orden de las 2.445.000 toneladas.

Esto significa que de continuarse con esta tendencia en la liquidación de hacienda, en el 2011 con una población ya en los 40 millones de habitantes que mantuviese el actual consumo no dejaría ningún saldo exportable, por el contrario existiría un déficit cercano a las 352.800 toneladas.

Ello no significa que Argentina importaría carne sino que simplemente disminuiría su consumo, el cual en el último año alcanzó los 72 kg. Las alternativas posibles para salir de esta situación crítica, considerando la imposibilidad de aumentar el stock ante la reducción ocurrida de la superficie ganadera, y de incrementar la tasa de extracción en el corto plazo, serían:

- Disminución del consumo per cápita en 10 kg. (pasando de 70 a 60 kg.)
- Aumento del peso de faena de 380 a 450 kg.

¹¹ *Ibidem.*

La disminución del consumo estaría ligada directamente a un incremento en el precio de la carne, siendo este un tema políticamente cuestionable. Ello hace que la única alternativa posible en el corto plazo sea la de lograr un incremento en el peso de faena.

Esto no implica desconocer la importancia que tiene para el sector incrementar el stock nacional, sólo que en las actuales circunstancias donde la ganadería está cediendo superficie a la agricultura, resulta prioritario visualizar un incremento de la producción a través de la tasa de procreo más que del incremento de vientres.

Es importante destacar que continua siendo la pampa húmeda la que alberga la mayor concentración de stock vacuno en una convivencia con la agricultura y su expansión territorial. Esto hace que sea esta región precisamente la que deberá ver incrementada su tasa de procreo en sistemas mixtos agrícola-ganaderos sustentables.

El NEA como segunda región ganadera del país, adquiere especial relevancia analizando su potencial productivo sustentado en sus condiciones agroecológicas y en su baja productividad actual. En esta región existen 5,9 millones de vacas pero que producen al año sólo 2,5 millones de terneros. Con un porcentaje de destete promedio que no supera el 45%, pero con algunos productores que ya lograron marcaciones del 80%, no hay dudas de que esta región se presenta con un gran potencial para incrementar su producción de terneros.

Idéntico cuadro de ineficiencia se da en el NOA y en la Región semiárida que en conjunto contienen otro 20% del stock nacional.

Como se puede ver el potencial para incrementar la producción de carne en el país existe, pero con características muy particulares según la región que se trate.

La alternativa será por lo tanto salir del estancamiento en que se ha encontrado el país en el tema ganadero, aumentando la producción nacional pero con un stock mantenido en 54 millones de cabezas.

Para ello Argentina debería mejorar como mínimo en 3 puntos su tasa de extracción (principal parámetro de eficiencia productiva, que en nuestro país está

muy por debajo de los logrados por los países competidores como Australia y Nueva Zelanda) para lograr las 3.217.536 toneladas deseadas.

Si a ello se le agrega la posibilidad de aumentar el peso de faena (el peso de faena en Argentina es muy inferior al alcanzado por los principales países exportadores) en 70 kg se lograría un aumento aun más sustantivo. Producción que además de abastecer el consumo interno dejaría un remanente exportable cercano al millón de toneladas.

Esta producción se lograría además, con una adecuada complementación de la agricultura con la ganadería, transformando granos forrajeros (maíz y sorgo), y harinas proteicas en carne. Esto implica la valoración de los granos transformándolos en carne, lo que permitirá, obtener mayores pesos de faena incorporando los cruzamientos terminales (un 15%).

B. Consumo de carne en argentina ¹²

Nuestro país siempre contó con altas tasas de consumo de carne vacuna. Aunque a través de los años vemos fuertes altas y bajas en el consumo, se fueron dando por diversos motivos, generalmente el alta de los precios que viene de la mano de un faltante de stock.

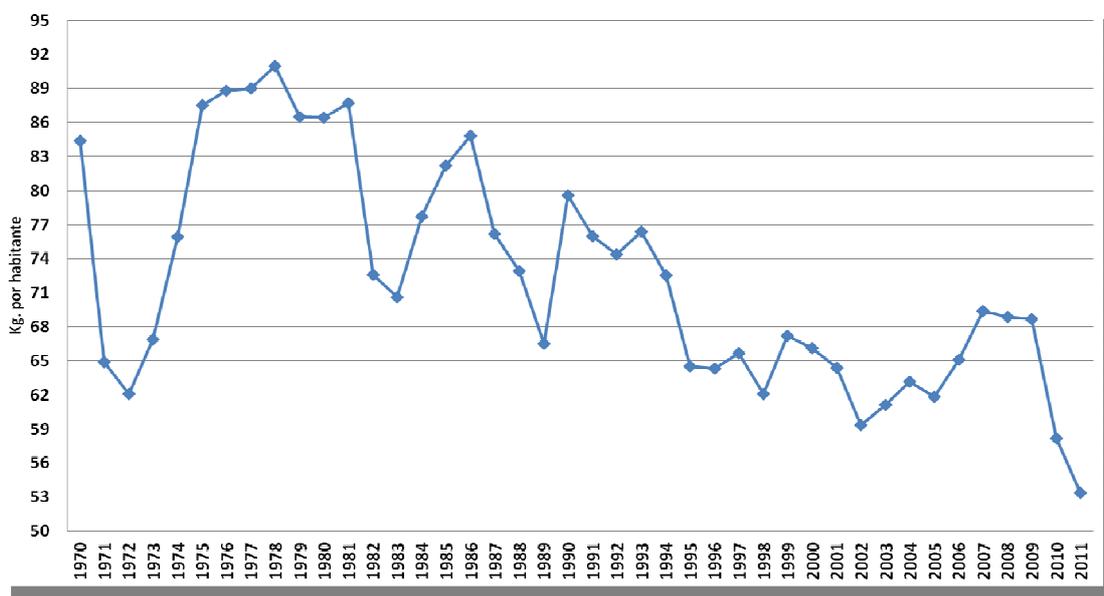
A continuación se muestra un gráfico histórico del promedio de carne vacuna consumido en Argentina, en kg. consumido por habitante.

Como se puede observar en el año 1978 se llega al máximo consumo de carne vacuna en la historia de la Argentina, registrando un promedio de 91 kilogramos por habitante.

Luego se mantiene hasta el año 1981, siempre por arriba de los 86 kilogramos por habitante. En el año 1989 vuelve a sufrir una fuerte caída, llegando a los 66,5 kilogramos por habitante, cifra que no desciende hasta el año 1995. Pero desafortunadamente vemos que en el año 2002 se llega al menor consumo de la historia argentina, por lo menos hasta ese momento, cuando se baja a un promedio de 59,3 kilogramos por habitante.

¹² Informes elaborados por analistas de la Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario (ONCCA) y de la Coordinación de Mercados Ganaderos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la Nación (2011).

Gráfico 5
Consumo de carne por habitante



Fuente: ONCA ¹³

En los siguientes años el consumo comienza un incremento hasta llegar al techo de 69,4 kilogramos por habitante en el año 2007.

Pero dadas las condiciones explicadas anteriormente en este trabajo sabemos que el consumo de carne por habitante tiene una gran disminución, llegando ahora sí a su peor registro histórico del país. Un promedio de 53,4 kilogramos por habitante.

1. Comercialización e industria ¹⁴

Según la ONCA la comercialización también ha sufrido grandes cambios en los últimos años, las carnicerías, en los grandes centros urbanos han disminuido, se han incorporado nuevos operadores y otros, como los supermercados, se han ubicado mejor.

Todo ello ha provocado un fuerte impacto en el poder de negociación de los distintos actores a lo largo de la cadena, con la aparición de nuevas reglas de juego. La industria cárnica es un eslabón que durante décadas mantuvo un papel

¹³ OFICINA NACIONAL DE CONTROL COMERCIAL AGROPECUARIO, **Consumo de carne por habitante**, disponible en http://www.oncca.gov.ar/principal.php?nvx_pagina=estadisticas_home.php&m=468 [marzo/2012].

¹⁴ **Ibidem.**

preponderante en la cadena mediante la determinación de las condiciones de compra de materia prima, la misma se ha caracterizado por un alto grado de heterogeneidad de sus componentes en cuanto a los niveles de habilitaciones (municipal, provincial y nacional) de acuerdo con la Ley Federal de Carnes, considerando los mercados interno y externo, a los que abastece; sus instalaciones, la cartera de productos (frescos o termo procesados) y los requerimientos sanitarios en función al destino comercial; por ejemplo Chile, Unión Europea, Estados Unidos.

El valor bruto de la producción de la industria representa casi el 6% del valor bruto de la producción industrial de manufacturas y alrededor del 20% del valor total de la producción de alimentos y bebidas; hasta la reaparición de la Fiebre Aftosa este sector ocupaba aproximadamente a unas 38.000 personas. A esta realidad debe sumarse el incremento de alianzas estratégicas como un camino eficiente para superar aquellas ineficiencias que se detectan en la cadena donde se unen productores y procesadores, generando un nuevo paradigma en la comercialización del producto carne que pasa de ser un commodity a un speciality, es decir, un producto diferenciado con marca y calidad desde el origen.

La comercialización de la hacienda en pie se realiza a través de remates ferias (9%), directa estancia con o sin intervención (60%), consignatario directo (4%) o a través del Mercado de Concentración de Hacienda Liniers, donde confluye la oferta y la demanda de hacienda con destino al consumo interno y se fija el precio de las distintas categorías. Éste, luego, será utilizado como referencia en los distintos canales de comercialización y en la hacienda con destino de exportación; el 19% de la faena se comercializa por este medio.

De acuerdo con la índole del proceso, la industria de la carne vacuna es considerada una industria mayoritariamente de desintegración, ya que partiendo de una materia prima básica, se obtienen derivados de mayor o menor importancia relativa. Pero al analizar las distintas actividades que se realizan en las plantas se observa que en forma conjunta, se incluyen procesos de integración como en el caso de productos enlatados y de desintegración como son los cortes vacunos. El producto principal es la carne roja y los demás derivados constituyen los subproductos, comestibles o no, con procesos posteriores a su obtención realizados por los mismos establecimientos o terceras plantas.

Dentro de la producción y comercialización de la carne vacuna hay tres tipos de agentes: los establecimientos, los usuarios y los intermediarios. En la actualidad los establecimientos habilitados por el SENASA (tránsito federal) abarcan alrededor del 82% de la faena registrada del país, el resto de la misma se realiza en mataderos autorizados por gobiernos provinciales (tránsito provincial) o municipales. Todos los establecimientos necesitan disponer de la matrícula que otorga la Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario (ONCCA) de acuerdo con lo establecido por la Ley 21.740/75, Comercial de Carnes.

La cantidad de establecimientos con faena propia inscriptos es de 320 plantas, el 86% se encuentran ubicadas en seis provincias que concentran casi el 90% de la faena del país.

Esta ubicación no responde a un criterio de producción, es decir, cerca de las cuencas ganaderas, sino en función a la distribución según la cercanía de los grandes centros de consumo.

La provincia de Buenos Aires cuenta con 115 plantas que efectúan el 57% de la faena, sacrificando el Gran Buenos Aires el 40% del total del país. Otro punto de importancia son los movimientos de hacienda que se efectúan entre las distintas provincias, ya sea directamente para su faena (del campo al frigorífico) o para su comercialización y posterior reenvío a la planta, indicando en algunos casos un alto costo de transacción que implica fletes, peaje y en caso de manipuleo de medias reses, la utilización de frío. La faena total se caracteriza por un alto grado de atomización ya que el 10% de la misma la efectúan 5 empresas y el 20% corresponde a otras 10, el perfil de estas últimas es netamente exportador, con excepción de cuatro dedicadas solamente al consumo interno; están ubicadas en Buenos Aires y hay una en Santa Fe.

Como característica propia de la industria cárnica corresponde señalar la posibilidad de contratar el servicio, es decir los llamados "usuarios de faena" cuya participación es de casi el 30% de la matanza total. Para poder desarrollar su actividad, los usuarios deben contar con la matrícula que otorga la ONCCA, dentro de esta categoría se encuentran comprendidos los consignatarios directos (4%), los matarifes abastecedores (24%) y los carniceros (3%).

En los últimos años también participan los comercializadores de carne, tanto en el mercado interno como de exportación, aprovechándola capacidad

ociosa de las plantas (35%) y en general, la situación de crisis por la que atraviesa la industria de la carne. Esta alternativa ofrece una salida para mantener las estructuras y costos fijos.

Uno de los problemas que ha suscitado el mantenimiento del sistema de traslado de la media res es que el despiece que efectúan los supermercados y carnicerías no está sujeto a las mismas normas que rigen en los establecimientos industriales de Ciclo I ni de Ciclo II. Estos establecimientos deben poseer instalaciones adecuadas, debidamente aisladas, materiales especiales, temperatura ambiente baja y controlada, cámaras de frío y otros requisitos tales como un contralor veterinario.

a) Canales de comercialización

Los centros minoristas deben deshacerse de los restos del desposte tales como hueso y grasas, generando costos innecesarios. Los distintos canales de comercialización a nivel minorista son las carnicerías tradicionales, las integradas, los autoservicios, los supermercados e hipermercados.

Otras formas de venta de carnes, que en muchos casos los frigoríficos proveen "a medida", son las casas de comidas, los Fast Foods, los restaurantes y hoteles y los servicios de catering.

Las carnicerías tradicionales movilizan volúmenes que oscilan entre 70 y 80 kg. por día y sus proveedores son frigoríficos consumistas, matarifes, gancheras y abastecedores. Las carnicerías integradas conforman una cadena de establecimientos que en algunos casos trabajan con marcas propias y se dedican al despiece de la media res y a la clasificación de los cortes por categoría y tipo. El producto es presentado en bandejas o al vacío en las góndolas.

Otro tipo de operadores integrados comercializan sus productos con marca propia y pueden comercializar sus propios productos en supermercados y restaurantes, entre otros, contando con mayor precio por kilogramo ya que ofrecen también el agregado de calidad superior y seguridad.

Los autoservicios son supermercados con nomás de dos cajas y superficies que oscilan entre los 300 y los 500 m², la venta de carne en estas bocas de expendio se caracteriza por contar con sistemas de franchising en muchos casos

de frigoríficos y matarifes abastecedores. Se trata de carne envasada en bandejas, etiquetados con marca propia, peso y precio.

La modalidad de los supermercados, a diferencia de las carnicerías, es la preparación de los cortes en bandejas cubiertas con polietileno, asegurando al consumidor mayores condiciones organolépticas; por otra parte algunas cadenas de supermercados comenzaron a trabajar sus propias marcas o comercializan marcas muy conocidas por su calidad, lo que pesa en el consumidora la hora de comprar.

Estas dos razones se unen juntamente con el cambio de modalidad de compra por parte del consumidor que prefiere la comodidad del supermercado a la de la carnicería, tanto por el packaging y la seguridad en la cadena de frío como porque en ese lugar concentra todas las compras, además de la variedad, preparación, uniformidad, calidad e higiene del producto.

La participación supermercadista introdujo tanto una nueva modalidad de compra para el consumidor como también cambios en las tradicionales reglas de juego de la comercialización minorista: la concentración de mercadería de los supermercados aparejó nuevos plazos de pago y condiciones de compra que se extendieron a toda la cadena de comercialización, llegando inclusive al productor que vio reducida su rentabilidad.

En la actualidad se estima que entre el 35% y el 40% de la venta de carnes se concentra en este canal y sólo en Capital Federal representa el 60% de la comercialización de carnes vacunas. Hay firmas supermercadistas que tienen sus propias plantas faenadoras, lo que les brinda un mayor control del negocio hacia delante y hacia atrás en la cadena y también elementos claves como la seguridad en la cadena de frío, calidad continua (contratos con los productores en forma directa), mejor distribución de los cortes por zona de consumo, venta de cortes con marca propia y diferente presentación, etc.

La comercialización tradicional de carne en el mercado interno se basa en el traslado de la media res salida de la planta faenadora y transportada hacia cada boca de expendio en camiones refrigerados. Esta modalidad a principios de los 90 representaba el 95% y el resto se basaba en la distribución de cortes, pero esta manera de venta mostró un fuerte cambio ya que la relación pasó de 95/5 % al 75/25 %. Ambos mercados constituyen mundos muy diferentes, en el mercado de

la media res las categorías más utilizadas son vaquillona, ternero y novillito colocadas directamente en el local de expendio para su desposte, siendo la modalidad utilizada por los frigoríficos consumistas. De esta forma se logró incrementar los beneficios obtenidos en los mercados de alto valor. Estos frigoríficos proveen de carne a supermercados e hipermercados, algunos a través del ingreso a una nómina de proveedores continuos con especificaciones en cuanto a calibre de los cortes; los plazos más comunes oscilan entre los 30 y los 45 días.

Los operadores del mercado interno son los matarifes carniceros. El negocio de la exportación de carne vacuna cuenta con clientes que pueden ser los mismos importadores o también el negocio puede ser encarado a través de un intermediario como la figura del broker. Los importadores, en la mayoría de los casos cuentan con sistemas propios de distribución.

b) Los cortes

La res se divide en cuartos, de éstos el trasero es el que posee los cortes de mayor valor: lomo, bife angosto y cuadril (corazón, tapa y colita). Estos conforman el Rumpand Loiny considerando la integración de una empresa exportadora, el principal cliente es la Unión Europea a través de la Cuota Hilton; si bien la rentabilidad de estos cortes algunos años atrás aseguraba la del negocio, en la res sólo tiene una representatividad del 20% al 22%.

El resto de los cortes del cuarto trasero puede colocarse como cortes congelados dentro de la Cuota GATT (Europa) o junto con los cortes del cuarto delantero, colocarlo en el mercado chileno o vender todo el cuarto delantero congelado a Israel. Con respecto al parrillero (asado, matambre y vacío) según un estudio realizado por una cadena de supermercados, el asado se posiciona como el principal corte demandado (13%) junto con el vacío (6%) y el matambre (4%), en el mercado interno tanto en supermercados, carnicerías o en la restauración.

c) Estrategias

La máxima planificación que efectúa la empresa exportadora puede ser anual en función de la estimación que realice de cuanta cuota Hilton le pudiera corresponder, en función de ello, estipula el volumen de faena mensual, ajustable

semanalmente y su esquema de integración para maximizar el sobre valor de mercado de los tres cortes de calidad.

Muñoz ¹⁵ entiende que con respecto a la consideración del mercado interno, éste forma parte del esquema de integración como un destino con rango muy variable y en algunos casos fluctuantes al desagregar "externo vs. interno". Las estrategias utilizadas por las empresas para integrarse al mercado interno pueden ser variadas:

- Cortes frescos con marca propia o del Hiper/Supermercado
- Productos súper congelados (milanesas, hamburguesas, etc.)
- Medias reses para carnicerías y autoservicios
- Proveedores de cortes para cadena de hoteles y restaurantes
- Proveedores de fast foods
- Productos enlatados (picadillos, viandas, carnes con salsas)
- Carne para transformación industrial (chacinados)
- Cadenas de carnicerías propias o con sistemas de franquicias

Este análisis es importante porque permite identificar cuáles son los canales o los caminos de la carne desde que sale del productor hasta que llega al consumidor final. Intervienen diferentes agentes o actores, los cuales participan quedándose con un margen, además participan diferentes sujetos que realizan o tienen diferentes funciones.

Se realiza un análisis estructural y un análisis funcional para conocer los actores y los sujetos.

(1) ANÁLISIS ESTRUCTURAL

Se analizan los distintos participes del proceso comercial, se entiende por tales al conjunto de unidades económicas que componen el proceso de decisión y cumplen las distintas funciones asociadas al proceso de comercialización.

(2) SUJETOS

- PRODUCTORES. Constituyen la oferta inicial del sistema.

¹⁵ MUÑOZ, Carlos, *Apuntes de clase de Estrategia de Negocios*, UNC-FCE (Mendoza, 2009).

- **COMERCIANTES.** Son aquellos que toman la propiedad del producto (frigoríficos, matarifes, molinos, fábricas de aceite, etc.). Estos sujetos son los engranajes centrales del sistema comercial y quienes tienen la mayor autonomía de decisión, reciben una retribución fija que surgirá de restar al precio los costos de compra y los gastos de operación. Ejemplo: acopiadores (cuando compran la mercadería), agroindustrias, mayoristas, minoristas, exportadores e importadores.
- **AUXILIARES DE LA INTERMEDIACIÓN.** Personas que ayudan y promueven las operaciones pero no toman en propiedad el producto, por ejemplo: consignatarios, comisionistas, corredores, agentes de bolsa, y a veces los acopiadores. Actúan por cuenta y orden del vendedor; el consignatario toma a su cargo el cuidado del producto, mientras que el comisionista sólo acerca las partes. La retribución de los auxiliares es variable respecto al margen de comercialización, ya que perciben un porcentaje del monto de la operación. Un sujeto puede en algunos casos actuar como comerciante y en otros como auxiliar. El ejemplo del acopiador es típico: cuando compras una mercadería y la revende es comerciante, cuando la toma en consignación es auxiliar.
- **AGENTES E INSTITUCIONES.** Aquellos sujetos que facilitan la acción de comerciantes y auxiliares. Ejemplo: los mercados institucionalizados, transportistas o las instalaciones de concentración. Estas personas no toman la propiedad del producto, su finalidad sólo es facilitar las operaciones, por ejemplo: mercados de valores, mercados concentradores, transportistas, almacenadoras, procesadoras por cuenta de terceros, agentes de recepción y entrega, cámaras comerciales, asesores.

(3) ANÁLISIS FUNCIONAL

FUNCIONES. Conjunto de actividades por las que se produce la transformación del producto de nivel productor en producto a nivel del consumidor. A través de las funciones se produce la agregación de utilidades al producto.

A continuación se describen las siguientes:

- **DE INTERCAMBIO O TRANSFERENCIA DE LA PROPIEDAD DEL BIEN.** Como las que se realizan en remates ferias, mercados concentradores o acopiadores, entre otras. Desde un punto de vista jurídico la operación en cuestión es una

compraventa. Esta función puede cumplirse mediante varias actividades. Se distingue el acopio, donde normalmente ocurre la primera operación de compraventa; la de concentración o mayorista primaria u oferta, que normalmente dan lugar a los mercados formadores de precios; el procesamiento del producto e inicio del abastecimiento a los centros urbanos y el menudeo; finalmente, el más próximo al destino último de los bienes, el consumo.

➤ FÍSICAS. Introducen cambios en el producto, incluyendo:

- a Procesamiento (cambio de forma)
- b Transporte (cambio en el espacio)
- c Almacenaje o enfriado (cambio en el tiempo)

Estas funciones requieren de instalaciones y de otros medios materiales que significan la realización de importantes inversiones.

➤ FACILITADORAS DEL PROCESO COMERCIAL

➤ CLASIFICACIÓN, TIPIFICACIÓN Y NORMALIZACIÓN. Permiten transar sin presencia del producto.

➤ Financiamiento

➤ Asunción del riesgo y su cobertura

➤ Obtención de la información comercial

Estas funciones permiten el desarrollo del proceso de comercialización. No son inherentes a éste, pero contribuyen a otorgarle eficiencia y agilidad.

(4) CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

El canal de comercialización es el conducto seguido por el producto desde el productor al consumidor, a través del cual el bien sufre modificaciones en su forma y en su propiedad. Se detalla el conjunto de agentes por los que pasa el producto, desde que sale de la explotación hasta el consumidor final. Suele representarse mediante gráficos tipo flujo gramas que empiezan en el productor y terminan en el consumidor, en medio de los cuales se sitúan los agentes de comercialización y los mercados.

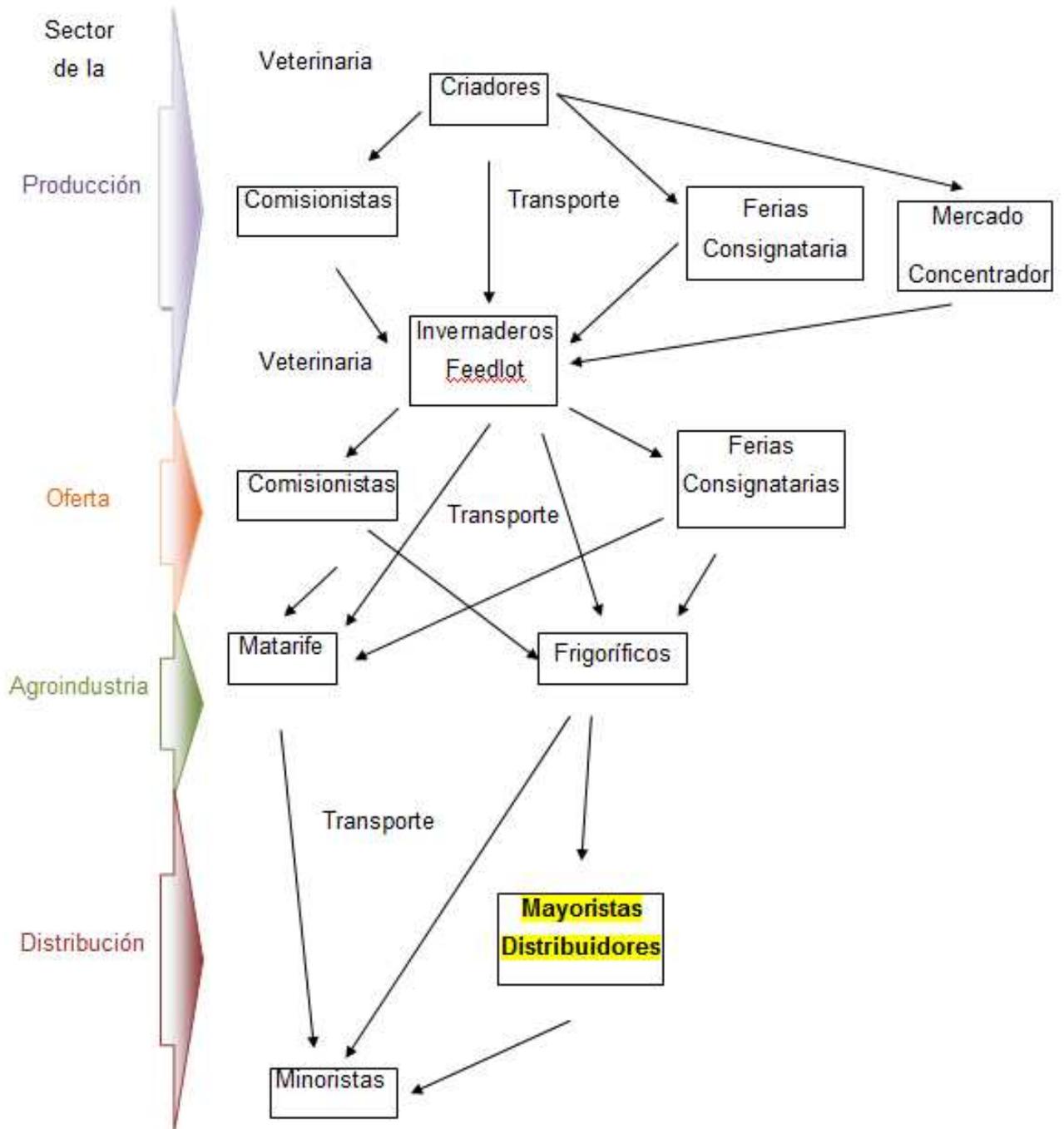
Un canal de comercialización se determina a través de los participantes que intervienen en las sucesivas transferencias; cada una de estas transferencias establece el nivel del canal. En él pueden llevarse a cabo varias funciones que

pueden ser hechas a través de distintos tipos de sujetos; la diversidad de los sujetos y funciones que hace que el productor cuente con varias alternativas para elegir, razón por la cual el productor debe realizar un profundo análisis de las opciones que se le presentan a fin de elegir la más conveniente. El conjunto de canales alternativos se llama red de canales.

Los canales presentan una marcada dinámica, produciéndose modificaciones continuas, con cambios en la importancia de algunos de ellos y de los sujetos que intervienen. Puede producirse surgimientos de nuevos canales y/o la extinción de otros. Las operaciones de un canal son operaciones de compraventa.

La forma en que se relaciona cada etapa comercial o nivel de canal se asemejan a eslabones de una cadena. Cuando los mercados donde se realiza la función de intercambio tienden a ser reemplazados por otro tipo de contrato (contratos o directamente la eliminación del mercado al integrarse vendedor y comprador en única organización), el canal de comercialización suele llamarse cadena de comercialización.

Gráfico 6
Análisis de la cadena comercial posible de la carne vacuna para el proyecto



Fuente: Elaboración propia

Capítulo III

ANÁLISIS DEL ENTORNO

A. Análisis del microentorno

1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter ¹⁶

Porter indica la importancia de realizar un análisis del medio externo para poder determinar en qué tipo de industria y negocios se encuentra nuestra empresa, y de esa forma lograr un pensamiento estratégico de elevada calidad para el desarrollo de la firma a largo plazo.

Uno de los puntos más importantes es el "Análisis estructural de la industria", que se lleva a cabo a través del modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter. En éste se declara que para poder lograr una adecuada selección de la posición competitiva que se desea de un negocio, se tiene que comenzar por la evaluación de la industria en la que se está inserto.

Por lo tanto se cree muy importante para este plan de negocios realizar un análisis del microentorno a través del modelo de Porter. Pero antes de pasar a la aplicación del modelo, se va a explicar en forma breve en qué consiste el mismo.

El modelo de las cinco fuerzas, como ya se mencionó, propuesto por Michael E. Porter determina que la situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas. Estas fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo y, por lo tanto, el atractivo de la industria. Aquí el desafío para los gerentes consiste en analizar estas fuerzas competitivas a fin de identificar las oportunidades y amenazas.

¹⁶ PORTER, Michael, **Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia**, Free Press (New York, 1979).

Las cinco fuerzas competitivas (ingreso, amenaza de sustitución, competidores potenciales, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre competidores) nos manifiesta que la competencia en un sector industrial no sólo son los simples competidores, sino que los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales son todos "competidores" para las empresas de un sector industrial. Cada una de estas fuerzas puede ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las diferentes circunstancias particulares.

Podemos determinar que cada una de las empresas tendrá puntos fuertes y débiles únicos al considerar la estructura de un sector industrial, y esta estructura y situación puede ir cambiando con el tiempo, con lo cual se necesita una respuesta de la empresa para lograr adaptarse.

Las cinco fuerzas relacionadas con los distintos actores de la industria son:¹⁷

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.** Los proveedores pueden imponer una gran presión sobre los participantes en un sector industrial, amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios.
- **AMENAZA DE COMPETIDORES POTENCIALES.** Se trata de compañías que por el momento no participan en una industria pero que pueden hacerlo en cualquier momento ya que cuentan con la capacidad de hacerlo si lo desean.
- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.** Se puede considerar a los compradores una amenaza competitiva cuando pueden forzar a un sector industrial a que baje sus precios, negociando por una mayor calidad o por más servicios. Todo a expensas de la rentabilidad de la industria.
- **INTENSIDAD DE RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES DE UNA INDUSTRIA.** Si esta fuerza competitiva es débil las empresas tienen la oportunidad de aumentar sus precios y obtener así mayores utilidades. Pero si es sólida la competencia se basa en los precios lo que lleva a una guerra de precios, esto limita la rentabilidad.
- **AMENAZA DE SUSTITUTOS.** Son firmas que ofrecen productos sustitutos. Los sustitutos son productos que pueden desempeñar la misma función que el

¹⁷ **Ibídem**

producto en el sector industrial analizado. Es decir que son una alternativa para satisfacer a la demanda. Aquellos sustitutos cercanos son una gran amenaza competitiva, ya que limitan los precios que se pueden cobrar y por lo tanto reducen la rentabilidad.

Lo explicado anteriormente se puede representar gráficamente de la siguiente manera en el siguiente cuadro.

Gráfico 7
Análisis estructural de la industria



Fuente: Elaboración propia

a) Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de carne de la empresa Micheli e Hijos SA van a ser los mismos que van a proveer carne a nuestra distribuidora de carne en San Rafael. De esta forma se aprovecha la larga y excelente relación comercial de Micheli con sus diferentes proveedores.

Todos los proveedores de la empresa están ubicados en Buenos Aires, contando con tres proveedores, uno principal y los otros dos secundarios y esporádicos. El proveedor más importante es el frigorífico Carnes Argentinas, uno de los más grandes e importantes del país.

Existen tres razones principales por las cuales podemos considerar que nuestro proveedor más importante puede lograr una gran fuerza en su poder de negociación.

La primera es que existen pocos frigoríficos en el país con la calidad y la disponibilidad de mercadería con la que cuenta nuestro proveedor "Carnes Argentinas", por lo tanto es fundamental una buena relación con el mismo para asegurar el stock y buena calidad de nuestros productos. De esta forma podemos determinar que nuestro proveedor vende un producto que es muy importante para nuestro negocio, decimos que es un factor clave.

Además es muy difícil lograr un fuerte compromiso de los proveedores de carnes en Argentina, dada la situación del mercado de carne bovina existente en el país que fue explicada en capítulos anteriores. Por ello se valora la gran relación del proveedor con la empresa, ya que tener que pensar en cambiar de proveedor significa pensar en un gran costo.

La última razón por la cual el proveedor puede ejercer gran poder e influencia, viene de la posibilidad de que el proveedor represente una amenaza real de integración hacia adelante. Situación que no se ha dado en la provincia de Mendoza, pero sí ha sucedido en la provincia de Buenos Aires, donde los grandes frigoríficos venden tanto al por mayor, como al por menor y han desarrollado una logística de distribución propia.

Por otro lado existen algunos factores que disminuyen el poder de negociación del proveedor.

La primera y de gran relevancia es que los proveedores están obligados a competir con productos sustitutos, que cada día tienen mayor peso en el sector industrial, como son el pollo, el cerdo y el pescado.

También es muy importante destacar que la empresa Micheli e Hijos SA es un cliente de gran importancia para el proveedor, siendo el más importante de la zona de cuyo, ya que los grandes volúmenes de venta y seriedad de la empresa le dan una posición excelente frente a su proveedor.

CONCLUSIONES

Se ve claramente un gran poder e influencia de los proveedores en el negocio. Dadas las situaciones actuales del mercado en Argentina, donde hay muy bajo stock de carne vacuna, es de vital importancia asegurar un proveedor con gran volumen, buena calidad y buenos precios. Y estas condiciones sólo la aseguran pocos frigoríficos del país como "Carnes Argentinas".

Pero la empresa cuenta con la ventaja de la gran relación comercial con sus proveedores, y tiene un gran volumen de ventas. Si bien los proveedores son importantes y poderosos, saben que no es fácil encontrar clientes como Micheli e Hijos SA.

El poder de los proveedores está más bien determinado por su capacidad de abastecer a las empresas con un stock permanente y de buena calidad que con su capacidad de influir en los precios, ya que los precios están determinados fuertemente por el juego de la oferta y la demanda.

b) Poder de negociación de los compradores

Los clientes de la empresa pueden ser grandes supermercados, pequeños supermercados, carnicerías y pequeños mercaditos.

Por un lado el poder de los compradores es grande ya que cuentan con diferentes proveedores en el mercado, y las diferencias de precios con nuestros competidores no son importantes dado el tipo de mercado en el que se encuentra. Además los productos que se ofrecen para el sector son estándares o muy pocos diferenciados, lo que le posibilita a nuestro clientes encontrarlos en algún otro proveedor.

Pero por otro lado se puede limitar el poder de negociación de los compradores asegurándoles un stock permanente y que pueden aumentar en cualquier momento, situación que no muchos competidores pueden asegurar. Además la calidad de los productos que se ofrece a los clientes es vital, como en la Argentina la falta de stock vacuno es grave, la calidad de la carne ha disminuido con el afán de abastecer la demanda. Asegurar buena calidad en los productos es fundamental para lograr mayores y mejores clientes.

CONCLUSIONES

Para los clientes es relativamente fácil lograr cambiar de proveedores dada la homogeneidad del mercado y la alta competencia. Pero también se disminuye el poder de los mismos asegurando una gran calidad y stock.

Por el lado del precio, sabemos que no es mucho lo que se puede hacer, ya que éste está determinado por el mercado y no se pueden lograr grandes reducciones o alzas. Los clientes son extremadamente sensibles a un fuerte cambio de precios.

En definitiva, se logra una gran posición asegurando buena calidad, gran stock y manteniendo los precios que rigen en el mercado.

c) Amenaza competidores potenciales

La amenaza de ingreso de nuevos competidores es baja en este sector.

Para ver que tan fácil resultaría para un potencial competidor ingresar a una nueva industria, en este caso la distribución de carne vacuna, es necesario tener en cuenta las barreras de entrada y salida que caracterizan al sector.

(1) BARRERAS DE ENTRADA

La primera barrera de entrada es el acceso a los canales de distribución. Se crea una barrera para nuevos ingresos por la necesidad de éstos de asegurar la distribución para su producto. Es muy difícil entrar al mercado si no se puede asegurar una adecuada distribución de las carnes a los clientes en tiempo y forma.

Otra barrera está dada por las políticas gubernamentales. Hay ciertas limitaciones y condiciones que se deben cumplir para poder entrar al mercado. El gobierno nacional, provincial y municipal impone ciertos controles, requisitos y licencias obligatorias.

Una gran barrera de entrada es la estructura de precios. Aunque el precio de la carne ha tenido un gran aumento, y se espera que siga esta tendencia, los márgenes en el sector no son muy elevados. Esto se debe a los grandes costos de transacción y producción que sufre la carne vacuna en el país. Por ello para asegurar la rentabilidad en el sector hay que contar con un gran volumen de ventas.

Por último tomamos como una gran barrera de entrada la posibilidad de encontrar proveedores importantes. Es difícil para nuevos ingresantes en el mercado lograr adquirir carne vacuna, dada su falta de stock, y sobre todo asegurarse un gran volumen y una buena calidad.

(2) BARRERAS DE SALIDA

Los costos de abandonar el mercado no son demasiado altos. Más allá de la inversión que se realiza, no existen barreras de salida muy altas producidas por interrelaciones estratégicas, alianzas o acuerdos.

Es decir que es relativamente fácil para un competidor o la propia empresa abandonar el mercado, sin sufrir elevados costos.

(3) CONCLUSIONES

Es difícil para un nuevo competidor asegurar en el mercado una buena calidad, precios bajos y un constante stock a sus clientes. Pero la distribuidora Micheli – Giménez SA no va a contar con estas dificultades, ya que va a comenzar operando como una extensión de la empresa Micheli e Hijos SA, contando con su know-how y la excelente relación con sus proveedores.

De esta forma va a ser relativamente fácil entrar al mercado, ya que se comienza desde un principio con precios sumamente competitivos (dado el gran volumen de compras de Micheli e Hijos SA a sus proveedores), gran calidad y un alto volumen.

d) Amenaza sustitutos

En el mercado que se estudia, los productos sustitutos principales son el pollo, el cerdo y el pescado. Estos no pueden ejercer una gran influencia en el precio de la carne vacuna, pero sí tienen gran influencia en volumen de ventas.

Dada la situación explicada del mercado vacuno, con bajo stock, poca calidad y constante alza de precios, ha dado como resultado que el mercado argentino vea un aumento en el consumo de estos productos sustitutos.

Sin embargo la empresa puede brindar en un futuro cercano, una vez que haya comenzado su actividad, la distribución de pollos y cerdos. De esta forma se logra bajar fuertemente la amenaza de los productos sustitutos, teniendo así una

mayor variedad de productos y lograr satisfacer de la mejor forma posible las necesidades de nuestros clientes.

e) Rivalidad entre los competidores existentes en la industria

La rivalidad que existe en el mercado en el departamento de San Rafael, donde se va a ubicar el negocio, es bastante alta. Existen varios competidores fuertes, no tan importantes por su buena calidad de productos y su alto stock, sino por los años que han operado en el mercado.

Como se mencionó, la rivalidad con los precios es bastante difícil, ya que los precios son muy homogéneos. Se puede lograr una buena posición frente a los competidores brindando excelente calidad en los productos, un servicio de punta en la distribución, y asegurando el stock que necesiten los clientes en cualquier momento.

Como se puede apreciar, es bastante difícil lograr una buena diferenciación con el producto. Por ello los compradores pueden cambiar fácilmente su elección por el tipo de servicio brindado. Además si se logra incrementos importantes en la capacidad, se le permite al cliente tener la tranquilidad de contar con mercadería permanentemente.

2. Conclusiones del análisis de las 5 fuerzas ¹⁸

Aunque la empresa se encuentre con un grado de rivalidad bastante importante en la zona de San Rafael, cuenta con la ventaja de tener una gran relación con sus proveedores (ventaja brindada por la asociación con Micheli). Por ello se cuenta con productos de excelente calidad y a un precio muy competitivo.

De esta forma se logra tener cierto control sobre el poder de negociación de los proveedores y no tener una gran presión por parte de los competidores existentes.

Aunque en un principio puede ser difícil conseguir clientes, ya que tiene relaciones comerciales con nuestros competidores, la clave de demostrar buena calidad y buen servicio llevará a conseguir una cartera de clientes confiables y permanentes.

¹⁸ **Ibídem.**

La amenaza de los productos sustitutos es poco controlable en este sector, pero se puede disminuir su efecto al incorporar los mismos en la empresa. Es decir que en un futuro poder distribuir carne vacuna, de pollo y de cerdo. De manera de no tener casi competencia con productos sustitutos.

Por último vemos que la amenaza de ingreso de nuevos competidores en el sector es poca, dada las altas barreras de ingreso. Además la empresa cuenta con la ventaja de poder sobrellevar esas barreras de ingreso con gran facilidad al realizar la sociedad con Micheli e Hijos SA.

El conocimiento de las capacidades de la empresa y de las fuerzas competitivas que se conocen por medio de este análisis, complementado con un análisis del macro entorno y un análisis interno de la organización señala cuáles son las áreas en la que la distribuidora de carne Micheli – Giménez SA debe confrontar la competencia y aquellas que debe evitar.

B. Análisis del macroentorno

1. Análisis PEST ¹⁹

Hasta este punto del trabajo se trató a las industrias como si fueran entidades autónomas, pero en la realidad estas conviven en un marco mucho más amplio.

La bienandanza y desarrollo de una economía está fuertemente determinada y condicionada por el ambiente macroeconómico.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, puede sufrir un fuerte impacto y de forma directa ante cualquier cambio en el macro ambiente. Ello demuestra que la relativa solidez y atractivo de la industria, mostrado por el modelo de Porter, puede cambiar sin aviso.

Brevemente se analiza el impacto que cada aspecto de estas fuerzas macro ambientales pueden tener en la estructura competitiva de un medio industrial, para esto se utiliza el análisis PEST.

¹⁹ WIKIPEDIA, **Análisis PEST**, disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_PEST [marzo/2012].

Este análisis clasifica las influencias del entorno en cuatro grandes categorías:

- Político
- Económico
- Social
- Tecnológico

Hay que resaltar y tener en cuenta que estos factores no son independientes entre sí, sino que la mayoría de ellos se encuentran relacionados. Si estos factores cambian afectan al entorno competitivo en el que se mueven las empresas de un sector industrial.

Se propone realizar este análisis para comprender y analizar en macroentorno en el que se encuentra inserta nuestra empresa, y de esa forma poder identificar claramente los posibles cambios en el futuro que pueden afectar nuestro microentorno.

Tabla 6
Análisis PEST

Factor	Situación Actual	Mediano y Largo Plazo
Político	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crisis política a nivel mundial. Grandes cambios que afectan a los principales consumidores de las carnes Argentinas en el mundo 2. Gobierno inestable con políticas poco claras hacia el sector 3. El riesgo país de Argentina fluctúa entre 700 - 1440 puntos 4. Presentación del plan Estratégico alimentario 2016-2020 5. Acuerdos de precios 6. Acuerdos peso mínimo de faena 7. Retenciones y prohibición de exportaciones 8. Plan Came para todos 9. Las exportaciones están creciendo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Continúa la crisis financiera 2. Gobierno inestable 3. Riesgo se mantiene alto 4. Puesta en marcha del plan estratégico alimentario 2016-2020 5. No se podrá cumplimentar el acuerdo de precios (solo precios referencia) 6. No se podrá sostener. Debe ser decisión del productor 7. Reuniones con el gobierno para aclarar el tema y tener políticas claras y beneficiosas para toda la cadena productiva 8. Finalización del plan 9. Aumento de exportaciones, debido a que se va a mantener cambio alto
Económico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criterio de flotación administrada, por lo cual el gobierno tiene controlado el tipo de cambio 2. Oferta inelástica 3. Problemas de ciclo que mantienen precios altos 4. Inflación: 25% 5. Demanda inelástica 6. Problemas por la competencia por tierras y redistribución de la hacienda 7. Problemas con los costos de transacción de la cadena. Altos costos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gobierno va a continuar controlando el tipo de cambio 2. Se espera un aumento del stock y mejoramiento de la oferta 3. Continúan precios altos 4. Incertidumbre con la inflación 5. Se espera que la demanda siga siendo inelástica 6. Se espera alguna medida para solucionar este problema 7. Disminución de los costos 8. Consolidación de la ayuda financiera

	8. Ayuda financiera del gobierno para aumentar el stock y sobrellevar los problemas climáticos	
Tecnológico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de nuevas tecnologías para el engorde, feedlot 2. Desarrollo de sistemas para disminuir costos 3. Innovar nuevos sistemas que ayuden a aumentar el stock 4. Control de enfermedades, como la aftosa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Va a continuar el mejoramiento del feedlot 2. Perfeccionamiento de los sistemas utilizados 3. Implementar sistemas 4. Control total de enfermedades. Asegurar máxima calidad
Social	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor tendencia a consumir carnes blancas 2. Aumento de compras de carne en bandeja 3. Cambio del hábito del consumidor, dispuesto a pagar más por consumir carne 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Continúa esa tendencia 2. Mayor tendencia a estas compras para disminuir el tiempo 3. Sigue ese hábito, por el alto precio de la carne.

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones del análisis PEST

- **FACTOR POLÍTICO.** Este factor determina que a pesar de la crisis económica mundial y de la poca estabilidad y confianza existente en nuestro país, el sector ganadero puede tener una mejoría. Esto se debe a que su stock y consumo interno son muy bajos y por lo tanto se debe aumentar la producción y alentar al consumo. El gobierno no ha ayudado en los últimos años al sector, pero se espera que esta actitud cambie y se trabaje seriamente en un plan estratégico que permita mejorar a largo plazo la crisis por la que atraviesa el sector. No se deja de recordar que hay poca confianza del sector en las promesas de cambios de políticas propuestas por el gobierno.
- **FACTOR ECONÓMICO.** Los problemas de stock y la alta inflación por lo que atraviesa el país han llevado al gran aumento de precios de carne bovina en Argentina. Es difícil modificar la oferta o demanda, ya que para el aumento de la oferta se necesita trabajar en el aumento del stock y el aumento de demanda viene dado por una disminución de los precios. Se espera que se controle la inflación, aumente el stock (aumentando la oferta) y de esa forma poder disminuir los precios y aumentar la demanda.

- FACTOR SOCIAL. La sociedad Argentina es una gran consumidora de carne vacuna, pero dado los altos precios ha tenido que modificar su consumo. Esto ha llevado a disminuir el consumo de carne vacuna y preferir los productos sustitutos como el cerdo y el pollo. Se espera que una vez que los precios de la carne puedan disminuir, el consumo vuelva a elevarse rápidamente.
- FACTOR TECNOLÓGICO. Se necesita de la ayuda de la tecnología para lograr aumentar el stock de forma rápida y sin riesgos de enfermedades. A la vez la tecnología permitirá mejoras en los costos de la cadena productiva.

Capítulo IV

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

A. Introducción

Es de vital importancia conocer los competidores, ya que al tener un punto de referencia se pueden mejorar sustancialmente algunos aspectos en los que la empresa se encuentra en notable desventaja.

Muchas veces al emprender una idea de empresa, se piensa en cómo satisfacer al cliente, cómo hacer para vender más, como conseguir recursos, etc., y se deja a un lado un factor muy importante que es el de determinar quiénes son los competidores, cómo actúan y cuáles son sus características.

Se puede decir que el análisis de la competencia consiste en el estudio y análisis de los competidores, para que posteriormente, en base a dicho análisis, se tomen decisiones o se diseñen estrategias que permitan competir adecuadamente con ellos.

La importancia del análisis de la competencia radica en que al contar con determinada información de los competidores de la empresa, se pueda sacar provecho de ella y utilizarla a favor de la misma.

Como apunte final, es importante señalar que el análisis de la competencia no debe ser una tarea que se realice una sola vez, y que luego se olvide de ello (algo que suele suceder al iniciar un nuevo negocio), sino que debe ser una tarea que se realiza permanentemente, en todo momento; siempre se debe estar atento a los movimientos, decisiones o estrategias que realice la competencia, a sus nuevos productos, a sus nuevos puntos de ventas, a sus nuevos mercados, etc., y, a la vez, siempre tratando de reconocer anticipadamente estos movimientos, decisiones o estrategias; siempre tratando de adelantarse a ellos.

B. Características de la competencia en San Rafael

Como ya se ha mencionado, el mercado de la carne es un mercado bastante homogéneo en el cual no existen grandes diferencias en la calidad. Tanto la oferta como la demanda juegan libremente, determinando el precio de mercado.

Por ello la competencia en la venta de carne en el mercado que va a situarse la distribuidora Micheli – Giménez es muy similar. Es decir que la mayoría de los competidores ofrecen productos con una calidad similar y a precios casi iguales.

La calidad está determinada por la producción y el stock disponible de carne a nivel nacional y provincial, que es de donde se obtienen los productos.

En el mercado de San Rafael la competencia está dividida en dos situaciones. Por un lado aquellos competidores que faenan ganado en pie y luego venden y distribuyen la carne, y por otro lado aquellos que compran carne a diferentes frigoríficos del país y luego la distribuyen (como el caso de la empresa bajo estudio).

Algunos de los competidores más importantes en el mercado de San Rafael son:

- Carnes Moreno
- Carnes Reyes
- Frigorífico Novara
- Granizo
- Bracamonte

Aunque no existen grandes diferencias en la calidad de los productos entre los competidores, las pequeñas diferencias en las mismas son rápidamente percibidas por los clientes y los consumidores finales. Lo mismo sucede con los precios, las diferencias que existen son muy pocas pero los clientes son muy sensibles al mismo.

En conclusión, se determina que existe una competencia bastante fuerte en el mercado sanrafaelino. Pero la distribuidora tiene la oportunidad de introducirse

al mismo ofreciendo productos de mayor calidad y realizando algunos esfuerzos para lograr imponer precios sumamente competitivos.

Capítulo V

ANÁLISIS FODA

A. Introducción al tema ²⁰

La matriz FODA (matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es una herramienta estratégica que nos permite determinar la situación competitiva actual de la empresa.

Esta herramienta nos determina cuatro tipos de estrategias y nos permite contestar las siguientes cuatro preguntas:

- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede defender cada amenaza?

De estas cuatro variables, se determina que las fortalezas y debilidades corresponden a un análisis interno, y las oportunidades y amenazas corresponden a un análisis externo.

Se obtiene información relevante y esos datos se clasifican en una matriz de dos dimensiones, donde se encuentran las cuatro variables.

²⁰ MUÑOZ, Carlos, *Apuntes de clase de Estrategia de Negocios...op. cit.*

Tabla 7
Cuatro variables

	Positivas	Negativas
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

Fuente: Elaboración propia

De esta forma la intersección de "positivo" y "exterior" es una oportunidad. Mientras que las cuestiones "positivas" del "interior" de la empresa son una fortaleza, y así sucesivamente. La habilidad estará en convertir las "amenazas en oportunidades y las debilidades en fortalezas".

1. Análisis interno

Para poder realizar un correcto análisis interno de las fortalezas y oportunidades, Michael Porter recomienda analizar a la empresa como una cadena de valor. Por lo tanto vamos a analizar la distribuidora de carne con una cadena de valor.

Cadena de valor

Según Porter, el negocio de una empresa se detalla mejor como una cadena de valor, en la que los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades que se llevan a cabo para desarrollar y comercializar un producto o servicio generan valor. Michael Porter determina que una empresa va a ser rentable cuando los ingresos totales superen los costos totales incurridos en la creación y entrega de un producto y/o servicio.

La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y de las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales.

Las actividades primarias están implicadas en la adquisición de insumos, su transformación a un producto final y posteriormente su venta. Las actividades de apoyo son aquellas que sustentan a las actividades primarias.

Una empresa obtiene ventaja competitiva cuando desempeña estas actividades más baratas o mejor que sus competidores. El obtener y el mantener la ventaja competitiva depende de no sólo comprender la cadena de valor de una empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general. El sistema de valor es un campo más grande de actividades que incluye tanto a la cadena de valor de la empresa como las cadenas de valor de sus proveedores, del canal y del comprador. Se utilizará la cadena de valor para encontrar las fortalezas y debilidades de la organización.

Los eslabones pueden llevar a cabo la ventaja competitiva de dos formas: optimización y coordinación. Dichos eslabones surgen de la forma en que una actividad con valor afecta o es afectada por otras, muchas veces son sutiles y pasan desapercibidos.

Esta herramienta realza las relaciones entre la empresa y sus proveedores, lo que puede reducir el costo o aumentar la diferenciación, que es la diferencia que una empresa establece al proporcionar algo único que es valioso para los compradores más allá de ofrecer un precio bajo.

Es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, y busca identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Tabla 8
Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

Entre las actividades primarias:

- LOGÍSTICA INTERNA. Actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y control de los insumos necesarios para distribuir el producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventario, programa de los vehículos y devoluciones a los proveedores.
- OPERACIONES. Actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final. Dada las características del negocio de la distribución de carne, no existe una transformación de insumos en producto final, por lo que esta actividad en la empresa no es muy desarrollada. Se va a centrar en algunas actividades como la mecanización, embalaje, montaje, verificación, impresión y operaciones en general.
- LOGÍSTICA EXTERNA. Actividades relacionadas con la reunión, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenaje de los productos a entregar, manejo de materiales, organización de los vehículos de repartos, procesamiento de pedidos y horarios.
- MARKETING Y VENTAS. Actividades relacionadas con el desarrollo de un motivo que justifique la compra del producto y con la motivación de los compradores para que lo compren, como la publicidad, promoción, venta, ofertas, selección del canal de distribución relaciones con el canal de distribución y precios.
- SERVICIOS. Actividades relacionadas con la provisión de un servicio para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, preparación, formación, suministro de recambios y reajustes del producto. Se brinda un servicio de cámara frigorífica y aseguramiento de entrega en cualquier momento.

Las cuatro actividades secundarias o de apoyo son:

- INFRAESTRUCTURA. Actividades como dirección de la empresa, planificación, finanzas, contabilidad, cuestiones legales, gestión de calidad.
- RECURSOS HUMANOS. Son todas aquellas actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, formación, desarrollo y compensación del personal.
- TECNOLOGÍA. Actividades relacionadas con la mejora del servicio y/o de los procesos, incluyendo investigación y desarrollo, análisis de medios, diseño o procesos, diseño de procedimientos de servicios.

- **ABASTECIMIENTO.** Actividades relacionadas con la compra de materias primas, suministros y otros artículos consumibles, además de la maquinaria, equipamiento de oficinas y edificios.

Una vez que se tiene en claro la cadena de valor, se puede comenzar con el análisis interno de la empresa.

a) **Fortalezas**

Son todos aquellos elementos internos y positivos que tiene la empresa, es decir capacidades especiales que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Puede ser controlando algunos recursos, con capacidades y habilidades distintivas que se posean, por ventajas naturales, etc.

En el caso de la distribuidora de carne Micheli – Giménez, el autor de este trabajo puede detectar e identificar las siguientes fortalezas:

1. Calidad excelente en todos los cortes de carne
2. Buen posicionamiento de la marca Micheli e Hijos en el mercado
3. Aseguramiento de gran stock a los clientes
4. Distribución personalizada o localizada en el propio centro de almacenamiento de la distribuidora
5. Servicio de "cámara de frío" a los clientes en caso de que no cuenten con espacio suficiente en sus cámaras
6. Asesoramiento a los clientes para ayudarlos a mejorar sus ventas y capacitaciones para que logren la mejor conservación y presentación de las carnes

b) **Debilidades**

Las debilidades son aquellos factores que provocan una posición desfavorable de la empresa frente a la competencia. Son todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

Hay que trabajar fuertemente sobre ellas para lograr eliminarlas, mejorarlas o evitarlas. Las debilidades que se puede encontrar en la empresa bajo análisis son:

1. Dificultad para ingresar y conocer en profundidad el mercado en San Rafael, lugar donde se va a ubicar la empresa
2. Pocos recursos en el comienzo del negocio
3. Alta competencia en el sector
4. Dificultad para lograr nuevos clientes
5. Dificultad para encontrar el personal capacitado y con conocimiento del negocio

2. Análisis externo ²¹

Para realizar el análisis externo del presente trabajo se utiliza la información obtenida en los capítulos anteriores. Del análisis de las 5 fuerzas de Porter se logra entender el microentorno, y de análisis PEST se comprende el macroentorno.

a) Oportunidades

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

1. Gran relación con el proveedor
2. Demanda insatisfecha
3. Mala calidad de productos de la competencia
4. Mejoras en las políticas del gobierno
5. Precio elevado de la carne en el mercado
6. Mejoras tecnológicas para disminuir costos
7. Baja entrada de competidores potenciales

b) Amenazas

Son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste. Pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

²¹ **Ibidem.**

1. Fuerte competencia en el sector
2. Competencia fuerte de productos sustitutos
3. Alta dependencia con los proveedores
4. Problemas de stock
5. Fluctuaciones de precios
6. Inflación
7. Aumento de costos
8. Incertidumbre política

B. Cursos de acción

El trabajo con la Matriz FODA nos permite determinar cuatro estrategias distintas.

1. Estrategia FO (Maxi-Maxi)

Todos los gerentes quieren estar en esta situación donde se pueden maximizar las fuerzas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas. Esta es la estrategia de Fortalezas vs. Oportunidades. Las organizaciones que siguen cualquiera de las otras tres estrategias de la Matriz FODA, tratan de colocarse en una situación que les permita aplicar estrategias FO.

Si una empresa tiene debilidades importantes luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas. Cuando una empresa enfrenta amenazas importantes, trabajará para poder evitarlas y avocarse a sus oportunidades.

En el caso que se está analizando una estrategia para este escenario sería que la distribuidora cuente con la capacidad de poder posicionarse muy fuertemente en el mercado, acaparando la gran mayoría de los clientes y disminuyendo al máximo posible la capacidad de acción de sus competidores. Se deben hacer acciones que permitan fidelizar a los clientes para un largo plazo. Además se podría aumentar el mercado atendido, extendiéndose hacia otras zonas al sur de San Rafael, como Malargüe y General Alvear.

2. Estrategia DO (Mini – Maxi)

La estrategia DO en la cual tenemos Debilidades vs. Oportunidades intenta superar las debilidades internas y aprovechar las oportunidades externas.

Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado.

Un ejemplo para el caso bajo análisis sería que la empresa cuente con una excelente relación con el proveedor que le permita asegurarse de un gran stock y con productos de muy buena calidad, en un contexto de precios elevados. Pero que se encuentre en gran dificultad para encontrar personal capacitado y debilidad para poder adquirir una buena cartera de clientes que son parte de la competencia.

En ese caso, sería de vital importancia destinar recursos para encontrar el personal necesario, y para realizar políticas de ventas y marketing que le permitan a la empresa obtener la mayor cantidad de clientes en el menor tiempo posible.

3. Estrategia FA (Maxi – Mini)

Esta estrategia Fortalezas vs. Amenazas, se basa en potenciar las fortalezas de la organización y minimizar las amenazas del medio ambiente externo. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una institución fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.

Un ejemplo en el que la empresa logre enfrentar las amenazas aprovechando sus fortalezas sería que en un momento donde caiga el consumo de carne, ya sea por altos precios o por falta de stock, la distribuidora Micheli – Giménez brinde el servicio de "cámaras de frío" a sus clientes y trate de expandirse hacia otros mercados aprovechando el buen posicionamiento de la empresa.

4. Estrategia DA (Mini – Mini)

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

Esta situación siempre se debe tratar de evitar en cualquier empresa. En el caso analizado, sería no poder asegurarse del stock necesario para los clientes y que la competencia no permita que adquirir los clientes necesarios para salvar los costos del negocio.

5. Conclusiones del análisis FODA

Al realizar el análisis FODA se pueden encontrar tanto ventajas como desventajas.

Cuando se aplica este análisis, la organización tiene que estar consciente de que el mismo se ha realizado en un momento determinado y con las condiciones específicas de ese momento. Por lo tanto, a un largo plazo estas condiciones pueden cambiar, lo que lleva a modificar también las estrategias planteadas.

Además se debe reconocer que el análisis FODA tiene un alto grado de subjetividad, por lo que una fortaleza para una empresa puede ser considerada como una debilidad para otra. Esto sucede ya las circunstancias cambian de un actor a otro así como pueden cambiar de un día para el otro o entre personas también en el interior de la empresa.

Capítulo VI

MERCADO META

A. Concepto ²²

Un mercado meta es un/unos segmentos del mercado seleccionados por la empresa para ofrecer sus productos o servicios. Es decir que es un grupo de compradores potenciales a los cuales la empresa espera cubrir sus necesidades.

Existen diversas consideraciones que son aconsejables seguir cuando se debe elegir un mercado meta.

Lo primero a tener en cuenta es que los mercados meta deben ser compatibles con las metas y la imagen de la organización, la segunda recomendación consiste en relacionar las oportunidades de mercado con los recursos de la compañía. La finalidad de toda empresa es lograr generar utilidades, por ello toda organización busca mercados que generen el volumen suficiente para obtener utilidad.

La compañía debe por lo general buscar un mercado donde el número de competidores sea el menor posible. Se debe evitar entrar a un mercado saturado de competidores, a menos que tenga una ventaja competitiva fuerte sobre las empresas existentes.

Para lograr seleccionar el mercado meta de la empresa es necesario realizar una segmentación del mercado.

La segmentación del mercado es una filosofía orientada al consumidor más que al producto, es para la empresa una condición necesaria para ser competitiva y es la base de la filosofía de mejora continua.

Se define como el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes. Dentro de un

²² MUÑOZ, Carlos, *Apuntes de clase de Estrategia de Negocios...op. cit.*

mismo grupo las personas son homogéneas, pero heterogéneos entre ellos. Debido a esta similitud dentro de cada grupo, es probable que respondan de modo similar a determinadas estrategias de marketing. Es decir, probablemente tendrán las mismas reacciones acerca del marketing mix de un determinado producto, vendido a un determinado precio, distribuido en un modo determinado y promocionado de una forma dada.

Segmentar el mercado es un trabajo importante, aunque es bastante laborioso trae sus ventajas.

Lo primero que se debe hacer es averiguar las necesidades de los clientes dentro de un sub mercado (segmento) y luego satisfacerlas.

Con la estrategia de segmentación del mercado, una empresa puede diseñar productos que realmente correspondan a las exigencias del mercado. A su vez los medios publicitarios pueden emplearse mejor porque los mensajes promocionales se dirigen de modo más específico a cada segmento del mercado.

Por otro lado hay que reconocer los límites de la segmentación, los más influyentes corresponden a los costos y la cobertura del mercado. Al realizar la segmentación los gastos de la mercadotecnia aumentan en varias formas, como así también los costos del inventario total, que se elevan por la necesidad de mantener inventarios precisos. Los costos de la publicidad crecen porque tal vez se requieran diferentes anuncios para cada segmento. Los gastos administrativos crecen cuando la gerencia debe planear y realizar varios programas de mercadotecnia.

B. Criterios para segmentar el mercado meta ²³

Existen diferentes criterios para segmentar un mercado. Algunas de las más utilizadas son:

1. **SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA.** Requiere dividir el mercado en diferentes unidades geográficas. Como países, estados, regiones, provincias, comunes, poblaciones, etc.

²³ **Ibídem.**

2. **SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICAS.** Consiste en dividir el mercado en grupos, a partir de variables como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, el ciclo de vida de la familia, los ingresos, la ocupación, el grado de estudio, la religión, la raza y la nacionalidad.
3. **SEGMENTACIÓN SOCIOECONÓMICA.** Consiste en agrupar a la población de un mercado de acuerdo a estratos sociales.
4. **SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA.** Divide a los compradores en diferentes grupos con base en las características de su clase social, estilo de vida y personalidad.
5. **SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL.** Divide a los compradores en grupos, con base a su conocimiento en un producto, su actitud ante el mismo, el uso que le dan o la forma en que responden a un producto. Entre los grupos se destacan beneficios esperados, ocasión de compra, tasa de uso, grado de lealtad, grado de conocimiento y actitud ante el producto.

C. Estrategias del mercado meta ²⁴

Una vez que la empresa haya valuado los diferentes segmentos, tendrá que decidir cuáles y cuantos segmentos cubrirá. Se puede adoptar una estrategia, de entre tres, para cubrir el mercado.

Esas tres alternativas viables como estrategias para mercados meta son las siguientes.

1. Mercado masivo o indiferenciado

Mercado masivo, llamada también de mercado agregación de mercados o indiferenciado. Esta estrategia asegura que es un mercado masivo y unificado cuyas partes se consideran semejantes en todos los aspectos fundamentales. La gerencia desarrolla a continuación una sola mezcla de mercadotecnia para llegar al mayor número posible de clientes en él. Es decir desarrolla un único producto para esta audiencia masiva.

²⁴ **Ibidem.**

Es una estrategia orientada a la producción. Permite a una compañía maximizar su economía de escala en la producción, distribución física y promoción. Fabricar y comercializar un producto para un mercado significa series más largas de producción a costos unitarios más bajos. Los costos de inventario se reducen al mínimo cuando la variedad de colores y tamaños de los productos no existen o es muy limitada.

Esta estrategia casi se acompaña de la diferenciación del producto que es la estrategia en virtud de la cual una firma trata de distinguir su producto de las marcas que la competencia ofrece al mismo mercado agregado.

2. Estrategia de concentración de un solo segmento

La estrategia de concentración de un solo segmento requiere seleccionar como un mercado meta un segmento homogéneo dentro de un mercado total. Se debe desarrollar una mezcla de mercadotecnia para llegar a él. Esta estrategia permite a una compañía penetrar en un mercado pequeño en profundidad y adquirir reputación como especialista o experto en ese mercado reducido. El gran riesgo y limitación de la estrategia de un solo segmento residen en que la empresa arriesga su continuidad si ese segmento declina en el potencial de mercado.

3. Estrategias de segmentos múltiples

En la estrategia de segmentos múltiples, dos o más grupos de clientes posibles se identifican como segmentos del mercado meta. Después una mezcla de mercadotecnia se prepara para llegar a cada uno. Como parte de la estrategia de segmentación múltiple, una organización con frecuencia ideará una variedad del producto básico para cada segmento. Con una estrategia de segmentos múltiples, normalmente, se logra un mayor volumen de ventas que con la técnica de un solo segmento. La segmentación múltiple es además útil para una compañía que afronte una demanda estacional de su producto.

4. Conclusiones de estrategias de mercado meta

A veces resulta conveniente tratar al mercado total como una unidad en vez de segmentarlo. Esta estrategia consiste en brindar un producto para todo el

grupo, una estructura de precios y un sistema de distribución para llegar a tantos clientes cómo sea posible. Generalmente, es una estrategia que se aplica cuando una gran cantidad de clientes en el mercado total tiene la misma opinión sobre las necesidades que satisface el producto (mercado indiferenciado). Entonces, para la empresa resulta en un grupo uniforme de compradores potenciales.

Rara vez se da ésta situación. La mayoría de las veces, el mercado resulta muy heterogéneo. Esta falta de uniformidad puede ser indicadora de que existen diferencias en distintos aspectos (los hábitos de compra, en la manera como se usan el producto, en los motivos de su compra o en otros factores). La segmentación del mercado tiene en cuenta estas diferencias. En éste caso no es conveniente tratar al mercado cómo un todo sino segmentarlo, usando estas diferencias como criterios.

La gerencia tiene en éste caso, dos opciones más. Por un lado, seleccionar como mercado meta un grupo homogéneo del total del mercado para satisfacer un segmento único que permite a una compañía penetrar en un mercado pequeño y adquirir reputación como empresa de expertos o especialistas en el mercado limitado. Esto permite a la empresa, introducirse en ese mercado con recursos limitados. El riesgo consiste en que el vendedor apuesta todo a un solo número. Si disminuye el mercado potencial el vendedor puede tener graves problemas (concentración en un solo segmento).

Otro puede elegir dos o más grupo diferentes de clientes potenciales como mercado meta. Se desarrolla una mezcla de mercadotecnia por separado para obtener cada segmento; una compañía desarrollara una variedad diferentes del producto básico para cada segmento. Puede realizase también sin cambios en el producto, con programas separados de mercadotecnia orientado a un segmento diferente del mercado.

D. Segmentación del mercado meta de la distribuidora

Para el caso bajo estudio tenemos diversos factores que justifican la segmentación.

Al ser la comercialización y distribución las principales actividades de la empresa, se puede segmentar el mercado meta en dos grandes segmentos:

Minoristas como supermercados, hipermercados, carnicerías, mercaditos, y cualquier otro comercio que pueda vender carne al consumidor final.

Como claramente se ha notado a lo largo de este trabajo, la rentabilidad de la empresa está dada por el volumen de ventas. De esta forma se determina que el segmento de mercado más adecuado para la distribuidora Micheli – Giménez es el mercado "Minorista".

La empresa debe realizar una segmentación geográfica, de modo tal de poder dividir en diferentes áreas la zona de trabajo de la empresa. Es decir que al dedicarse al mercado en el departamento de San Rafael, la idea sería realizar una segmentación geográfica dentro del departamento para diferenciar diferentes áreas de trabajo.

En conclusión, la estrategia de mercado meta seleccionada para la distribuidora es la de concentración en un solo segmento. Con esto en mente se deben dirigir todos los esfuerzos para lograr el mayor volumen de ventas en el mercado minorista de ventas de carne. Se necesitan crear fuertes lazos comerciales con nuestros clientes, en especial con aquellos que compran grandes volúmenes.

Pero se debe tener una especial atención en este mercado, ya que no se puede atender de la misma forma a un gran supermercado como a una pequeña carnicería de barrio. Si bien se debe ofrecer la misma calidad de servicio a todos los clientes, hay que considerar la posibilidad de alguna política de precios especial y servicios adicionales para grandes clientes.

Otro punto a evaluar en un futuro sería la posibilidad de venta a los consumidores finales. Si la distribuidora Micheli – Giménez tuviera problemas para abastecer al mercado minorista por falta de stock a nivel nacional, que no permita lograr un volumen de ventas necesario para llegar a una rentabilidad mínima, se puede evaluar la posibilidad de puntos de ventas para los consumidores finales. Esta alternativa es de un menor nivel de volumen de ventas, pero de una supuesta mayor rentabilidad por kilo vendido. En todo caso esta posibilidad llevaría a un nuevo análisis y un nuevo plan de negocios, pero no deja de ser interesante tenerlo en cuenta, como una segunda posibilidad de negocio.

Capítulo VII

ESTRATEGIAS A SEGUIR

A. Generalidades

No existe un término único de estrategia, sin embargo a fines prácticos para el presente capítulo se considera la opinión de diferentes autores y se define a la estrategia como;

"Conjunto de acciones integradoras que se deben desarrollar en los distintos niveles de la empresa para el logro de objetivos amplios partiendo del conocimiento de las capacidades y limitaciones y de los eventos potenciales favorables y desfavorables del entorno que permitan ubicar a la misma en una posición ventajosa frente a los competidores." ²⁵

La estrategia empresarial en las condiciones actuales es un proceso dinámico, que depende de las condiciones internas de la empresa y del entorno. Se caracteriza por un bajo grado de concreción ya que su función es proporcionar un conjunto de normas y reglas, y unos criterios para las decisiones futuras de la empresa.

Una vez que se ha realizado un análisis de la competencia y se ha podido determinar el segmento y mercado meta donde va a competir la empresa, se puede avanzar a los próximos pasos para determinar las estrategias a formular, seleccionar e implementar.

²⁵ MUÑOZ, Carlos, *Apuntes de clase de Estrategia de Negocios ...op. cit.*

B. Estrategias ²⁶

1. Análisis de la posición competitiva empresarial

Lo primero que debe realizarse para comenzar a formular las estrategias, es determinar cuál es la posición competitiva de la empresa, pero para ello es necesario dejar en claro el concepto de UEN.

Cada empresa puede tener una o varias Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), y cada UEN es un negocio. Entonces cada una de las UEN debe alcanzar sus objetivos de rentabilidad a través de la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Se enumera una serie de definiciones para una UEN:

- Una unidad operativa que vende un conjunto definido de productos a un grupo identificable de clientes, en competencia con un conjunto definido de competidores.
- Entidad básica de planificación con misiones estratégicas diferentes e independientes de otras entidades.
- Entidad organizativa amplia y homogénea para que pueda ejercer un control efectivo sobre los principales factores que afectan a sus negocios.
- Área estratégica empresarial o combinación "producto–mercado–tecnología" que subdivide al entorno de la empresa en áreas de distintas oportunidades, amenazas, tendencias, y turbulencias.
- Grupos de centro de estrategias dentro de una industria que siguen una estrategia similar o igual a lo largo de las dimensiones estratégicas.
- Una unidad de la organización o foco de planificación que agrupa claramente una serie diferenciada de productos que son vendidos a grupos uniformes de clientes, haciendo frente a un número definido de competidores.

Al analizar las definiciones anteriores, se puede identificar una serie de elementos comunes y se determina que una UEN es:

²⁶ **Ibídem.**

Una estructura organizacional independiente o focos de planificación dentro de una misma estructura organizacional que desarrolla su proceso de negocios a partir de:

1. Un grupo de clientes claramente segmentados
2. Un conjunto de productos orientados a satisfacer al grupo segmentado
3. Un conjunto definido de competidores
4. Desarrollo de estrategias similares para imponer una ventaja competitiva superior

El vínculo "clientes-productos-ventajas" competitivas es la declaración de la misión de la empresa. Entonces cada UEN tiene una misión de negocios diferente, productos diferentes, y ventajas competitivas diferentes.

A los factores distintivos de una UEN (cliente, producto, ventaja competitiva y competidores), HAX y MALJUF agregan estas otras características específicas:

- El directivo de la UEN debería tener la suficiente independencia para decidir las acciones estratégicas fundamentales.
- El responsable de la UEN es el responsable absoluto sobre los resultados del negocio.
- Esta autonomía decisional supone que el responsable de la UEN deberá contar con los recursos necesarios (humanos, financieros y materiales) para poder desempeñar su función de negocios.

Si se cumplen las 3 condiciones anteriores, una UEN se convierte en un centro de beneficios genuinos, totalmente responsable de su rentabilidad. Pero no por ello tiene que ser una unidad de organización bien definida con un supervisor directo a cargo.

Para el caso bajo estudio en este trabajo se determina que la empresa tiene una única UEN, ya que tiene un único grupo de clientes claramente segmentado, productos orientados a ese grupo de clientes, un conjunto definido de competidores y un conjunto de estrategias similares para lograr imponer una ventaja competitiva.

Al tener bien en claro el concepto de UEN se puede implementar la matriz BCG para determinar la posición competitiva de la empresa.

a) Matriz BCG (Boston Consulting Group)

La matriz BCG o de crecimiento-participación tiene como finalidad ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o UEN, es decir entre empresas o áreas. Su finalidad es ayudar a priorizar recursos entre distintas áreas de negocios o Unidades Estratégicas de Análisis (UEA), es decir, en qué negocios se debe invertir, desinvertir o incluso abandonar.

El método utiliza una matriz 2*2. El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado (participación). Cada uno de los cuadrantes propone una estrategia diferente para cada una de las unidades de negocio.

Por más que la empresa no tenga (al menos por ahora) unidades de negocio, se evaluará que tipo de negocio sería la distribuidora Micheli - Giménez en su conjunto.

Como resultado de esta matriz, las UEN se clasifican en:

- INTERROGANTES. Divisiones ubicadas en el cuadrante I. Tienen una baja participación relativa en el mercado, pero compiten en una industria de crecimiento rápido. Por lo general, las necesidades de efectivo de estas empresas son altas y su generación de efectivo es baja. La empresa debe decidir si fortalece estas divisiones siguiendo una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo de mercados o desarrollo de productos) o si las vende.
- ESTRELLAS. Divisiones ubicadas en el cuadrante II. Tienen una alta participación relativa en el mercado y una tasa de crecimiento industrial alta. Representan las mejores oportunidades a largo plazo, y deben recibir una inversión importante para mantener o fortalecer sus posiciones dominantes. La integración hacia delante, hacia atrás y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y las alianzas estratégicas son las estrategias más adecuadas para estas divisiones.
- VACAS GENERADORAS DE EFECTIVO. Divisiones ubicadas en el cuadrante III. Tienen una posición alta de la participación relativa en el mercado pero compiten en una industria de crecimiento lento. Producen efectivo por encima de sus necesidades y con frecuencia sostienen a otras divisiones. Debe

mantenerse su posición sólida, para lo que se recomiendan el desarrollo de productos o la diversificación concéntrica como estrategias principales para estas divisiones. Sin embargo, conforme una división se debilita, el recorte de gastos o la enajenación podrían ser las estrategias más adecuadas.

- **PERROS.** Divisiones ubicadas en el cuadrante IV. Tienen una posición baja de la participación relativa en el mercado y compiten en una industria de crecimiento lento o nulo. Son consumidoras de efectivo en la cartera de la empresa. Las estrategias recomendadas son la liquidación, enajenación o reducción a través del recorte de gastos.

Tabla 9
Matriz de crecimiento-participación (BCG)



Fuente: Fundamentos de marketing, Amstron Gary

En cuanto a la empresa que se analiza, la distribuidora de carne vacuna Micheli – Giménez, se puede esperar una fuerte participación en el mercado. Dado que la empresa todavía no ha comenzado su actividad, esta participación se espera dado el gran conocimiento del mercado de uno de los socios (Micheli) y de la buena aceptación en la provincia de los productos que éste distribuye.

Por otro lado, dadas las condiciones del micro y macro entorno de la industria, se obtiene una baja tasa de crecimiento de la misma y del mercado; al menos para los próximos 4 años hasta que mejore el stock ganadero nacional. Es decir, que si el país logra en un mediano a largo plazo aumentar su stock

ganadero, la industria pasará rápidamente a una alta tasa de crecimiento, ya que disminuyen los precios y aumenta en gran medida el consumo interno.

Por lo tanto, se puede ubicar a la distribuidora en el tercer cuadrante, es decir como una vaca. En donde existe una tendencia a una fuerte participación del mercado y una baja tasa de crecimiento de la industria. En esta posición la empresa puede lograr muy buena rentabilidad (si consigue altos volúmenes de ventas), manejando bajos costos. El problema sobreviene si la empresa no logra una buena participación en el mercado, la cual la obligara a buscar un nuevo rumbo o salir del negocio. Además se debe contar con la posibilidad de que la tasa de crecimiento de la industria aumente rápidamente en unos años (como efecto de un aumento del stock ganadero nacional), lo cual posicionaría a la distribuidora en el segundo cuadrante de estrella.

En definitiva, el negocio se encuentra en una posición de vaca pero puede pasar, no en un muy largo plazo, tanto a una posición de estrella como a una posición de perro (si la empresa no logra buena participación).

2. Formulación, selección e implementación de la estrategia competitiva ²⁷

Una vez ya determinada la posición competitiva de la empresa a través de la matriz BCG, se puede comenzar con la selección e implementación de las estrategias.

Se debe tener en cuenta que la estrategia competitiva no es una sola estrategia, sino que son varias. Cada una de esas estrategias tiene una relación de jerarquía o dependencia con las demás.

La mayoría de las estrategias se identifican, en general, con 3 niveles, el corporativo, de negocios y funcional; pero dicha clasificación es sólo válida para grandes corporaciones y poca relación guarda con la realidad que enfrentan las organizaciones más pequeñas. Por ello se ha dispuesto la formulación de la estrategia en otras dimensiones más aplicables para PYMES, que es el caso de estudio en esta oportunidad.

Entonces decimos que para este caso, la formulación se asume en las siguientes dimensiones:

²⁷ **Ibídem.**

- Estrategias de negocios o competitivas
- Estrategias de participación
- Estrategias de crecimiento

Entonces, cuando se debe elegir las estrategias que se van a implementar se debe tener como base dos aspectos. Por un lado, se debe determinar cuál es el valor que se desea otorgar al segmento meta (a través de las estrategias competitivas), y por otro la posición que se desea ocupar en ese segmento (a través de las estrategias de participación).

Por último se fórmulas las estrategias de crecimiento, determinando como va a crecer la empresa en el futuro.

a) Estrategias competitivas o de negocios

Porter definió la estrategia competitiva como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran respuesta a las cinco fuerzas competitivas que rodean a las empresas, (nuevos competidores, competidores actuales, poder negociación proveedores, poder negociación compradores y productos sustitutivos), y que como resultado buscaban obtener un rendimiento sobre la inversión.

El concepto de estrategia competitiva abarca:

1. El desarrollo de la forma en que la empresa va a competir en el futuro
2. La definición de sus productos
3. Los rasgos que caracterizan a los mercados a los que van dirigidos sus productos

Resumiendo, se describen las acciones que se llevan a cabo para conseguir los resultados esperados.

Partiendo de esta premisa se propuso un axioma mediante el cual resumía que las empresas pueden llevar a cabo 4 estrategias genéricas para este nivel.

Tabla 10
Estrategias genéricas

	Líder en Costo	Líder en Diferenciación
Para todo el mercado	Liderazgo total en costo	Liderazgo total en diferenciación
Para nicho o segmento	Liderazgo enfocado en costo	Liderazgo enfocado en diferenciación

Fuente: Elaboración propia

(1) LA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTO

Esta primera estrategia básica se apoya en la dimensión productiva y está, generalmente, ligada al efecto de la experiencia. Esta estrategia implica una vigilancia estrecha de los gastos ya que el acento está puesto esencialmente en la obtención de un costo unitario bajo, en relación a sus competidores. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial.

La estrategia de liderazgo de costos, requiere:

- La construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes, en forma eficiente;
- Un vigoroso empeño en la reducción de costos, por efecto de la curva de la experiencia;
- Rígidos controles de costos y gastos indirectos;
- La minimización de costos en I & D, servicios, fuerza de ventas y publicidad;
- El diseño de productos que faciliten la producción (arquitectura de productos);
- Una fuerte inversión inicial en equipos de tecnología;

- La colocación de precios bajos, para obtener rápidamente una alta participación de mercados (inclusive hasta pérdidas iniciales);
- Una alta participación de mercados, permite economías de escala que consiguen bajar más los costos. Los bajos costos, permiten obtener un rendimiento mayor al del sector industrial. Una posición de bajo costo y alta participación de mercado, proporciona elevadas utilidades para la reinversión y el mantenimiento del liderazgo en costos. Sólo las empresas con una alta participación de mercado, pueden optar por esta estrategia.

Los costos más bajos:

- Implican que existirán rendimientos aun después de que los competidores actuales no tengan utilidades, por la fuerte competencia;
- Defienden contra clientes poderosos, ya que éstos sólo pueden ejercer poder para hacer bajar los precios al nivel del siguiente competidor en eficiencia.

Los riesgos de esta estrategia son, que:

- Los cambios tecnológicos, anulen las ventas obtenidas por la curva de la experiencia;
- El aprendizaje fácil y rápido para los seguidores o recién llegados al sector, que tienen capacidad de inversión;
- Entropía en los costos, no permita ver los cambios requeridos por el mercado, en las variables del marketing mix;
- La inflación de costos de la empresa, estreche la diferencia de precios, y ésta, no compense la mejor "imagen de marca" de los competidores.

(2) LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

Esta estrategia tiene por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador y que le diferencien de las ofertas de los competidores. Las empresas tienden a crear una situación de competencia monopolística donde detente un poder de mercado debido al elemento distintivo.

El objetivo de la diferenciación es crear algo que sea percibido en el mercado como único. Esto no significa que la empresa ignore los costos, sino que no son el objetivo estratégico primordial.

Algunas formas de diferenciar son a través de:

- Diseño de producto
- Imagen de marca
- Avance tecnológico
- Apariencia exterior
- Servicio de postventa
- Cadenas de distribuidores

La diferenciación, impide a veces obtener una alta participación de mercado. A menudo requiere de una percepción de exclusividad, que es incompatible con una alta participación en el mercado.

El carácter único:

- Implica una defensa contra los competidores, tanto actuales como potenciales, por la lealtad de los consumidores a la marca y la menor sensibilidad al precio;
- Produce márgenes más elevados para tratar con el poder de los proveedores;
- El poder del cliente, ya que carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio;
- Brinda lealtad del cliente que es una barrera frente a los productos sustitutos.

Esta estrategia requiere para su creación, de actividades comerciales, costosas (comunicación, empaque, canales de distribución), que son incompatibles con una buena posición de costos.

Los riesgos de esta estrategia son, que:

- El diferencial de costos, entre el líder en costos y las empresas diferenciadas, resulte demasiado elevado para retener la lealtad a la marca;
- Decaiga en los clientes la necesidad por el factor diferenciante;
- Las imitaciones limiten la diferenciación percibida.

(3) LA ESTRATEGIA DE ENFOQUE

Esta estrategia se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de compradores, sin pretender dirigirse al mercado entero. El objetivo es asignarse una población-objetivo restringida y satisfacer las

necesidades propias de éste segmento mejor que los competidores, los cuales se dirigen a la totalidad del mercado.

Esta estrategia implica; por consiguiente, bien diferenciación, bien liderazgo en costos o bien las dos a la vez, pero únicamente respecto a la población-objetivo escogida.

Una estrategia de concentración permite obtener cuotas de mercado altas dentro del segmento al que se dirige.

Los riesgos de la estrategia de concentración:

- El diferencial de precios en relación a los productos competidores no especializados llega a ser demasiado importante;
- Las diferencias entre los segmentos y el mercado global se disipan;
- El segmento cubierto se subdivide en subsegmentos más especializados.

(4) CONCLUSIÓN DE ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA

En el caso planteado de la distribuidora Micheli-Giménez, se debe considerar el mercado en el cual se encuentra inserta la empresa.

Para aplicar correctamente la estrategia competitiva se debe decidir cuál es el valor que se desea otorgar al segmento meta.

Como ya se mencionó en capítulos anteriores, la empresa tiene un segmento meta determinado y cuenta con un mercado muy homogéneo. Por ello se determina que la empresa se debe enfocar a un nicho de mercado, pero la decisión más importante ronda en saber si va a concentrarse en el costo-precio o en la calidad.

Al contar con un mercado muy homogéneo es muy difícil poder incidir en el precio. Es decir que el precio ya está establecido en el mercado, dado por el libre juego de la oferta y la demanda. Además la competencia es bastante fuerte y la calidad de los productos no tiene una gran diferencia, si bien las diferencias existen y son rápidamente percibidas por el cliente.

Además, la rentabilidad del sector es casi la misma para todas las empresas. Entonces se puede decir que la rentabilidad de cada una de las empresas está dada por su capacidad de ofrecer los productos al precio que establece el mercado pero controlando y disminuyendo los costos operativos al

máximo posible. Mayores volúmenes de ventas se asocian a una mayor rentabilidad.

También se debe mencionar que la calidad de la carne vacuna depende del tipo de carne y stock que tengan semana a semana los proveedores. En el caso de la empresa bajo estudio, se confía mucho en la calidad de los productos que van a enviar los proveedores de la empresa, por lo explicado en capítulos anteriores.

Entonces, como conclusión, se determina que es un mercado muy homogéneo, donde la diferencia entre el precio y calidad entre la empresa y sus competidores no es muy variable. Por ello se considera que sería más rentable concentrarse en la calidad del servicio que se brinda a los clientes que en la calidad del producto en sí.

Por lo explicado, la estrategia competitiva de la distribuidora Micheli-Giménez va a ser una estrategia de nicho enfocada en la calidad, considerando que el cliente va a poder percibir mayor calidad en los productos por una mayor calidad en los servicios que se le brinden. Siempre teniendo en mente la posibilidad de disminuir los precios de venta, dada la gran sensibilidad existente en la demanda.

En este punto del trabajo ya se ha determinado la estrategia competitiva que determina cómo la distribuidora puede llegar a cubrir su mercado y lograr posicionarse como una excelente elección en el mismo (a través de la diferenciación en un segmento del mercado).

b) Estrategias de participación o posicionamiento

El posicionamiento comienza con el "producto". Es decir, un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona. Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos.

Cuando llevamos a cabo una estrategia de posicionamiento, es recomendable tener en cuenta ciertos factores. Por un lado que la diferenciación es un factor importante dentro del posicionamiento. Posicionarse junto a la mayoría no suele ofrecer ninguna ventaja. Segundo, el mejor posicionamiento es

aquel que no es imitable, si los competidores pueden imitarlo en el corto plazo, perderemos la oportunidad de diferenciarnos. El posicionamiento de la marca tiene que proporcionar beneficios que sean relevantes para el cliente. La posición que se desee alcanzar debe ser rentable para la empresa.

Ahora se debe determinar qué posición desea ocupar la empresa en la mente de los clientes. Para esta situación tenemos 3 posiciones posibles:

- Líder
- Seguidor
- Rezagado

Dada la situación del mercado, con un alto nivel de saturación pero con necesidades insatisfechas de los clientes, se espera que en un corto plazo la distribuidora Micheli–Giménez comience con una posición de rezagado o seguidor, si es posible.

Esta posición de rezagado o seguidor, en el corto plazo, debe lograrse para abandonarse para posicionarse como líder en un largo plazo.

El problema al tomar esta decisión es que se tienen dos vértices divergentes. Por un lado se tiene la ventaja que uno de los socios tiene años de experiencia en el mercado y por otro que la competencia está muy bien posicionada en el mercado sanrafaelino. Por ello es difícil, que pese a conocer bien el mercado, los clientes dejen de lado su fidelidad con sus actuales proveedores para empezar a comprar a Micheli–Giménez.

Esta situación se complica un poco más al saber las condiciones de precio y calidad ya explicadas. Entonces quizás sea ideal estudiar cómo viene trabajando el líder para que en un plazo de dos a cinco años lograr ser mejor que él y liderar el mercado.

Al determinar el posicionamiento de la empresa, se debe definir una estrategia para tomar una posición defensiva u ofensiva para reforzar su situación en relación con las cinco fuerzas competitivas analizadas previamente, que se traducen en oportunidades o amenazas para la empresa.

Entonces para formular una estrategia de posicionamiento adecuada, se hace necesario distinguir entre fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades. Resulta ventajoso utilizar la siguiente matriz.

Tabla 11
Formulación de las estrategias de participación

ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	ESTRATEGIA DE ATAQUE (TÁCTICA ENVOLVENTE)	ESTRATEGIA DE ATAQUE (TÁCTICA DE VARIOS LADOS)
	DEBILIDADES	ESTRATEGIA DE DEFENSA (TÁCTICA DE FLANCOS)	ESTRATEGIA DE DEFENSA (TÁCTICA DE RETAGUARDIA)
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO			

Fuente: Elaboración propia

El objetivo de una estrategia defensiva es reducir la probabilidad de ataque, desviarlo hacia áreas menos amenazadoras y/o reducir su intensidad. Buscan proteger la cuota de mercado, constriñendo la acción de los competidores más peligrosos. Es adoptada por empresas innovadoras, que una vez abierto el mercado, se ven atacadas por competidores imitadores.

Los mecanismos que utiliza esta estrategia son:

- Innovación continua y avance tecnológico (nuevos productos y servicios);
- Consolidación del mercado por el uso de la distribución intensiva o masiva (eficacia);
- Mantenimiento de costos bajos y precios en consonancia con el valor para el consumidor;
- Extensiones de producto y/o marca para cubrir todos los segmentos (variedades);
- Profundidad de producto para cubrir todos los segmentos (tamaños);
- Guerra de precios y publicidad;
- Bloqueo de proveedores y distribuidores a la competencia.

Es una estrategia mayormente adoptada por empresas líderes del sector. Deben considerar qué segmentos defender, aun a costa de pérdidas, no puede defender todas sus posiciones en el mercado, debe concentrar sus recursos donde valga la pena.

La Estrategia de ataque (expansión de la actual participación de mercado) busca mejorar la rentabilidad, al elevar la participación relativa en el mercado, por los efectos de la curva de la experiencia y de las economías de escala.

La estrategia de ataque es generalmente adoptada por empresas seguidoras o retadoras, más que por el líder. En el caso bajo análisis, se tiene más características de seguidor que de retador. Principalmente, porque no se va a destinar recursos en estrategias agresivas contra el líder para disminuir su participación, sino que lo que se busca es entrar al mercado y dirigir sus esfuerzos a un segmento con una calidad de productos y servicios diferenciados y obtener rentabilidad.

Dentro de las dos alternativas viables según la matriz ante las estrategias de ataque pareciera más conveniente para la distribuidora, la táctica envolvente. Esta estrategia consiste en; captar una mayor proporción de territorio del oponente, por medio de un amplio "ataque relámpago". Consiste en el lanzamiento de una gran ofensiva sobre varios frentes. Se va a ofrecer al mercado todo lo que ofrece el oponente y más, para que éste no pueda rehusar la oferta. Se requiere una cantidad superior de recursos que el oponente. Se utiliza cuando se considera que un ataque rápido y masivo quebrantará al oponente.

Luego en el largo plazo, si la empresa logra la posición de líder deseada, se va a optar por cualquiera de las dos estrategias de defensa (táctica de flancos o táctica de retaguardia) según el contexto y situación del momento.

c) Estrategias de crecimiento

EL objetivo de esta estrategia se halla en la mayor parte de las estrategias empresariales, se trata del crecimiento de las ventas, de la cuota de mercado, del beneficio o del tamaño de la organización en sí misma.

El crecimiento es un factor que influye en la vitalidad de una empresa, estimula las iniciativas y aumenta la motivación del personal y de los ejecutivos. Ya la empresa definió qué vender (diferencias) para obtener rentabilidad, cómo posicionarse en la mente del consumidor (con una táctica de ataque envolvente) para ser competitivo. Ahora debe definir su objetivo de crecimiento. Esta decisión deberá tomarse en tres niveles diferentes:

- Un objetivo de crecimiento en el seno del mercado de referencia en el cual opera; se hablara entonces de crecimiento intensivo.
- Un objetivo de crecimiento realizado en el seno del sector industrial a través de una integración horizontal o hacia atrás o hacia adelante; se trata de crecimiento integrado.
- Un objetivo de crecimiento que se apoya en las oportunidades situadas fuera de su campo de actividad habitual; se trata de objetivo de crecimiento por diversificación.

(1) ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTENSIVO

Consisten en "cultivar" de manera intensiva los mercados actuales de la compañía. Son adecuadas en situaciones donde las oportunidades de "producto-mercado" existentes aun no han sido explotadas en su totalidad, e incluyen las siguientes estrategias: ²⁸

1. ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN. Se enfoca en la mercadotecnia más agresiva de los productos ya existentes. Este tipo de estrategia, por lo general, produce ingresos y utilidades.
2. ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE MERCADO. Se enfoca en atraer miembros a los nuevos mercados, por ejemplo, de aquellos segmentos a los que no se ha llegado aun (como nuevas zonas geográficas).
3. ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL PRODUCTO. Incluye desarrollar nuevos productos para atraer a miembros de los mercados ya existentes, por ejemplo, desarrollando una nueva presentación del producto que brinde beneficios adicionales a los clientes.

Se recomienda a la distribuidora la estrategia de desarrollo de mercado, ya que con el mismo producto la empresa puede llegar a diferentes zonas geográficas. En un principio sólo se atendería a los clientes del departamento de San Rafael, pero luego se podría extender hacia General Alvear y Malargüe.

²⁸ **Ibíd.**

(2) ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTEGRADO

Buscan crecer, sea con estructura propia o por adquisición de empresas, a través de negocios relacionados a los negocios actuales. El principio que las sustenta, es que a veces, las ventas y las utilidades pueden incrementarse dentro de la misma rama industrial.

Consiste en aprovechar la fortaleza que tiene una determinada compañía en su industria para ejercer control sobre los proveedores, distribuidores y/o competidores. En ese sentido, una compañía puede desplazarse hacia atrás, hacia adelante u horizontalmente.

1. INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS. Ocurre cuando la compañía incrementa su control sobre sus recursos de suministro; es decir, que controla a sus proveedores o por lo menos a su principal proveedor. Es una alternativa para estabilizar y proteger la fuente y los costos del abastecimiento de importancia estratégica. Son necesarias, si los proveedores no disponen de recursos o de conocimiento tecnológico, para la fabricación de los componentes o materiales.
2. INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE. Ocurre cuando la compañía aumenta su control sobre su sistema de distribución. Buscan asegurar el control del canal de distribución, sin el cual la empresa podría estar asfixiada. Con esta estrategia se podría incrementar la rentabilidad total de la empresa
3. INTEGRACIÓN HORIZONTAL. Ocurre cuando la compañía aumenta su control con respecto a sus competidores.

Busca reforzar la posición competitiva, absorbiendo o controlando a algunos competidores:

- Neutralizando a un competidor que estorbe
- Alcanzando el punto óptimo para obtener los efectos de las economías de escala
- Beneficiándose de líneas de productos complementarias
- Buscando tener acceso a redes de distribución o a segmentos de mercado

Respecto a estas estrategias se recomienda una integración horizontal. Esto se puede lograr con la idea de absorber o adquirir el negocio y mercado de

os competidores. De esta forma se logra trabajar mejor con el concepto de economías de escala. Se llegaría a esta situación una vez que la empresa ya está posicionada como líder en el mercado.

La integración hacia adelante también podría ser una buena alternativa en un futuro si la distribuidora no logra los volúmenes de ventas deseados. Es decir que la empresa podría poner sus propios puntos de ventas al consumidor final, siendo ella misma su proveedor.

(3) ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACIÓN

Buscan crecer, a través de negocios no relacionados con los que cuenta actualmente la empresa. Se justifican, cuando pueden encontrarse buenas oportunidades fuera de los negocios actuales (una combinación de industria atractiva y fortalezas de la empresa). Se justifican, si en el sector industrial actual no existen oportunidades de crecimiento o rentabilidad, porque hay una posición dominante de la competencia, el mercado está en declive o se busca dispersar o disminuir el riesgo de la empresa.

- a. **ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN HORIZONTAL.** Consisten en agregar nuevos productos a la línea de productos de la compañía, los cuales no están relacionados con los productos ya existentes, sino que son diseñados para atraer a miembros de los mercados meta de la compañía.
- b. **ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN EN CONGLOMERADO.** Con otra infraestructura y/o tecnología y con otra actividad comercial, diferentes a las actuales, se desarrollan nuevos productos dirigidos a otros clientes. Entra en actividades nuevas, sin relación con sus actividades tradicionales, tanto en el plano tecnológico como comercial. Busca rejuvenecer la cartera de actividades. Es la estrategia más arriesgada y compleja. "Peter Drucker considera que el éxito de una estrategia de diversificación, es la existencia de un punto en común entre la actividad nueva y la actividad actual, sea de mercado, de tecnología o de procesos de producción". Las lógicas de la estrategia de diversificación son:
 - **OBJETIVO ESTRATÉGICO DEFENSIVO.** Reemplazar una actividad en declive.
 - **OBJETIVO ESTRATÉGICO OFENSIVO.** Conquistar nuevas posiciones.
 - **RESULTADOS ESPERADOS DE VALOR ECONÓMICO:** crecimiento, rentabilidad.

- RESULTADOS ESPERADOS DE COHERENCIA O COMPLEMENTARIEDAD: saber hacer (know-how).
4. ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA. Con la misma infraestructura y/o tecnología, se desarrollan nuevos productos, dirigidos a los mismos o a nuevos clientes. Sale de su sector industrial y comercial para añadir actividades nuevas, pero complementarias en el plano tecnológico y/o comercial. Se beneficia de la sinergia del complemento de las actividades, atrayendo además a nuevos compradores.

La distribuidora Micheli–Giménez podría seguir la estrategia de diversificación concéntrica, ya que podría agregar nuevos productos a los mismos y/o nuevos clientes.

La empresa podría distribuir también carne de pollo y de cerdo, de esa manera aprovecha sus canales de ventas para aumentar el volumen de las mismas a sus clientes actuales y lograr nuevos clientes.

Hay que considerar la posibilidad de crecimiento a través de la venta de estos productos sustitutos. Esto podría solucionar los problemas de stock nacional de carne vacuna y así mantener o aumentar la rentabilidad de la empresa, ya que la estructura empleada sería la misma. No se incurriría en nuevos grandes costos.

3. Estrategia de fidelización de clientes

La fidelización de clientes consiste en lograr que un cliente (una persona que ya ha adquirido nuestros productos o servicios) se convierta en un cliente fiel a nuestros productos, marca o servicios; es decir, se convierta en un cliente asiduo o frecuente. La fidelización permite lograr que el cliente vuelva a adquirir los productos de la empresa y que, muy probablemente, los recomiende a otros consumidores.

Muchas empresas descuidan la fidelización del cliente y se concentran más en captar nuevos clientes, lo que suele ser un error, ya que retener un cliente suele ser más rentable que captar uno nuevo, debido a que genera menores costos en marketing (una persona que ya nos compró es más probable que vuelva a comprarnos) y en administración (venderle a una persona que ya nos compró, requiere de menos operaciones en el proceso de venta).

Existen estrategias que las empresas pueden usar para obtener la fidelidad de sus clientes.

Para el caso bajo análisis, la estrategia utilizada por la empresa será antes que nada ofrecer un producto de excelente calidad acompañado con un profundo contacto con el cliente para reconocer sus necesidades y así poder satisfacerlas. También se focalizará en brindar un nuevo servicio al cliente (una buena atención, un trato amable, hacer sentir bien y a gusto al cliente). Además se esforzará por optimizar los servicios postventa, para aumentar el grado de satisfacción.

Capítulo VIII

MEZCLA DE MERCADOTECNIA ²⁹

A. Introducción al tema

Se entiende a la mezcla de mercadotecnia o marketing mix como un conjunto de herramientas controlables que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta; o también, como el conjunto de variables controlables que una empresa utiliza para alcanzar el nivel deseado de ventas en el mercado meta. Incluye, entonces, todo lo que la empresa puede hacer para lograr un determinado resultado en su mercado meta.

Las herramientas o variables se han identificado con el concepto de las 4 P's. Las 4 P's consisten en: producto, precio, plaza (distribución) y promoción.

B. Productos y servicios ³⁰

El producto es mucho más que el bien físico. Es un conjunto de atributos tangibles e intangibles, que incluye el empaque, la etiqueta, el color, el precio, el prestigio del fabricante que proporcionan los beneficios de la satisfacción de los requerimientos de un comprador.

Un producto puede ser un bien físico, un servicio, una idea, un lugar, una organización, una persona. Con ello nos damos cuenta que los consumidores compran algo más que un conjunto de atributos físicos, básicamente compran satisfactores.

²⁹ CZINKOTA, Michael R., **Masaaki Kotabe. Administración de la mercadotecnia**, 2ª edición, Cengage Learning Editores (Buenos Aires, 2001), cita a MCCARTHY, E. J., **Basic Marketing: a managerial approach**, 8ª edición, Homewood (Illinois, 1984), en pág. 46.

³⁰ **Ibidem**, pág. 47.

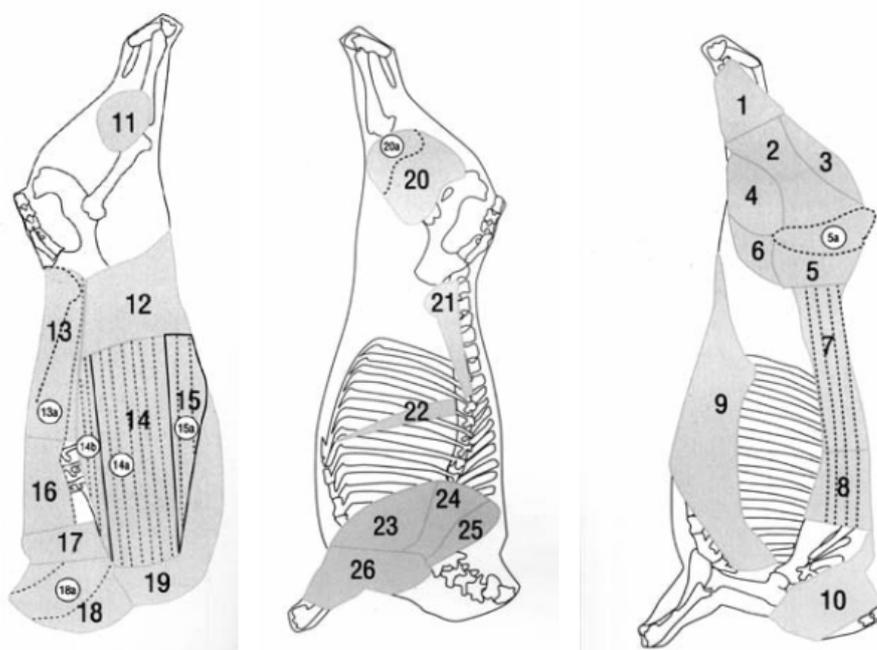
1. Productos

En el caso de la distribuidora, al comienzo, se tiene la idea de ofrecer un solo tipo de producto que es la media res. Pero a su vez se pueden obtener diferentes cortes de la media res, que se pueden ofrecer a los clientes según sus necesidades.

Entonces la lista de productos ofrecidos es:

- Aguja con cogote
- Aguja porcionada
- Bife angosto
- Bola de lomo
- Bola de lomo feteada
- Brazuelo
- Cogote
- Cuadrada
- Cuadrada feteada
- Cuadril con tapa
- Cuadril sin tapa
- Entraña fina
- Garrón sin hueso
- Marucha
- Nalga de adentro
- Nalga feteada
- Paleta con chingol
- Peceto
- Tapa de asado
- Tapa de bife ancho
- Tortuguita
- Plancha asado
- Rueda
- Cuarto
- Media res

Tabla 12
Lista de productos



1. Carnaza Común	7. Bife Angosto	13. Bife de Lomo.	17. Roast beef.	22. Entraña
2. Cuadrada	7/8ª. Asado de bife	14. Asado	18. Cogote	23. Paleta
3. Peceto	8. Bife ancho	14ª. Asado de tira	18a. Espinazo	24. Marucha
4. Bola de Lomo	9. matambre.	14b. Asado marucha	19. Tapa de asado	25. Palomita
5. Cuadril	10. Azotillo	15. Falda	20. Nalga	26. Osobuco
5ª. Tapa de cuadril	11. Tortuguita	15ª. Asado de falda	20ª. Tapa de nalga.	
6. Colita de cuadril	12. Vacio	16. Ojo de bife	21. Lomo	

Fuente: Agrobarrow nº 41 – Ing. Arg. Marta Renee Borda - 2011

Debe recordarse que en el mercado interno de carne vacuna, el producto de mayor interés para el consumidor final es la carne roja.

Entonces para lograr la mayor satisfacción de los clientes de la distribuidora, es de vital importancia que la carne sea conservada en buenas cámaras de frío.

Los clientes (carnicerías, supermercados, mercados, etc.) de la distribuidora Micheli-Giménez son los que van a realizar el desposte de la media res.

El desposte es la operación en la cual se separa el hueso de la media res, tomando en cuenta las especificaciones comerciales. Se deja el hueso blanco con el menor rastro de carne posible, optimizando el rendimiento del desposte y mejorando la presentación de los cortes.

Los cortes la media res se divide en cuartos y su peso varía entre 100 y 120 kilos. Este peso es el obtenido una vez realizada la faena en la industria frigorífica. Es el peso de compra del carnicero.

2. Servicios

Los servicios que la distribuidora pueda ofrecer van a ser claves para diferenciarse de sus competidores y así lograr su ventaja competitiva. En la actualidad, los competidores sólo ofrecen el producto sin preocuparse por servicios adicionales o mejorar la satisfacción de sus clientes. Esta es una gran oportunidad para la empresa de posicionarse en el mercado y lograr una buena cartera de clientes fieles.

Uno de los servicios que se puede ofrecer es de entregar la mercadería a los clientes con el concepto "just in time". Esto les permite a los clientes no tener que estar con un gran stock en sus negocios, con todos los costos que esto lleva. Es decir que la distribuidora debe realizar un gran trabajo de logística para abastecer de mercadería a sus clientes en el momento que estos lo deseen.

Otro servicio muy interesante sería el de ofrecer cámaras de frío en caso de que uno o varios clientes tengan alguna complicación con las mismas, o por algún circunstancia tengan un stock que sobrepase su capacidad de almacenamiento.

También se pensó en realizar capacitaciones gratuitas a los mejores clientes, para que estos puedan mejorar su rentabilidad y aumentar sus ventas. Mientras mayor sea el volumen de ventas de los clientes, mayor rentabilidad para la distribuidora.

C. Precio ³¹

Es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto. Se distingue del resto de los elementos del marketing mix porque es el único que genera ingresos, mientras que los demás elementos generan costos. Es el elemento que se fija más a corto plazo y con el que la empresa puede adaptarse rápidamente según la competencia, el costo, etc.

Es muy importante recordar que el precio de la carne vacuna varía día a día, mes a mes, año a año. Todo depende del libre juego de la oferta y la demanda y de las condiciones políticas y económicas del momento.

1. Comportamiento cíclico de los precios

Es esencial tener en cuenta la dinámica decisoria de los productores ganaderos ante variaciones presentes o esperadas en los precios. En éste sentido, se puede identificar dos ciclos, dependiendo del alcance temporal de dichas variaciones.

En teoría, en el corto plazo, precios altos alentarán a los productores ganaderos a producir más. Así, el productor demanda una cantidad adicional de ganado (retiene vientres o adquiere nuevas cabezas), compitiendo con el mercado local y con el exportador.

Como consecuencia de esta contracción de la oferta y de la mayor competencia por un recurso más escaso, aumentan los precios, encareciendo todas las categorías de animales y los productos finales. Éste aumento se distribuye de manera diferente de acuerdo al tipo de animal. De este modo, es esperable que, en términos relativos, aumenten más los precios de los animales jóvenes y de las hembras, que los animales adultos y/o machos.

Como conclusión, puede decirse que en el corto plazo, la relación existente entre precios esperados y faena, es negativa (a mayores precios esperados, se retrae la faena por un tiempo).

³¹ **Ibíd.**, pág. 47 y 48.

En el largo plazo, comienza a aumentar la hacienda (con un rezago promedio de tres años), como resultado de la anterior decisión del productor de producir más frente a un escenario de precios esperados en ascenso. De esta manera, aumenta la oferta, revirtiendo la relación entre precio y faena. A medida que el mercado se equilibra (como consecuencia de la mayor oferta), caen los precios y, en consecuencia, los ganaderos deciden producir menos. Esto disminuye la demanda de vientres y aumenta la oferta, con lo cual los precios sufren una caída adicional. En teoría, los precios caen hasta que los productores deciden disminuir la oferta en pos de evitar el agotamiento de su hacienda. Los precios se restablecen y el ciclo se regenera.

2. Determinantes del aumento de los precios en el largo plazo

Respecto a los factores de largo plazo, debemos considerar dos determinantes clave: la situación del stock ganadero nacional y la oferta de carne por un lado, y la demanda global de carne vacuna, por el otro.

En lo que refiere al stock y la oferta de carne, nos limitaremos a destacar lo que se ha descrito en la sección correspondiente a la producción: la oferta de carne ha aumentado muy lentamente como consecuencia de un estancamiento prolongado del stock ganadero. Los motivos y explicaciones correspondientes, han sido desarrollados anteriormente en este documento.

En relación a la demanda global de carnes, es importante tener en cuenta que durante los últimos años las carnes rojas experimentan un crecimiento sostenido, impulsados por el mayor consumo de países en desarrollo como China, Corea, Rusia, Chile y Venezuela, y de economías desarrolladas como las de la Unión Europea y Estados Unidos, cuyas producciones se han lentificado o detenido en los últimos años.

De esta manera, frente a un aumento de la demanda mundial y un relativo estancamiento de la oferta, no resulta extraño que los precios aumenten.

Finalmente, resulta fundamental tener presente que es justamente el aumento de los precios internacionales lo que genera condiciones favorables para las exportaciones argentinas.

3. Conclusión

La distribuidora tendrá una política de precios de acuerdo al mercado en cada momento. Se va a tener en mente la posibilidad de ofrecer los precios más bajos posibles dentro de las posibilidades de la misma. Con el adicional de lograr siempre un servicio muy superior al de sus competidores, y una calidad a la altura de los más exigentes.

D. Plaza o distribución

Es el elemento del mix que se utiliza para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente.

La plaza o distribución consiste en la selección de los lugares o puntos de venta en donde se venderán u ofrecerán los productos a los consumidores, así como en determinar la forma en que los productos serán trasladados hacia estos lugares o puntos de venta.

Este elemento va a ser el más importante de la empresa, ya que la función principal de la misma es la distribución de los productos. La distribución y logística de la sociedad Micheli–Giménez son uno de los puntos claves para lograr el éxito en el negocio.

La distribución de las carnes se hará a cada uno de los clientes en el punto que estos lo deseen, o bien los clientes podrán retirar la mercadería en el centro de distribución de la empresa.

La empresa realizará la distribución con camiones refrigerados propios, para asegura la cadena de frío de los productos y la calidad de los mismos. Aunque no se deja de lado la posibilidad de rentar camiones refrigerados en caso de que las circunstancias lo requieran, para asegurar un excelente servicio a los clientes.

E. Promoción ³²

La mercadotecnia no es solamente el desarrollo de un buen producto, su precio y ponerlo a la venta. Los clientes necesitan conocer el producto antes de la compra del mismo y esto se realiza mediante la promoción.

La promoción consiste en comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como persuadir, motivar o inducir su compra o adquisición.

La comunicación persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado.

Los objetivos principales de la comunicación son; comunicar las características y los beneficios del producto. Que se recuerde o se compre la marca/producto.

En otras palabras, la promoción es la manera por la cual la empresa transmite la información de sus productos y su imagen misma a los clientes. Permite a la empresa conocer las necesidades de los clientes y la reacción que éstos tienen con su producto.

Usa varios instrumentos para el cumplimiento de metas y objetivos; así cómo, la publicidad, las venta personales, las promociones de ventas y las relaciones públicas.

1. Venta personal

Es la presentación personal que hace la fuerza de ventas de la empresa con el propósito de hacer ventas y de desarrollar relaciones con los clientes, mediante: presentaciones de ventas, ferias comerciales, programas de incentivos a empleados.

Las ventas personales van a ser muy importante en la primera etapa de vida de la empresa. Se necesita que gente de la empresa visite a potenciales clientes, mostrando los productos y ofreciendo precios especiales. Es necesario que los nuevos posibles clientes tengan contacto personal y serio con personal de

³² **Ibíd.**, pág. 63.

la distribuidora. De esa forma podrá explicarse la forma de trabajo de la empresa y los servicios adicionales que se ofrecen.

2. Promoción de ventas

Son los incentivos a corto plazo para fomentar la compra o la venta de un producto o servicio. Mediante: Exhibidores en el punto de venta, premios, descuentos, cupones y demostraciones.

Para el caso bajo estudio se deben realizar descuentos a los clientes para lograr que compren nuestros productos y así ingresar más fácilmente al mercado. Se deja de lado rentabilidad para ganar posibles fieles clientes.

Además también se pueden dar demostraciones gratuitas de las carnes a los clientes, para que estos las prueben y comprueben la calidad y el servicio de la empresa.

3. Relaciones públicas

Es la creación de relaciones positivas con los diversos públicos de la compañía, mediante la obtención de una publicidad favorable, la creación de una imagen corporativa positiva y el manejo o la eliminación de rumores, historias y eventos desfavorables.

Es de gran importancia que los clientes de la empresa tengan un servicio de excelencia y gran calidad de los productos, para que el resto del mercado se entere de los buenos productos de la empresa y logre posicionarse rápidamente.

4. Publicidad

Es cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios que hace un patrocinador identificado, incluye: formas impresas difusión, exteriores, otros.

El mix de promoción debe estar guiado por el volumen a comercializar y al tipo de cliente meta.

La publicidad para la distribuidora se hará mediante medios radiales y gráficos. Además se distribuirán folletos de la empresa y sus servicios a los posibles clientes.

Capítulo IX

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A. Generalidades ³³

En los capítulos anteriores se vieron las diferencias que la empresa debe promover, como se va a posicionar y como va a crecer. También se mostraron estrategias relacionadas con el mix de marketing y otras estrategias a nivel funcional. Ahora se necesita estudiar la estructura que va a permitir que la empresa lleve adelante estas recomendaciones de estrategias y logre sus objetivos.

Para lograr identificar la estructura organizacional que mejor se adapta a las características del proyecto, se ha tomado como referencia los estudios realizados por Henry Mintzberg en su libro "Diseño de organizaciones eficientes". ³⁴ En esta sección se presentan las ideas generales de la tesis del autor.

La estructura es definida por Mintzberg como la suma total de las formas en que un trabajo es dividido entre las diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre esas tareas. Durante mucho tiempo se planteó que una buena estructura era una basada en reglas y una jerarquía de autoridad rígida; más recientemente, se ha generalizado la tendencia de seleccionar algunos elementos y entender a la estructura como las distintas maneras de dividir un trabajo y coordinar sus tareas.

Mintzberg concuerda en que no existe una mejor y única manera de diseñar y administrar organizaciones. Sostiene que "los elementos de la estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armonía, tanto como una

³³ MINTZBERG, Henry, **Diseño de organizaciones eficientes**, traducido por CAPMANY DE FRASH, Roxana M., El Ateneo (Buenos Aires, 1992), págs. 6, 14, 114, 116 y 117.

³⁴ **Ibidem.**

consistencia básica con la situación de la organización: su dimensión, antigüedad, el tipo de ambiente en que funciona, los sistemas técnicos que usa, etc." ³⁵

En síntesis, a lo que el autor hace alusión en la cita anterior es que, según su óptica, las características de las organizaciones caen dentro de agrupamientos naturales o configuraciones. Cuando no hay acomodación o coherencia, la organización funciona mal y no logra armonía natural.

Sin embargo esto no implica que todas las organizaciones sean iguales, es decir, un conjunto de componentes que se pueden quitar o agregar a voluntad. Por el contrario, la organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros.

Primeramente, Mintzberg distingue seis mecanismos básicos de coordinación que pueden explicar las formas fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo. Estos mecanismos, dado que tienen como finalidad conseguir la coherencia interna de cualquier organización, han de ser considerados como los elementos fundamentales de toda estructura. Básicamente ellos son diversas modalidades de interacción entre las personas que conforman la organización, a las cuales el autor conceptualiza como los elementos más básicos de la estructura, el aglutinante que mantiene unida a las organizaciones. Estos mecanismos no son excluyentes y evolucionan con el tiempo.

Interesa en esta sección señalar las diferentes partes de una organización que ha identificado el autor. Según Mintzberg las organizaciones generalmente están compuestas por cinco partes bien identificadas y cada una de ellas contiene un tipo de personal distinto con labores distintas.

Según Mintzberg "a través del proceso de reagrupar en unidades se establece el sistema de autoridad formal y se construye la jerarquía de la organización. El organigrama es la representación gráfica de esta jerarquía, del resultado del proceso de agrupamiento". De esta manera las unidades y posiciones individuales se agrupan en lo que el autor denomina "configuraciones" y de esa manera se establece el sistema de autoridad formal y se constituye la jerarquía organizacional reflejada en el organigrama. Sobre la manera en que se

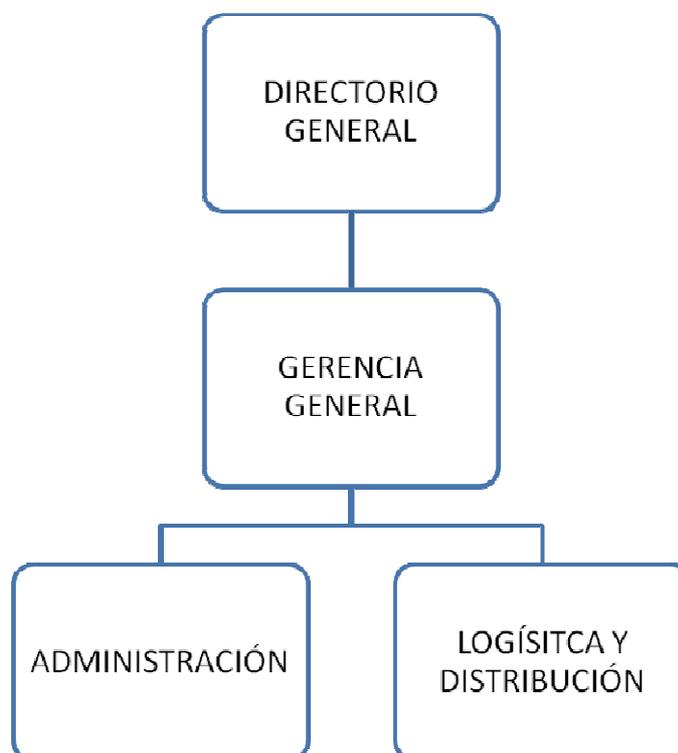
³⁵ **Ibídem.**

realizará este agrupamiento y, dada la metodología con la que se va a trabajar en el proyecto, interesa particularmente el procedimiento "de arriba hacia abajo" descrito por el autor; en el cuál se empieza por las necesidades generales para llegar a las tareas específicas. Según Mintzberg, "dadas las necesidades totales de la organización -metas que alcanzar, misiones que cumplir, así como un sistema técnico para lograrlas- el diseñador bosqueja todas las tareas que deben realizarse".

B. Organigrama de la distribuidora

En su comienzo la distribuidora contará con una estructura muy pequeña. El directorio que va a estar formado por los dos socios (Micheli y Giménez), una gerencia general que será ocupada por uno de los socios (en este caso, sería Giménez ya que está radicado en la zona de san Rafael donde se va a llevar a cabo el negocio), un departamento de administración donde se llevarán a cabo todas aquellas tareas administrativas, toma de pedidos de ventas y archivo de información para la contabilidad. Y por último el departamento de distribución y logística, encargado de llevar la mercadería a los clientes y coordinar futuras entregas.

Gráfico 8
Organigrama



Fuente: Elaboración propia

C. Mecanismos coordinadores ³⁶

1. Adaptación mutua

Según Mintzberg este mecanismo "logra la coordinación por medio del simple proceso de la comunicación informal" (como el que tiene lugar entre dos operarios) no siendo determinante el papel de un eventual supervisor para que las cosas funcionen. El control de la tarea corre por cuenta de los que la realizan. La adaptación mutua se logra en grupos muy pequeños, en la etapa de nacimiento de la organización (una estructura formada por tres a cinco personas) e incluso en organizaciones muy sofisticadas donde los distintos miembros aportan conocimientos muy especializados como ser en equipos de trabajo multidisciplinarios o consultoras.

³⁶ MINTZBERG, Henry, **Mintzberg y la dirección**, Díaz de Santos (Madrid, 1991), págs. 16 a 25.

La adaptación mutua va a ser más usado en el momento de puesta en marcha de la empresa, para lograr una buena comunicación entre los distintos empleados.

2. Supervisión directa o autoridad formal

"La coordinación se logra haciendo que una persona emita ordenes o instrucciones a otras varias cuyo trabajo está interrelacionado".

Éste es el mecanismo coordinador que mejor describe la relación entre el gerente general y los departamentos que tiene a cargo. "Él va a ser quien le diga a éstos lo que se tiene que hacer." De esta manera, quien ejerce la supervisión (en este caso el gerente general), se responsabiliza del trabajo de los demás dándoles instrucciones y controlando su trabajo.

3. Normalización de los procesos de trabajo

"Alcanza la coordinación especificando los procesos de trabajo de las personas que desempeñan tareas interrelacionadas (generalmente esas normas se desarrollan en la tecnoestructura para su cumplimiento en el núcleo operativo, como en el caso de las instrucciones de trabajo que surgen de los estudios de métodos y tiempos)."

El gerente general, con ayuda del directorio, tiene que lograr estandarizar el trabajo de la persona que trabaja en la administración y de los empleados que trabajan en el departamento de distribución.

4. Normalización de los outputs

"Logra la coordinación especificando los resultados de diferentes trabajos (también se desarrolla en la tecnoestructura, como el caso de un plan financiero que especifica los objetivos de las subunidades o las especificaciones que definen las dimensiones de un producto que se va a fabricar)."

5. Normalización de las habilidades

Esta es otra manera de lograr la coordinación. "Aquí, lo que se estandariza es el trabajador más que el trabajo o los resultados. Él o ella adquieren ciertos conocimientos, destrezas y habilidades para que, en forma subsiguiente, los

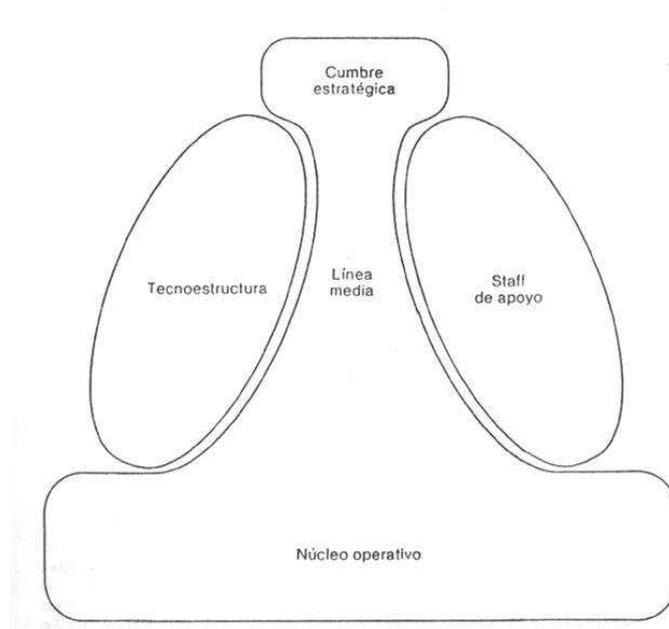
apliquen en el trabajo. Por lo regular, esta estandarización tiene lugar fuera de la organización y antes que el trabajador ocupe su puesto (por ejemplo, en una escuela profesional, en una universidad, etc.)."

Mintzberg estableció que, a medida que una organización crece y va adoptando divisiones de trabajo más complejas, abandona el ajuste mutuo y surge la necesidad de la supervisión directa, lo que produce la primera división administrativa del trabajo y, al adquirir complejidad determinará una jerarquía de autoridad; posteriormente, aparecerán analistas que atenderán la normalización y, en la medida que la normalización asegure la coordinación, disminuirá la importancia de la supervisión directa. La normalización puede ser del proceso de trabajo, de resultados, de habilidades y destrezas o de normas y valores.

D. Partes de la estructura ³⁷

A continuación se señalan y describe brevemente las partes de una organización, propuesta por Mintzberg.

*Gráfico 9
Las 5 partes gráficas de la organización*



³⁷ MINTZBERG, Henry, **Diseño de organizaciones eficientes...op. cit.**, pág. 117.

Fuente: Mintzberg, Diseño de organizaciones eficientes...**op. cit.**

- CUMBRE ESTRATÉGICA. "Está conformada por todas aquellas personas encargadas de la dirección general de la organización. Es la encargada de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva y también satisfaga las necesidades de aquellos que la controlan o que de otra forma tengan poder." En este caso, la cumbre estratégica de la bodega está conformada por los dos socios quienes en conjunto forman lo que se conoce en el organigrama con el nombre de directorio general cuyos intereses son globales y también aquellas personas que les suministran apoyo. En definitiva la cumbre estratégica supone la cúpula de mando responsable de la supervisión de la totalidad del sistema y quién desarrolla la estrategia organizacional y las relaciones con el entorno.
- NÚCLEO OPERATIVO. "El núcleo operativo está en la otra punta de la organización, en la base, y abarca a aquellos miembros que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de productos y servicios". Está compuesto por todas aquellas personas que realizan el trabajo directamente relacionado con la recepción y distribución de mercadería, y los servicios de apoyo relacionados con las funciones de administración. Se encargan entonces de las tareas que mantienen viva a la organización.
- LÍNEA MEDIA. "Es la cadena de gerentes con autoridad formal que une la cumbre estratégica con el núcleo operativo". Son responsables de departamentos, divisiones, funciones y procesos. La misma se forma a medida que la organización crece y aumenta la necesidad de ejercer supervisión directa. En el caso bajo análisis sólo estaría el gerente general en la línea media, a medida que la misma crece con el tiempo se espera que se incorpore nuevo personal en esta parte de la estructura.
- TECNOESTRUCTURA. "A medida que la organización continua su proceso de elaboración, puede buscar más la "estandarización" para coordinar su trabajo". Aquí se encuentran los analistas fuera de la corriente operacional (y en caso todo su staff de empleados de apoyo) que sirven a la organización afectando el trabajo de otros". Son básicamente grupos de personas fuera de la línea o

jerarquía que se ocupan de estandarizar o normalizar los procesos de trabajo. Sirven a la organización afectando el trabajo de otros y al estar fuera de la corriente operacional pueden diseñarla, planearla, cambiarla o entrenar al personal para que lo haga pero no lo hacen ellos mismos.

- STAFF DE APOYO. "Son todas aquellas unidades especializadas que existen para suministrar servicios de apoyo indirectos a la organización y están fuera de su corriente de trabajo operacional." En este sector se puede ubicar al estudio contable.

E. Configuraciones ³⁸

En cada configuración, continuando con el razonamiento del autor, domina un mecanismo coordinador distinto, una parte distinta de la organización desempeña el papel más importante y es usado un tipo distinto de descentralización. La distribuidora deberá ir adoptando aquella configuración que le permita una consistencia interna así como también compatibilidad con los factores situacionales que va enfrentando. A continuación se hace una breve descripción de las configuraciones que se cree que irá adoptando la empresa con el pasar de los años.

La Distribuidora Micheli-Giménez empezará con un tipo de estructura simple, formada por uno o pocos administradores y un grupo de operarios que realizan el trabajo básico. Se caracteriza por la ausencia de elementos y sólo una pequeña parte de los comportamientos están estandarizados o formalizados, habiendo entonces un planeamiento mínimo y coordinando el trabajo a través de la supervisión directa. Todo esto se traduce en una reducida línea media y una centralización del poder. Por lo general, la estructura simple es una organización flexible debido a que opera en un medio dinámico. Mayormente se utiliza para organizaciones jóvenes y pequeñas.

Se espera que al cabo de unos años la empresa pase a adoptar una estructura de burocracia mecánica. Ya que a medida que va creciendo es imposible retener todo el poder en la cumbre y se empiezan a descentralizar

³⁸ *Ibidem*, pág. 17.

ciertas tareas. Además el mecanismo coordinador de la estandarización empieza a tomar mayor importancia. También hay en esta estructura una amplia jerarquía en la línea media para la supervisión del trabajo y para solucionar los conflictos que nacen inevitablemente de la departamentalización. En general, la estructura es centralizada verticalmente y con autoridad formal concentrada en la cúspide. Se requiere de un amplio staff de apoyo debido a la necesidad que se tiene de estabilidad para operar. Este tipo de estructuras se da mayormente en empresas grandes, maduras y con sistemas de producción masivos que buscan altos niveles de eficiencia.

Se espera que la distribuidora termine adoptando como configuración la divisionalizada. Es una serie de entidades más bien independientes que se encuentran unidas por una administración floja. La coordinación de la estructura se lleva a cabo mediante la estandarización de productos de las distintas unidades de gestión. Las divisiones se encuentran en la línea media a cargo de gerentes responsables. Por otro lado, a diferencia de las otras cuatro estructuras, esta es una estructura compleja, una estructura superpuesta sobre otras. Generalmente, se opta por esta estructura cuando los productos se han diversificado, lo que hace necesario la creación de unidades orientadas hacia el mercado y para cada línea de productos que garantice la autonomía de operación en cada negocio. En un futuro por ejemplo la distribuidora podría tener dos o más unidades estratégicas, cada una de estas para diferentes zonas geográficas.

Es importante tener en mente que estas configuraciones anteriormente expuestas, son típicamente puras y en la realidad no existen como tales sino que son modelos simplificados útiles para la clasificación, la comprensión, el diagnóstico y el diseño, siendo su gran fortaleza la armonía, la consistencia y el ajuste, pero, también la flaqueza que las debilita. Según Mintzberg, cada una de las partes de la organización ejerce ciertas presiones que hace que, en definitiva, la organización se diseñe a sí misma con una configuración particular.

La estructura de la organización será simple y el mecanismo coordinador será una combinación de: adaptación mutuo entre los operarios más supervisión directa entre el gerente general y los operarios.

Capítulo X

ANÁLISIS OPERATIVO Y PLAN DE VENTAS

A. Introducción

El objetivo de este capítulo es que el lector comprenda como va a funcionar el negocio, desde la recepción de la mercadería hasta la venta de la misma. Además de una pequeña explicación de los recursos necesarios para la actividad y la proyección estimada de ventas.

B. El funcionamiento general ³⁹

Primero hay que recordar que el contacto con los proveedores proviene de uno de los socios, Micheli, para el desarrollo de su distribución en otras partes de la provincia. Este contacto se va a aprovechar para obtener la mercadería al mismo precio y que sea transportada en el momento desde los puntos de compra en Buenos Aires hasta Mendoza.

Entonces, la distribuidora va a solicitar y enviar semanalmente las necesidades de mercadería a la empresa Micheli e Hijos SRL. Micheli envía sus camiones a buscar la mercadería a los puntos de venta de los diferentes proveedores en Buenos Aires. Esos camiones van a pasar por la ciudad de San Rafael a dejar la mercadería solicitada, antes de seguir viaje hacia la ciudad de Mendoza. Cuando sea necesario, por necesidad de stock al aumentar las ventas, se van a mandar camiones con mercadería desde el centro de distribución de Mendoza de Micheli e Hijos SRL hacia San Rafael.

³⁹ *Ibíd.*, pág. 25.

Los costos de transporte por kilogramo de carne ya están calculados, por lo que la sociedad Micheli–Giménez soportará los costos de flete y entrega de mercadería en función de los kilos solicitados de carne.

Una vez que la mercadería se encuentra en las cámaras frigoríficas de la empresa ya se puede realizar su venta y distribución a los diferentes clientes de la zona.

Los clientes van a tener dos posibilidades, que la empresa lleve los productos a sus comercios, o ellos mismos podrán venir a retirar la mercadería al punto de distribución de la sociedad Micheli–Giménez.

La parte administrativa va a ser la encargada de coordinar en forma y tiempo tanto la recepción de la mercadería como la distribución de la misma a los diferentes clientes.

C. Descripción de los recursos necesarios ⁴⁰

A continuación se detalla una lista de los recursos principales necesarios para desarrollar la actividad.

- LUGAR FÍSICO. Éste va a ser facilitado por el socio Giménez, ya que cuenta con un terreno propio con una ubicación excelente en la ciudad de San Rafael para ubicar las instalaciones de la sociedad.
- CÁMARAS FRIGORÍFICAS. Los socios tendrán que invertir en cámaras frigoríficas con equipamiento de alto nivel para poder almacenar su stock. En un principio se comienza con una sola cámara con capacidad para 120 medias reses, pero al aumentar las ventas se necesitará realizar una inversión para adquirir una nueva cámara frigorífica.
- CAMIONES FRIGORÍFICOS. Los mismos son necesarios para realizar la distribución de las carnes a los clientes. Al ir aumentando las ventas se tendrán que ir adquiriendo nuevos camiones para satisfacer a la demanda.
- OFICINA. Se necesitará instalar una oficina, con todo el equipamiento necesario, para realizar las actividades administrativas, contables y de coordinación para la recepción y distribución de la mercadería.

- **RECURSOS HUMANOS.** Como ya se mencionó anteriormente, en un principio va a contar con una persona encargada del departamento de administración y se necesitarán dos personas por cada camión de reparto que exista. Por lo tanto los sueldos van a ir en función de la actividad de cada momento. El Gerente General no va a tener sueldo, ya que es uno de los socios y va a quedarse con parte de las ganancias.

D. Proyección de ventas y necesidad de recursos en función de las mismas ⁴¹

1. Proyección de ventas

La proyección de ventas está basada en una prueba de mercado que se realizó durante dos semanas en el mes de octubre de 2011. La prueba fue la de contactar a varios potenciales clientes y determinar cuántos de estos realizaban pedidos. Luego de se envió mercadería en un camión refrigerado desde Mendoza.

En cada una de esas semanas de prueba se logró vender 3.600 kilos de carne por semana, solamente operando un día, teniendo en cuenta que no hay instalaciones, ni promoción, ni descuentos se considera una excelente venta.

También se toma como mercado comparativo las operaciones que Micheli e Hijos SRL realiza en el departamento de San Martín. Se toma el comparativo de este departamento ya que existe una competencia similar y la capacidad de compra del mismo se considera inferior al departamento de San Rafael. En San Martín las ventas promedios rondan en los 110.000 Kg. mensuales, cifra que se cree que en San Rafael podrá alcanzarse al máximo en tres años.

A continuación se muestra una proyección de venta para los próximos 5 años. Primero se muestra la proyección estimada para el primer año en cada uno de sus meses y luego se muestra la proyección total para cada una de los años.

⁴⁰ **Ibídem**, pág. 34 al 36.

⁴¹ **Ibídem**.

Tabla 13
Ventas primer año

MESES	KILOS
Enero	10.000
Febrero	10.000
Marzo	10.000
Abril	10.000
Mayo	15.000
Junio	15.000
Julio	25.000
Agosto	30.000
Septiembre	40.000
Octubre	50.000
Noviembre	50.000
Diciembre	60.000
TOTAL	325.000

Fuente: Elaboración propia

En esta primera tabla se observa las posibles ventas en el primer año de la empresa, suponiendo que su actividad comenzara en el mes de enero de 2012.

Ventas primeros cinco años:

Tabla 14
Ventas primeros cinco años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
KILOS	325.000	780.000	1.440.000	1.560.000	1.560.000

Fuente: Elaboración propia

En esta tabla pueden observarse las posibles ventas de la distribuidora al cabo de los primeros 5 años. Se estima que pasando mediados del segundo año ya se está ocupando la capacidad máxima de la cámara frigorífica. Por esa razón a partir del tercer año sería sumamente necesario tener instalada la segunda cámara frigorífica para poder seguir aumentando las ventas.

2. Necesidad de recursos en función de las ventas

A continuación se presenta la necesidad de los recursos más importantes en función de las ventas estimadas.

Tabla 15
Necesidad de los recursos más importantes en función de las ventas estimadas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cámaras	1	1	2	2	2
Camiones	1	1	2	2	2
Operarios	2	2	4	4	4

Fuente: Elaboración propia

Se observa, como ya se mencionó que a partir del tercer año se debe adquirir una segunda cámara frigorífica. Por el lado de los camiones, se sabe que los mismos tienen una capacidad máxima de distribución de 70.000 kilos al mes, por lo que se hace necesario adquirir una segunda unidad al término del segundo año. Para finalizar, por el lado de los operarios, se necesitan dos personas por camión, por lo que en el tercer año se van a necesitar cuatro personas.

Capítulo XI

FACTIBILIDAD

A. Generalidades ⁴²

Se entiende cómo factibilidad la posibilidad o probabilidad de éxito que tiene la distribuidora. Para ello se manejarán tres niveles en el presente capítulo:

1. **FACTIBILIDAD TÉCNICA.** Hace referencia a los fundamentos técnicos de las decisiones adoptadas y resume los resultados de cada etapa del proyecto. En el caso bajo análisis, se puede observar la factibilidad técnica en la incursión y el desarrollo de nuevos mercados. Una vez que la empresa ha logrado sus primeros objetivos comerciales, se puede evaluar nuevas inversiones para aumentar su participación comercial. Se demuestra que el proyecto se puede poner en marcha y además puede mantenerse en el tiempo.
2. **FACTIBILIDAD ECONÓMICA.** Un sistema puede ser factible desde el punto de vista técnico u operacional para la organización, pero si no es factible en términos económicos el mismo no podrá ser implantado.
3. **FACTIBILIDAD FINANCIERA.** Sintetiza numéricamente todos los aspectos desarrollados del plan de negocios.

Se entiende por factibilidad el grado en que el proyecto permite que la organización logre sus objetivos generales.

⁴² MUÑOZ, Carlos, *Apuntes de clase de Estrategia de Negocios ...op. cit.*

B. Factibilidad técnica ⁴³

Se observa a través de una evaluación que demuestra que el negocio puede ponerse en marcha mostrando evidencias de que se ha planeado cuidadosamente, contemplado los problemas que involucra para mantenerla en el tiempo.

Esto implica:

- Correcto funcionamiento del producto o servicio (se puede reflejar en cómo las ventas van incrementando con el tiempo).
- Lo que se ha hecho o se hará para mantenerse cerca de los consumidores.
- Escalas de producción (es posible ampliar o reducir la producción).

Proyectos complementarios para desarrollar el proyecto: ¿cómo se obtuvo o se obtendrá la tecnología necesaria? ¿cómo se capacitará al personal del plantel si existen proveedores alternativos a los seleccionados?

C. Factibilidad económica ⁴⁴

Debe mostrarse que el proyecto es factible económicamente, lo que significa que la inversión que se está realizando es justificada por la ganancia que se generará. Para ello es necesario trabajar con un esquema que contemple los costos y las ventas:

- **COSTOS.** Debe presentarse la estructura de los costos contemplando costos fijos y variables.
- **VENTAS.** En este punto el precio del producto o servicio es fundamental, ya que determina el volumen de ventas, por lo que debe explicarse brevemente cómo se ha definido éste. Debe mostrarse también estimaciones de ventas (unidades y en dinero) para un periodo de al menos 1 año, justificando cómo se han calculado (a través de investigaciones de mercado, estadísticas anteriores).

⁴³ *Ibídem.*

⁴⁴ *Ibídem.*

La factibilidad económica hace ver si el esfuerzo necesario para poner un producto a la venta justifica la ganancia que deja para la empresa dicha actividad. Un proyecto empieza a generar ganancia cuando las ventas cubren los costos. Por eso resultó necesario calcular el punto de equilibrio de las ventas; es decir, el nivel de ventas que cubrirá los costos fijos y variables. A partir de esa cantidad todo lo que se genera con dicha actividad son ganancias para la distribuidora.

Pero para calcular el determinar el punto de equilibrio es necesario calcular:

- **PRECIO DE VENTA POR KILO DE CARNE.** En este caso es muy difícil calcular un precio de venta, ya que los mismos cambian día a día. Pero se cuenta con un dato muy importante, que es un promedio de la utilidad bruta por kilo vendido. Este dato fue proveído por la empresa Micheli e Hijos SRL, ya que lleva muchos años en el negocio y es uno de los socios en este proyecto.
- **CÁLCULO DEL COSTO VARIABLE UNITARIO POR KILO DE CARNE.**
- **CÁLCULO DEL COSTO FIJO TOTAL ANUAL.**

1. Análisis de los costos

a) Costos fijos

(1) SUELDOS

Cada camión frigorífico está compuesto por un chofer y un acompañante. Entonces es necesario determinar el nivel de sueldo por camión, ya que dependiendo del nivel de ventas van a ir aumentando la necesidad de camiones frigoríficos y por lo tanto van a ir aumentando los sueldos. Además se debe tener en cuenta que va a contarse con un administrativo.

Tabla 16
Sueldo por persona

	Mensual	Anual
Remuneraciones sujetas a retención	\$ 4.200	\$ 50.400
Remuneraciones extras	\$ 920	\$ 11.040
Aportes y retenciones	\$ 932	\$ 11.184
Aguinaldo	\$ 350	\$ 4.200
TOTAL	\$ 6.402	\$ 76.824

Fuente: Elaboración propia

(2) LUZ, GAS Y AGUA

En este concepto de gasto se estima, a precios de hoy, unos \$ 12.000 para los primeros 2 años y \$ 18.000 para los restantes 3 años. Esta variación se debe a que al finalizar el segundo año se adquiere una nueva cámara frigorífica lo que aumenta el consumo de energía eléctrica.

(3) TELÉFONOS

Este gasto comprende los teléfonos fijos y móviles de la empresa, tanto para el personal operativo y administrativo, como para los gerentes. Se calcula un costo de \$ 1.000 por mes para los primeros 2 años, es decir \$ 12.000. Aumenta a partir del 3 año por el aumento de personal y por el aumento de llamadas dado el nivel de ventas, lo que lleva el gasto a \$ 18.000.

(4) PUBLICIDAD

Para este gasto se ha determinado un presupuesto de unos \$ 1.500 por mes, es decir \$ 18.000 anuales.

(5) SEGUROS

En Segucoop Seguros se pagará \$ 484 por mes (con IVA) por camión y el personal operativo. Por lo que los primeros dos años se pagaría \$ 5.808 y a partir del tercer año \$ 11.616

(6) CONTROL SATELITAL (LOJACK)

La empresa de control satelital cobra \$ 250 más IVA por cada camión. Por lo que los primeros dos años se pagaran \$ 3.630 y los 3 años siguientes \$ 7.260.

(7) PATENTES

Cada uno de los camiones paga \$ 100 mensuales, por lo que los primeros dos años serian unos \$ 1.200 y los restantes años \$ 2.400.

(8) REVISIÓN TÉCNICA

Por la revisión técnica obligatoria de los camiones, se pagan \$ 140 pesos anuales por cada uno.

(9) SENASA

Éste es el costo anual por la habilitación de los térmicos por SENASA, que es de \$ 190 anuales por camión.

b) Costos variables

(1) COMBUSTIBLE

El impuesto al combustible (ITC) se computa el 19% de combustible facturado neto de impuestos, esto se toma como pago a cuenta del monto de IVA o de Impuestos a las Ganancias que debe pagar la empresa, es decir que ese 19% de impuesto aplicado al precio de los combustibles es recuperado por la empresa.

A continuación se muestran unas tablas para explicar cómo se determina el gasto de combustible según las ventas.

Tabla 17
Gasto de combustible

Combustible	
Precio por litro	\$ 4,30
ITC 19%	81%
Precio final por litro	\$ 3,48
Consumo por KM	0,2059
Km promedio	2.629 km
Dist. Promedio	37.135kilos
Km por Kilo	0,07079575

Fuente: Elaboración propia

Entonces con esta información se puede determinar el consumo de combustible de la siguiente forma. Se multiplica: Km. por kilo * cantidad de kilos * consumo por Km. * precio final por litro.

(2) NEUMÁTICOS

El neumático Bridgestone M 714 que utilizan los camiones tiene un costo de \$ 2.000 cada uno. Se determina que cada neumático tiene una duración de 100.000 Kilómetros y cada camión necesita 6 neumáticos (dos delanteros y 4 traseros).

Tabla 18
Gasto en neumáticos

Neumáticos	
Precio	\$ 2.000
Duración km	100.000
Total	\$ 12.000
Precio por km	\$ 0,12

Fuente: Elaboración propia

Entonces para determinar el gasto en neumáticos se multiplica el precio por kilómetro * Km. por kilo * Kilos anuales.

(3) CAMBIO ACEITE MOTOR

El costo de cambio de aceite y sus respectivos insumos (aceite, filtro de aceite, filtro de aire y filtro de gasoil) es de \$550, y el cambio se realiza cada 20.000 Km.

Tabla 19
Gasto en cambios de aceite

Cambio de Aceite	
Precio	\$ 550
Cambio cada Km	20.000
Precio por km	\$ 0,028

Fuente: Elaboración propia

Para obtener el costo de este concepto se multiplica el precio por Km. * Km. por Kilo * Kilos anuales

(4) BATERÍA

El costo de una batería es de \$ 600 y tiene una duración de 12 meses. Para calcular el gasto anual en baterías se multiplica cantidad de camiones * el costo de la batería.

(5) FRENOS

El costo del mantenimiento de frenos es de \$ 900 y tiene una duración de un año. Por lo que se debe multiplicar cantidad de camiones * costo del mantenimiento de frenos.

(6) IMPUESTO A LA INTRODUCCIÓN

Este gasto es en concepto del impuesto que se debe pagar para introducir carne faenada a la Provincia de Mendoza. El impuesto se cobra por kilo introducido y tiene un costo de \$ 0.15 por kilo.

(7) FLETE DESDE PROVEEDORES

Este costo es el correspondiente al flete que se debe abonar o costear para traer la carne desde los puntos de ventas de nuestros proveedores, principalmente ubicados en la Provincia de Buenos Aires. La empresa Micheli e Hijos ha calculado un costo de \$ 0,5 por kilo.

2. Utilidad bruta promedio por kilo de carne

Como se dijo anteriormente, tratar de determinar o especificar un precio al kilo de carne es muy difícil. Esto se debe a que el precio varía varias veces por semana, por lo que se necesita algún otro dato para realizar las proyecciones financieras y económicas.

Por ello se decidió tomar como referencia, no el precio de venta, sino la utilidad bruta promedio por kilo de carne que desea obtener la empresa. Dado los datos históricos y el promedio de la utilidad bruta de los últimos años de la empresa Micheli e Hijos SRL, se toma como referencia una utilidad bruta de \$ 1,21 por kilo vendido.

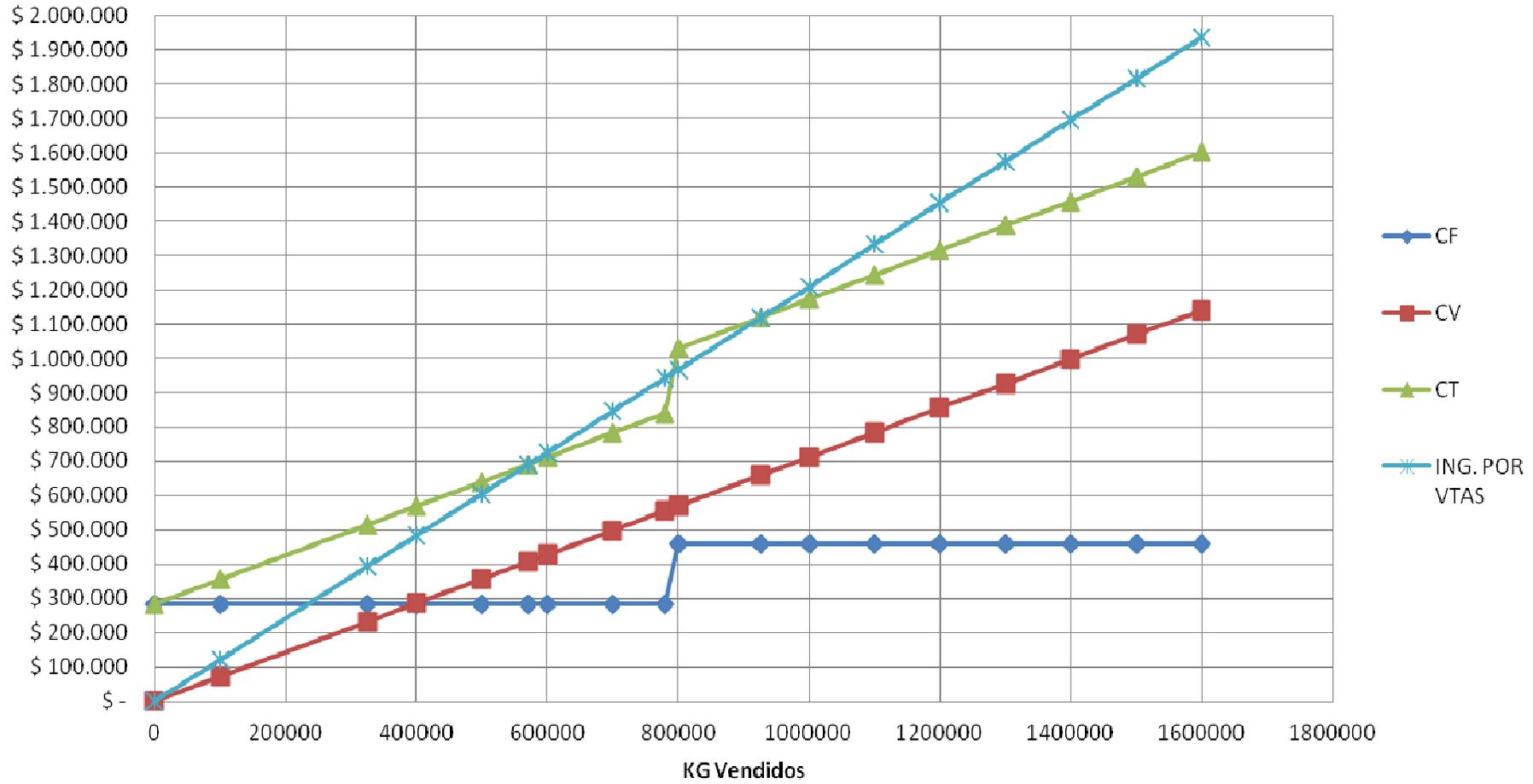
3. Punto de equilibrio

Dado los costos fijos, variables e inversiones calculadas, junto con la utilidad bruta por kilo de carne estimada, se puede determinar el volumen de ventas necesario para encontrar el punto de equilibrio.

A continuación se muestra una tabla con los diferentes niveles de ventas y sus respectivos costos y ganancias.

Tabla 20
Puntos de equilibrio: niveles de venta, costos y ganancias

KG	CF	CV	CT	CMg	ING. POR VTAS	Img	GAN
0	\$ 283.440	\$ -	\$ 283.440	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 283.440
100000	\$ 283.440	\$ 71.300	\$ 354.740	\$ 71.300	\$ 121.000	\$ 121.000	\$ 233.740
325.000	\$ 283.440	\$ 231.725	\$ 515.165	\$ 160.425	\$ 393.250	\$ 272.250	\$ 121.915
400.000	\$ 283.440	\$ 285.200	\$ 568.640	\$ 53.475	\$ 484.000	\$ 90.750	\$ 84.640
500.000	\$ 283.440	\$ 356.500	\$ 639.940	\$ 71.300	\$ 605.000	\$ 121.000	\$ 34.940
570.301	\$ 283.440	\$ 406.625	\$ 690.064	\$ 50.125	\$ 690.064	\$ 85.064	\$ -
600.000	\$ 283.440	\$ 427.800	\$ 711.240	\$ 21.175	\$ 726.000	\$ 35.936	\$ 14.761
700.000	\$ 283.440	\$ 499.100	\$ 782.540	\$ 71.300	\$ 847.000	\$ 121.000	\$ 64.461
780.000	\$ 283.440	\$ 556.140	\$ 839.580	\$ 57.040	\$ 943.800	\$ 96.800	\$ 104.221
800.000	\$ 460.055	\$ 570.400	\$ 1.030.455	\$ 190.876	\$ 968.000	\$ 24.200	\$ 62.455
925.665	\$ 460.055	\$ 659.999	\$ 1.120.054	\$ 89.599	\$ 1.120.055	\$ 152.055	\$ -
1.000.000	\$ 460.055	\$ 713.000	\$ 1.173.055	\$ 53.001	\$ 1.210.000	\$ 89.945	\$ 36.945
1.100.000	\$ 460.055	\$ 784.300	\$ 1.244.355	\$ 71.300	\$ 1.331.000	\$ 121.000	\$ 86.645
1.200.000	\$ 460.055	\$ 855.600	\$ 1.315.655	\$ 71.300	\$ 1.452.000	\$ 121.000	\$ 136.345
1.300.000	\$ 460.055	\$ 926.900	\$ 1.386.955	\$ 71.300	\$ 1.573.000	\$ 121.000	\$ 186.045
1.400.000	\$ 460.055	\$ 998.200	\$ 1.458.255	\$ 71.300	\$ 1.694.000	\$ 121.000	\$ 235.745
1.500.000	\$ 460.055	\$ 1.069.500	\$ 1.529.555	\$ 71.300	\$ 1.815.000	\$ 121.000	\$ 285.445
1.600.000	\$ 460.055	\$ 1.140.800	\$ 1.600.855	\$ 71.300	\$ 1.936.000	\$ 121.000	\$ 335.145



Fuente: Elaboración propia

Al analizar la tabla y el gráfico correspondientes al punto de equilibrio se puede sacar las siguientes conclusiones:

- Existen dos puntos de equilibrios distintos, que responden a diferentes niveles de inversión y gastos.
- El primer punto de equilibrio corresponde a la inversión y necesidad de un solo camión y una sola cámara. Este punto se logra cuando se alcanzan los 570.000 kilos anuales de ventas. Es decir que en el segundo año ya se logra cubrir los costos fijos y variables, y existe un margen de ganancia.
- Al llegar a los 800.000 kilos de ventas anuales se necesita invertir en otro camión y otra cámara frigorífica. Por ello los costos fijos aumentan junto con los costos variables. Este segundo punto de equilibrio se logra al lograr vender 925.660 kilos anuales, cifra que se espera en el tercer año poder superar, por lo que también se estarían cubriendo los costos fijos y variables, quedando un margen de ganancia.

D. Factibilidad financiera

En éste punto se sintetiza todos aquellos aspectos desarrollados durante el plan de negocios. Es decir que se puede plasmar en forma numérica lo establecido en todo el trabajo.

Hasta aquí ya se conoce en forma detallada los costos (tanto variables como fijos) para los diversos niveles de producción, y los ingresos esperados ante cada nivel de venta.

Además se determinan y calculan todos los demás conceptos necesarios para poder elaborar un flujo de fondos lo más acertado posible a la realidad de la empresa para los próximos años. Estos conceptos van a ser explicados a lo largo de éste capítulo.

Se ha desarrollado un flujo de fondos para un período de 10 años, lapso en el cuál se estima que el proyecto tendrá vigencia. Éste flujo se debe analizar diferentes indicadores financieros tales como el período de recuperación, VAN y TIR. Estos indicadores son criterios de decisión que advierten a la empresa sobre la conveniencia de adoptar un determinado curso de acción.

Para poder interpretar de la mejor forma posible la factibilidad financiera se considera apropiado estructurarla en esta serie de pasos:

1. Administración financiera
2. Decisiones de inversión
3. Decisiones de financiamiento
4. Tasa de costo de capital
5. Flujo de fondos proyectado
6. Criterios de decisión: VAN, TIR y periodo de recuperación

1. Administración Financiera

La administración financiera tiene la gran responsabilidad de determinar si llevar a cabo un negocio nuevo o continuar con el negocio actual va a generar rentabilidad a los accionistas. Es decir maximizar el valor para los accionistas.

Se tiene que determinar cuáles son las mejores decisiones de inversión y financiamiento para llevar a cabo el negocio. Todo negocio necesita una inversión, y toda inversión necesita financiamiento, por lo tanto no hay inversión sin financiamiento.

Se debe comprender con profundidad el marco y el contexto donde va a operar el negocio, así como sus fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades; además de su estructura, estrategias y necesidades. Todo este trabajo fue realizado y expresado en los capítulos anteriores. Con todo esto en mente y en forma sumamente clara, se puede llevar a cabo un análisis financiero adecuado.

Las decisiones financieras se reflejan en los estados financieros. Lo más importante es poder plasmar toda la actividad del negocio en un flujo de fondos, para que a través de los diversos criterios de decisión se logre determinar si el proyecto es viable o no.

Además con el flujo de fondos se puede trabajar para poder estimar los posibles resultados ante posibles cambios en variables críticas para el negocio. Es decir, poder realizar un análisis de sensibilidad que permita ver diferentes resultados en diferentes situaciones.

En conclusión, el análisis financiero va a permitir determinar si llevar a cabo el proyecto de la Distribuidora de Carne Micheli–Giménez va a generar valor para los socios. Es decir, determina si es rentable realizar el negocio, si el negocio es rentable pero no genera el valor suficiente para los socios o si el negocio no es rentable.

2. Decisiones de inversión

Primero se determina la inversión necesaria para llevar a cabo el negocio. En el caso para la distribuidora Micheli–Giménez ya se ha explicitado, en los capítulos anteriores, las necesidades de inversión y todos los costos variables y fijos para su funcionamiento ante diversos niveles de ventas anuales.

En el flujo de fondos se va a poder ver las inversiones necesarias en cada año y el recupero de esas inversiones al vender algunos activos.

Además también es muy importante tener en cuenta en las inversiones la existencia de los llamados "costo de oportunidad". Es decir un ingreso que se deja de percibir por utilizar un activo en el negocio. En este caso es el costo de oportunidad de alquiler del terreno donde van a estar las instalaciones de la distribuidora. Este concepto también se visualiza en el flujo de fondos.

Con respecto a las inversiones de activos, se debe tener en cuenta las depreciaciones, ya que las mismas se restan al resultado del ejercicio para el cálculo del pago del impuesto a las ganancias.

Por último hay que determinar el capital de trabajo necesario para el funcionamiento del negocio, así como el incremento del mismo en los diferentes años.

Entonces la finalidad de este trabajo es determinar si la inversión necesaria que se debe hacer para llevar a cabo el negocio de la Distribuidora de Carne Micheli–Giménez, va a lograr un retorno adecuado dependiendo del riesgo del negocio y de la rentabilidad que esperan los socios.

A continuación se muestran las tablas que detallan los conceptos explicados.

Tabla 21
Inversiones

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cámaras	\$ 150.000,00		\$ 150.000,00								
Camiones	\$ 240.000,00		\$ 240.000,00								
Oficinas	\$ 30.000,00										
TOTAL	\$ 420.000,00	\$ 0,00	\$ 390.000,00	\$ 0,00	-\$ 240.500,00						

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22
Recupero de inversiones

	Inversión 1	Inversión 2	TOTAL RECUPERO
Cámaras	\$ 32.500,00	\$ 52.000,00	\$ 84.500,00
Camiones	\$ 65.000,00	\$ 91.000,00	\$ 156.000,00
TOTAL			\$ 240.500,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23
Costo de inversiones

Cámaras	\$ 150.000,00
Camiones	\$ 240.000,00
Oficinas	\$ 30.000,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24
Depreciaciones

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cámaras	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	0	0	0
Camiones	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	0	0	0
TOTAL	\$ 78.000,00	\$ 78.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 78.000,00	\$ 78.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25
Capital de trabajo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
CF	\$ 283.439	\$ 283.439	\$ 460.055	\$ 460.055	\$ 460.055	\$ 460.056	\$ 460.057	\$ 460.058	\$ 460.059	\$ 460.060	\$ 0
CV	\$ 232.644	\$ 556.247	\$ 1.027.147	\$ 1.112.493	\$ 1.112.493	\$ 1.112.493	\$ 1.112.493	\$ 1.112.493	\$ 1.112.493	\$ 1.112.493	\$ 0
Costos Erog	\$ 516.084	\$ 839.686	\$ 1.487.203	\$ 1.572.548	\$ 1.572.548	\$ 1.572.549	\$ 1.572.550	\$ 1.572.551	\$ 1.572.552	\$ 1.572.553	\$ 0
Circulante	\$ 51.608	\$ 83.969	\$ 148.720	\$ 157.255	\$ 157.255	\$ 157.255	\$ 157.255	\$ 157.255	\$ 157.255	\$ 157.255	\$ 0
TOTAL	\$ 567.692	\$ 923.655	\$ 1.635.923	\$ 1.729.803	\$ 1.729.803	\$ 1.729.804	\$ 1.729.805	\$ 1.729.806	\$ 1.729.807	\$ 1.729.809	\$ 0
Capital de trabajo	\$ 11.826,92	\$ 19.242,81	\$ 34.081,73	\$ 36.037,56	\$ 36.037,56	\$ 36.037,59	\$ 36.037,61	\$ 36.037,63	\$ 36.037,66	\$ 36.037,68	\$ 0,00
Incremental		\$ 7.415,88	\$ 14.838,92	\$ 1.955,84	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	

Fuente: Elaboración propia

3. Decisiones de financiamiento

Como ya se mencionó, para llevar a cabo una inversión se requiere recursos financieros, llámese dinero o fondos, por lo que es necesario determinar las opciones de financiamiento y medir el impacto de éstas en la rentabilidad y riesgo de la inversión. Estas fuentes de recursos tienen un costo, que debe ser compensado por la inversión a financiar; en principio, un financiamiento será conveniente cuando su costo porcentual sea igual o menor que el retorno o rentabilidad de la inversión.

Entre las alternativas de financiamiento, se tienen la deuda y el capital propio.

La deuda proviene de los acreedores, quienes exigen un rendimiento por su dinero o capital; para la empresa que se financia con deuda, ésta se constituye en una obligación financiera.

En cambio, el capital propio es el aporte de los inversionistas, quienes, según el tipo de sociedad que constituyan, son los accionistas o socios de la empresa despliegan una expectativa de ganancia por destinar sus fondos al financiamiento del negocio; pero, son conscientes que la retribución financiera que van a recibir depende de los resultados de la empresa, por lo tanto es un capital de riesgo; la remuneración que perciben es mediante el pago de dividendos o distribución de utilidades.

La empresa, por la deuda, asume un compromiso, una obligación de pago, que tiene que honrar o pagar, independientemente de los resultados del negocio sean satisfactorios o no.

En cambio, por el aporte de capital de los inversionistas, la empresa ofrece una expectativa de ganancia en la medida que los resultados netos, después de pagar la deuda, sean satisfactorios; por lo que los inversionistas participan directa o indirectamente en la gestión del negocio.

Los recursos que utiliza la empresa para financiar sus inversiones vienen a constituir su capital, de modo que el costo de capital viene a ser el retorno porcentual mínimo que exigen los acreedores e inversionistas por financiar la inversión de la empresa; la determinación adecuada de este costo facilitará la toma de decisiones.

En el caso bajo análisis, el financiamiento durante toda la vida del proyecto se concretará con aportes de capital por parte de los socios.

Muchos factores influyen en la decisión de invertir el capital propio de los socios en la empresa, y no pedir financiamiento externo. Primero se busca una manera de que el dinero de los socios se capitalice con el tiempo y al mismo tiempo que no pierda poder adquisitivo como consecuencia de la inflación. Por otro lado los socios tienen el dinero disponible para invertir, lo cual es más conveniente que pedir financiación externa ya que la misma está a tasas muy altas.

4. Costo de capital

Entendemos el capital como un elemento dinámico que vincula las decisiones de inversión y financiamiento.

El costo de capital de la empresa depende de su estructura de financiamiento, es decir de la relación deuda/capital; así como del costo de las diferentes fuentes de financiamiento utilizado o a utilizarse para ejecutar una inversión.

Visto de otra manera, el costo de capital es el costo promedio ponderado del capital de la empresa, donde el capital es la suma de los financiamientos vía deuda y aporte de los inversionistas. La unidad de medida del costo de capital es la de una tasa de interés, es decir tanto por ciento (%) por período de tiempo (anual, trimestral, mensual, etc.) y puede ser expresada en términos reales (libre de inflación) o a valores corrientes (incluyendo la inflación como componente de su valor).

Por tanto los cursos de acción que la empresa llevará a cabo serán aquellos cuyo rendimiento supera esta tasa, entendiendo que la tasa de costo de capital es el rendimiento mínimo que debe requerirse a los cursos de acción existentes que pueden concretarse con los recursos dados y que optimizan la riqueza de los propietarios.

Existen dos tasas de costo de capital la explícita que surge de la contratación de fondos y de la forma de financiarse y la implícita que surge de la aplicación de esos fondos.

Para fines prácticos, en el presente trabajo usamos la definición implícita de costo de capital.

Para el caso bajo estudio se decidió consultar a dueños y altos ejecutivos de la firma Micheli e Hijos la tasa de costo de capital que esperan del negocio. Además también se consultó las tasas brindadas por el "Instituto Argentino de Mercado de Capitales" para los diferentes sectores. Se llega a la conclusión de que la tasa de costo de capital será alrededor del 9% en términos reales.

Es importante aclarar que al trabajar en términos reales el flujo de fondos no sufre aumentos por la inflación. Al no contener la inflación, el valor del costo de capital representa el retomo real exigido sobre o por encima de la inflación proyectada; en este caso, la clave es hallar una tasa de rendimiento que permita cubrir el riesgo del negocio y el riesgo país, así como permitir un nivel de capitalización satisfactorio.

5. Flujo de fondos proyectado

Tabla 26
Flujo de fondos

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas kg		\$ 325.000	\$ 780.000	\$ 1.440.000	\$ 1.560.000	\$ 1.560.000	\$ 1.560.000	\$ 1.560.000	\$ 1.560.000	\$ 1.560.000	\$ 1.560.000
Ut. Bruta		\$ 393.250	\$ 943.800	\$ 1.742.400	\$ 1.887.600	\$ 1.887.600	\$ 1.887.600	\$ 1.887.600	\$ 1.887.600	\$ 1.887.600	\$ 1.887.600
Cf		\$ 283.439	\$ 283.439	\$ 460.055	\$ 460.055	\$ 460.055	\$ 460.055	\$ 460.055	\$ 460.055	\$ 460.055	\$ 460.055
Cv		\$ 232.644	\$ 556.247	\$ 1.027.147	\$ 1.112.493	\$ 1.112.493	\$ 1.112.493	\$ 1.112.493	\$ 1.112.493	\$ 1.112.493	\$ 1.112.493
Depreciacion		\$ 78.000	\$ 78.000	\$ 156.000	\$ 156.000	\$ 156.000	\$ 78.000	\$ 78.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Res. Ant. Imp.		-\$ 200.834	\$ 26.114	\$ 99.197	\$ 159.052	\$ 159.052	\$ 237.052	\$ 237.052	\$ 315.052	\$ 315.052	\$ 315.052
Imp. Gan.		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 29.235	\$ 55.668	\$ 82.968	\$ 82.968	\$ 110.268	\$ 110.268	\$ 110.268
Flujo prov operaciones		-\$ 122.834	\$ 104.114	\$ 255.197	\$ 285.817	\$ 259.384	\$ 232.084	\$ 232.084	\$ 204.784	\$ 204.784	\$ 204.784
Inversión	-\$ 420.000	\$ 0	-\$ 390.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 240.500
Costo oportunidad alq.		-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000
Cap. Trabajo	-\$ 11.827	-\$ 7.416	-\$ 14.839	-\$ 1.956	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 36.038
Flujo de fondos	-\$ 431.827	-\$ 190.250	-\$ 360.725	\$ 193.241	\$ 225.817	\$ 199.384	\$ 172.084	\$ 172.084	\$ 144.784	\$ 144.784	\$ 421.321

Fuente: Elaboración propia

6. Criterios de decisión: VAN, TIR y periodo de recuperación

a) VAN (valor actual neto)

Lo que la empresa buscó fue una alternativa de inversión que generara utilidad.

El VAN es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto. Matemáticamente:

Ecuación 1
VAN

$$\text{VAN} = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

V_t : representa los flujos de caja en cada periodo t .

I_0 : es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n : es el número de períodos considerado.

Para calcular su valor actual, se descuentan los flujos futuros a un tipo de descuento específico (que es la tasa de costo de capital) que refleja la capitalización del dinero, el riesgo asociado a la operación y la inflación (dependiendo si la tasa es nominal o real). Si la inversión no tiene riesgo, el costo de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo y si no tiene en cuenta la inflación será una tasa en términos reales.

Para el análisis financiero de la distribuidora, utilizamos un interés real del 9%, ya que la misma es el costo de capital requerido por los inversionistas, según lo explicado anteriormente.

Cuando el VAN es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado.

Cuando el VAN toma un valor igual a 0, k pasa a llamarse TIR (tasa interna de retorno). La TIR es la rentabilidad que está proporcionando el proyecto.

Con el flujo de fondos proyectado anteriormente se calcula el VAN del proyecto. El mismo da como resultado: VAN: \$ 39.297.

Con este criterio de decisión se determina que el proyecto debería aceptarse. Sin embargo hay que tener en cuenta que el proyecto no genera un VAN demasiado elevado considerando la fuerte inversión y la duración del mismo.

En conclusión, el proyecto genera valor, pero justo al límite de no generarlo.

La pregunta que los inversionistas deben responder es si están dispuestos a la inversión y riesgo a tomar para lograr como resultado un VAN de tan poco monto.

b) Tasa interna de retorno (TIR)

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. El VAN o VPN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.

Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con la tasa de costo de capital, en éste caso 11%.

Existen diferentes formas de entender lo que es la TIR;

- Es la tasa de interés por medio de la cual se recupera la inversión
- Es la tasa de interés máxima a la que se pueden endeudar para no perder dinero con la inversión
- Es la tasa de interés para la cual el Valor Actualizado Neto (VAN) es igual a cero.

El criterio general para saber si es conveniente realizar un proyecto es el siguiente: si la TIR es mayor o igual a la tasa de rendimiento requerida (9%) se aceptará el proyecto.

Teniendo nuevamente en cuenta el flujo de fondos presentado anteriormente, el proyecto lanza una TIR de: 9,94%.

Con éste resultado en mente, se puede decir que el proyecto debe ser aceptado, pero nuevamente, como en el caso del VAN, cabe aclarar que la TIR es levemente superior al rendimiento requerido del 9%. Por lo que el proyecto no es altamente rentable.

c) Período de recuperación descontado

Se trata de una técnica que tienen las empresas para hacerse una idea aproximada del tiempo que tardarán en recuperar el desembolso inicial en una inversión.

Esta herramienta es útil para la decisión de aceptar sólo los proyectos e inversiones que devuelvan dicho desembolso inicial en el plazo de tiempo que se estime adecuado.

Sin embargo, el pay back (plazo de recuperación), no tiene en cuenta el flujo de caja de los últimos periodos.

Resumiendo, se define como el período que tarda en recuperarse la inversión inicial a través de los flujos de caja generados por el proyecto.

La inversión se recupera en el año en el cual los flujos de caja acumulados superan a la inversión inicial.

Como se puede apreciar en el cuadro siguiente, la inversión se logra recuperar justo en el último año de vida del proyecto. Es decir que al finalizar el proyecto en el año 10 se recupera la inversión y se logra algo de ganancia.

Tabla 27
Inversión de recupero

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de fondos	-\$ 431.826,92	-\$ 190.249,91	-\$ 360.724,85	\$ 193.241,45	\$ 225.816,64	\$ 199.383,64
Flujo de fondos descontados		-\$ 174.541,00	-\$ 303.614,17	\$ 149.217,85	\$ 159.974,20	\$ 129.585,26
Recupero	-\$ 431.826,92	-\$ 606.367,92	-\$ 909.982,09	-\$ 760.764,24	-\$ 600.790,04	-\$ 471.204,78
	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
Flujo de fondos	\$ 172.083,64	\$ 172.083,64	\$ 144.783,64	\$ 144.783,64	\$ 421.321,20	
Flujo de fondos descontados	\$ 102.607,85	\$ 94.135,64	\$ 72.662,03	\$ 66.662,40	\$ 177.970,62	
Recupero	-\$ 368.596,93	-\$ 274.461,29	-\$ 201.799,26	-\$ 135.136,86	\$ 42.833,76	

Fuente: Elaboración propia

d) Conclusiones

Con los tres criterios de decisión utilizados para evaluar el proyecto se determina que el proyecto tendría que ser aceptado.

Por el lado del VAN, da un resultado positivo de casi \$ 40.000, la TIR da por encima del rendimiento requerido del 9% arrojando un rendimiento del 9,94%, y el período de recuperación descontado determina que la inversión se logra recuperar al finalizar la vida del proyecto quedando un remanente de ganancia.

Por cualquiera de estos tres métodos sale a la luz que el proyecto apenas logra una ganancia o rendimiento mayor al necesario. Pero no se puede dejar de tener en cuenta que la inversión y riesgo del proyecto es muy elevada.

Entonces el inversionista tiene que pensar si está dispuesto a realizar esa gran inversión y correr altos riesgos para lograr una rentabilidad no tan elevada.

Se propone evaluar el proyecto con un análisis de sensibilidad, para que se pueda determinar si ante algún cambio de las variables el proyecto logra una mayor rentabilidad (en caso de ser una modificación positiva), o si logra al menos cubrir costos y no caer en grandes pérdidas ante un cambio negativo.

El análisis de sensibilidad junto a los criterios de evaluación permitirán al inversionista determinar si en las condiciones actuales y ante los posibles cambios del entorno en el futuro, es el momento o no de realizar el negocio.

Capítulo XII

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

A. Introducción

En el análisis de factibilidad financiera que se le presenta a la distribuidora, la proyección del flujo de fondos está basada en datos estadísticos, antiguos resultados, comparaciones con otros mercados similares y diversas averiguaciones; es en parte, el escenario más probable que enfrentaría la distribuidora de carne en su puesta en marcha en el corto plazo.

El futuro es incierto y pueden suceder hechos que disminuyen o aumenten las ganancias de la empresa; que afectarían el VAN y el TIR y que convirtieran el proyecto en algo no atractivo para los socios o en un proyecto sumamente rentable.

Como la empresa no está exenta de los riesgos que el futuro tiene asociado, es casi obligatorio y sumamente necesario presentar y evaluar el desempeño de la distribuidora en otros escenarios. Tanto en escenarios donde se logra mejores resultados que lo esperado, como en escenarios negativos donde los flujos son menores, obteniendo peores resultados.

Este análisis permite que los inversionistas puedan ver con claridad los diferentes posibles resultados en los diversos posibles escenarios, y de esa forma poder tomar su decisión de inversión con más información y certeza.

B. Escenario optimista

Se debe considerar la posibilidad de que la empresa tenga mejores resultados en un escenario distinto, es decir se realiza una evaluación de un escenario optimista.

Luego de pensar y evaluar, se considera una posibilidad en la que la distribuidora pueda mejorar sus rendimientos, la cuál es que la misma se encuentre en la situación en la que su utilidad bruta aumente. También se consideró la posibilidad de que tenga mayores ventas, pero esto lleva mayores costos y mayores inversiones en capacidad instalada, por lo que queda fuera del alcance del análisis que se pretende realizar en esta oportunidad.

Aumento de la utilidad bruta

Se estableció que la utilidad bruta por kilo vendido era de \$ 1,21; pero para este análisis se determina que la utilidad bruta pasa a ser de \$ 1,26. Es decir un aumento de la utilidad del 4,1%.

Tabla 28

Aumento de la utilidad bruta

ESCENARIO MÁS PROBABLE	Valor Actual Neto (VAN)	\$ 39.297
	TIR	9,94%
AUMENTO UTILIDAD BRUTA	Valor Actual Neto (VAN)	\$ 284.860
	TIR	15,53%
DIFERENCIAS	Utilidad Bruta	4,13%
	Valor Actual Neto (VAN)	624,90%
	TIR	56,27%

Fuente: Elaboración propia

Al aumentar la utilidad bruta, el VAN pasa de \$ 39.297 a \$ 284.860, obteniendo un crecimiento del 625%. La TIR originalmente es de 9,94% y llega a 15,53%, obteniendo un crecimiento del 56,27%.

Es decir que en el escenario optimista, ante un pequeño aumento del 4,13% de la utilidad bruta se logra un aumento del rendimiento muy elevado. Dando la posibilidad que el proyecto tenga resultados excelentes y dejando a entender que es muy sensible ante un cambio en la utilidad bruta.

C. Escenario pesimista

A diferencia del escenario optimista, en el escenario pesimista se encuentran más escenarios posibles. Esto se debe a porque existe una mayor cantidad de variables que pueden variar en forma no conveniente para la distribuidora.

Lo que se ha plantado son tres situaciones distintas. La primera es la posibilidad de que la distribuidora no logre el nivel de ventas proyectado, tanto por algún factor externo como por algún error de gestión de la propia distribuidora. La segunda situación es que disminuya la diferencia entre el precio de venta y el precio de compra, lo que se traslada a una disminución de la utilidad bruta. Y como tercera situación pesimista planteada, se estudia la posibilidad de que ocurra una mezcla de las dos situaciones anteriores, una reducción de las ventas junto con una disminución de la utilidad bruta.

1. Reducción de ventas

Para éste primer escenario pesimista, se determina que se alcanza a vender solo un 90% de lo proyectado en la situación más probable.

Tabla 29
Reducción en las ventas

ESCENARIO MÁS PROBABLE	Valor Actual Neto (VAN)	\$ 39.297
	TIR	9,94%
DISMINUYEN LAS VENTAS	Valor Actual Neto (VAN)	-\$ 605.781
	TIR	-6,40%
DIFERENCIAS	Valor Actual Neto (VAN)	-1641,56%
	TIR	-164,44%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el cuadro anterior, al alcanzar solo un 90% de las ventas proyectadas se ve una gran disminución en el rendimiento del proyecto. El VAN pasa de \$ 39.297 a -\$ 605.781, cayendo un 1.641%. La TIR pasa de 9,94% a -6,40%, logrando una disminución del 164,44%.

En este escenario pesimista se puede concluir que ante una pequeña disminución de las ventas, los resultados para la distribuidora serían pésimos. Por lo que se encuentra obligada a llegar al nivel de ventas estipulado para lograr la rentabilidad mínima requerida y no perder dinero.

2. Disminución de la utilidad bruta

En éste segundo escenario pesimista la distribuidora se encuentra en la situación posible en la que su utilidad bruta disminuya. Esto puede deberse por un aumento en el costo de la mercadería que no se puede trasladar al precio final del producto, o bien, en una disminución del precio de venta con el mismo costo de la mercadería.

Tabla 30
Disminución de la utilidad bruta

ESCENARIO MÁS PROBABLE	Valor Actual Neto (VAN)	\$ 39.297
	TIR	9,94%
DISMINUYE UTILIDAD BRUTA	Valor Actual Neto (VAN)	-\$ 210.312
	TIR	3,81%
DIFERENCIAS	Utilidad Bruta	-4,13%
	Valor Actual Neto (VAN)	-635,19%
	TIR	-61,69%

Fuente: Elaboración propia

Al obtener una disminución de la utilidad bruta del 4,13%, pasando de \$ 1,21 por kilo vendido a \$ 1,16 por kilo vendido, se disminuye en gran porcentaje la rentabilidad del proyecto. El VAN pasa de \$ 39.297 a -\$ 210.312, obteniendo una disminución del 635%. La TIR del 9,94% pasa al 3,81%, disminuyendo un 61,69%.

Este escenario pesimista también muestra una alta sensibilidad, lo que se traduce en una gran pérdida de dinero para la distribuidora.

3. Disminución de las ventas y la utilidad bruta

Para finalizar con el análisis pesimista, se considera un mix de las dos situaciones anteriores, donde se encuentra una disminución de las ventas y una disminución de la utilidad bruta. Es decir, el peor escenario pesimista que la distribuidora puede llegar a esperar.

Es decir que sólo se alcanza a vender sólo un 90% de lo proyectado en la situación más probable, y la utilidad bruta pasa a ser de \$ 1,16 por kilo vendido.

Tabla 31
Disminución de las ventas y la utilidad bruta

ESCENARIO MÁS PROBABLE	Valor Actual Neto	\$ 39.297
	TIR	9,94%
DISMINUYE UTILIDAD BRUTA Y LAS VENTAS	Valor Actual Neto	-\$ 919.450
DIFERENCIAS	Utilidad Bruta	-4,13%
	Valor Actual Neto	-2439,77%

Fuente: Elaboración propia

Dado que el flujo de fondos para esta situación es en todos los años negativos da como consecuencia una TIR negativa. Por ello sólo se opta por evaluar desde el VAN.

El VAN en este escenario es de -\$ 919.450, disminuyendo un 2.439% de la situación original. Esto refleja una gran pérdida para la distribuidora y un escenario nunca deseado para la misma.

D. Conclusiones

Luego de llevar a cabo el análisis de sensibilidad se pueden obtener varias conclusiones interesantes.

Si bien en la situación inicial o escenario probable el proyecto alcanza a ser aceptado, este análisis de sensibilidad lleva al inversionista a pensar su decisión de ingresar en el negocio o no.

Por un lado, en la situación optimista, se muestra que ante una leve mejoría en el margen de utilidad bruta el proyecto pasa a ser altamente rentable, obteniendo grandes utilidades.

Pero por otro lado, al analizar los escenarios pesimistas, la distribuidora se encuentra con la posibilidad de tener resultados sumamente magros y perder mucho dinero ante una leve disminución del volumen de ventas, del margen de utilidad bruta o de las dos variables combinadas.

Por ello se llega a la conclusión de que es un mercado y negocio sumamente sensible en su rentabilidad ante el cambio de alguna de sus variables. Por lo que los inversionistas del proyecto tienen que evaluar el deseo de correr estos riesgos.

Además se logra visualizar que es un negocio netamente de volumen de ventas.

Conclusiones generales. Evaluación y oferta a inversores

Luego de haber realizado un análisis profundo de todo el negocio a lo largo de este plan, se pueden obtener varias conclusiones importantes que van ayudar a los inversionistas o socios a tomar la decisión final de invertir o no.

El análisis de mercado muestra varios problemas por la falta de stock de ganado en el país y el mundo, y la tendencia a consumir algunos productos sustitutos. Esto puede llevar a un faltante de stock o que los consumidores decidan volcarse más a otros productos sustitutos.

Pero esta merma en el stock puede llevar a que los precios del mercado aumenten, y si la distribuidora logra asegurarse una importante cantidad de stock puede obtener una alta rentabilidad.

A través del análisis del microentorno con las 5 fuerzas de Porter y el análisis del macroentorno con la herramienta PEST, se determina que la empresa está en una industria que en realidad no es muy atractiva. Pero la distribuidora tendría grandes ventajas en el mercado al contar con un socio muy experimentado (Micheli), lo que posibilita entrar al mercado con precios bajos y una excelente calidad.

Con lo planteado en este trabajo sobre el mercado meta, la competencia y las estrategias, la distribuidora Micheli–Giménez se puede comenzar operando con una idea clara de su mercado, su posición en el mismo, la competencia que enfrenta y las acciones seguir para ir ganando mayores clientes y un mejor posicionamiento.

El marketing mix (precio, producto, distribución y promoción), da una idea clara de los elementos importantes para la empresa. Se determinan los productos que se manejan, queda aclarada la importancia del precio en el negocio, como lograr mayor diferenciación a través de los servicios de distribución y la mejor forma de hacerlo; y por último la promoción que se tendría que llevar a cabo. Al

ver estos elementos se puede concluir que no es un negocio muy complejo y su manejo puede ser relativamente fácil.

Por el lado del análisis de la estructura, se define que la misma puede ser muy simple, con fáciles mecanismos de coordinación y comunicación. Además si en el futuro el negocio crece demasiado, la estructura puede ir acompañando ese crecimiento sin ningún inconveniente. En definitiva, es una empresa fácil de gestionar y de ejecutar las acciones.

Ahora bien, en el análisis financiero y de sensibilidad, se pueden ver las mayores complicaciones. Las mismas están más bien a que el flujo no es muy elevado para la inversión a realizar. Por un lado se puede determinar que se logra llegar a la rentabilidad exigida por los accionistas, pero el análisis de sensibilidad muestra que se está en un negocio extremadamente sensible.

Cualquier ínfimo cambio en alguna de las variables relevantes puede tornar al negocio en altamente rentable o con pérdidas muy consideradas.

La sociedad Micheli-Giménez puede tener grandes oportunidades de crecer y logra altas rentabilidades si logra posicionarse en el mercado y lograr un buen volumen de ventas. Además se cuenta con la posibilidad de que en el futuro la empresa pueda distribuir carnes de pollo, cerdo y otras. Esto viene dado a que la empresa ya tendría la estructura y sus estrategias preparadas para entrar en estos mercados.

Para finalizar, dadas las condiciones del mercado actuales, el negocio de la distribuidora de carne en San Rafael puede ser un excelente negocio, con infinitas posibilidades de crecimiento y una muy buena rentabilidad. Pero también puede llevar magros resultados, con baja rentabilidad y pérdidas considerables.

Con este plan de negocios, los inversionistas tienen una idea y conocimiento claro del negocio que planean realizar. Se destacan todos los aspectos positivos, negativos, la forma de organizarse, las acciones a realizar y los posibles y diferentes flujos y escenarios esperados.

La decisión de entrar o no al negocio y conformar la sociedad Micheli-Giménez, depende pura y exclusivamente del riesgo que están dispuestos asumir los socios, y de su "visión y esperanza" sobre el mismo.

Bibliografía

- CZINKOTA, Michael R., **Masaaki Kotabe. Administración de la mercadotecnia**, 2ª edición, Cengage Learning Editores (Buenos Aires, 2001), cita a MCCARTHY, E. J., **Basic Marketing: a managerial approach**, 8º edición, Homewood (Illinois, 1984), en pág. 46.
- ESMAS, **Guía para hacer tu plan de negocios**, disponible en <http://www2.esmas.com/emprendedor/herramientas-y-apoyos/realiza-tu-plan-de-negocios/080192/plan-negocios-business-plan-arma-tu-plan-negocios-como-comenzar> [marzo/2012].
- Informes elaborados por analistas de la Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario (ONCCA) y de la Coordinación de Mercados Ganaderos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la Nación (2011).
- Instituto de promoción de la carne vacuna argentina.
- INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA, **Informe actual y prospectiva de la producción de carne vacuna**, disponible en <http://inta.gob.ar/documentos/situacion-actual-y-prospectiva-de-la-produccion-de-carne-vacuna/> [marzo/2012].
- MINTZBERG, Henry, **Diseño de organizaciones eficientes**, traducido por CAPMANY DE FRASH, Roxana M., El Ateneo (Buenos Aires, 1992), págs. 6, 14, 114, 116 y 117.
- MINTZBERG, Henry, **Mintzberg y la dirección**, Díaz de Santos (Madrid, 1991), págs. 16 a 25.
- MUÑOZ, Carlos, *Apuntes de clase de Estrategia de Negocios*, UNC-FCE (Mendoza, 2009).
- OFICINA NACIONAL DE CONTROL COMERCIAL AGROPECUARIO, **Consumo de carne por habitante**, disponible en http://www.oncca.gov.ar/principal.php?nvx_pagina=estadisticas_home.php&m=468 [marzo/2012].
- PORTER, Michael, **Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia**, Free Press (New York, 1979).
- WIKIPEDIA, **Análisis PEST**, disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_PEST [marzo/2012].
- WIKIPEDIA, **Plan de negocios**, disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_negocio [marzo/2012]. ,

DECLARACION JURADA – Res. 212/99-CD

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros”.

Mendoza ~~26 de~~ *Junio* del ~~2012~~

Integrante/s:

Jiménez José

25.299



Apellido y Nombre

Nº de Registro

Firma
