PROYECTO FINAL DE INGENIERÍA

Ingeniería Industrial Facultad de Ingeniería – Universidad Nacional de La Pampa





TÍTULO DEL PROYECTO:

"DISEÑO Y FORMULACIÓN DE PLAN DE NEGOCIOS EN INDUSTRIA FRIGORÍFICA"

AUTORA:

NICOLÁS, Amira Yanela.

DNI:

38.295.555

CARRERA:

Ingeniería Industrial (Plan 2017)

TUTOR ACADÉMICO:

ROMO, Jorge Oscar

EMPRESA:

Frigorífico Pico S.A.

LUGAR:

General Pico – La Pampa – Argentina

FECHA DE APROBACIÓN:

19/11/2021

TRIBUNAL EVALUADOR:

Cuello, Luis Felix (Facultad de Ingeniería – UNLPAM) CAO, Albino (Facultad de Ingeniería – UNLPAM) BARRUETE, Mariel (Facultad de Ingeniería – UNLPAM)

RESUMEN DEL PROYECTO:

Este proyecto presenta el diseño de un plan de negocios para un sector dentro de una industria frigorífica, dedicado a la producción y comercialización de productos premium. Se realizó un análisis exhaustivo tanto interno como externo de la organización, con el objetivo de detectar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Por otro lado, se incluye un análisis de costos tanto directos como indirectos, y se definen los objetivos a alcanzar en un período de tiempo, seguido de las estrategias a utilizar para alcanzar a los mismos, siempre teniendo presentes la misión, visión y valores de la empresa.

PALABRAS CLAVES:

INDUSTRIA – PLAN DE NEGOCIOS – INGENIERÍA INDUSTRIAL

ABSTRACT:

This project presents the design and formulation of a business plan for a sector of the meat industry. This sector is dedicated to the production and marketing of premium products. An internal and external analysis was carried out, in order to find strengths, weaknesses, opportunities and threats.

An analysis of both direct and indirect costs is included, and the goals to achieve in a period of time are defined, following the strategies to reach them, always bearing in mind the mission, vision and values of the company.

KEYWORDS:

INDUSTRY - BUSINESS PLAN - INDUSTRIAL ENGINEERING.

Tabla de contenido

1.	RE	ESUMEN EJECUTIVO1					
2.	INT	NTRODUCCIÓN	4				
2	2.1.	LA INDUSTRIA FRIGORÍFICA BOVINA EN ARGENTINA	4				
2	2.2.	UBICACIÓN	5				
2	2.3.	RESEÑA HISTÓRICA					
2	2.4.	INTRODUCCIÓN A OHRA PAMPA	8				
	2.4	4.1. Visión	8				
	2.4	4.2. Misión	8				
	2.4	4.3. Valores	9				
3.	AN	NALISIS INTERNO OHRA PAMPA	10				
3	3.1.	PRODUCTOS	10				
	3.1	1.1. Clasificación por calidad	10				
	3.1	1.2. Materia prima utilizada	12				
	3.1	1.3. Cartera de productos	14				
3	3.2.	PROCESO	15				
3	3.3.	EQUIPO	19				
4.	AN	NALISIS EXTERNO OHRA PAMPA	26				
4	I .1.	CLIENTES	27				
4	1.2.	COMPETENCIA	30				
5.	AN	NALISIS FODA	34				
6.	PO	OSICIÓN ESTRATÉGICA	37				
6	6.1.	VENTAJA COMPETITIVA	37				
6	6.2.	ANALISIS DEL MIX DE MARKETING	37				
	6.2	2.1. PRODUCTO	37				
	6.2	2.2. PRECIO	40				
	6.2	2.3. PLAZA	41				
	6.2	2.4. PROMOCIÓN	42				
7.	AN	NALISIS DE COSTOS DIRECTOS	44				
8.	AN	NALISIS DE COSTOS INDIRECTOS	52				
8	3.1.	Análisis actual	52				
8.2. Definición del plan a corto y mediano plazo							

8	.3.	Cál	culo del punto de equilibrio	54				
8	.4.	Res	sultados esperados	54				
9.	PL	AN I	DE MARKETING	57				
9	.1.	POS	SICIONAMIENTO DE LA MARCA	57				
9	.2.	AN	ÁLISIS DE LA MARCA	57				
9	.3.	DEF	FINICIÓN DE ESTRATEGIAS	58				
	9.3.	1.	Ofrecimiento de nuevos productos al mercado:	58				
	9.3.	2.	Compensación de cuartos.	62				
	9.3.	3.	Aumento de la promoción para posicionar Ohra Pampa en el mercado.	64				
	9.3.	4.	Investigación de nuevos mercados internacionales	66				
10.	CO	NCL	USIÓN	68				
11.	BIE	BLIO	GRAFIA	69				
12.	AN	EXC	OS	70				
12.1. ANEXO N°1: "TIPIFICACIÓN Y SELECCIÓN FGP"71								
1	2.2.	ANE	XO N°2: "CARTERA DE PRODUCTOS OHRA PAMPA"	72				
1	2.3.	ANE	XO N°3: "MAPA DEL PROCESO"	94				
1	2.4.	ANE	XO N°4: "ORGANIGRAMA Y DESCRIPCIONES DE PUESTOS"	95				
1	2.5.	ANE	XO N°5: "PROYECCIÓN DE VENTAS Y FLUJO DE FONDOS"1	00				





1. RESUMEN EJECUTIVO

En el presente proyecto, se desarrolla un plan de negocios para la línea de productos "Ohra Pampa", perteneciente a Frigorífico Pico.

A continuación, se exponen las acciones a llevar a cabo a partir del mes de septiembre de 2021:

- I. El primer cambio a llevar a cabo es la <u>reformulación de la misión</u> de la empresa; se considera que los valores y visión son claros y precisos; pero la misión es extensa para que las personas que forman parte de la empresa la tengan presente en el día a día. Lo que se hizo fue tomar la idea de la misión anterior, consultar la expectativa del directorio y plasmarla de manera más sencilla y directa.
- II. El pilar fundamental para sostener un plan de negocios es el equipo de trabajo, ya que son las personas quienes tomarán las decisiones y deberán trabajar alineados con la organización para el éxito de la línea de productos; por ello, se propone una reformulación del equipo "Ohra Pampa". En el desarrollo del trabajo se explican los diversos motivos por los cuales se toma la decisión; pero en simples palabras se considera que se obtendrán mejores resultados si el equipo se siente comprometido y motivado; para ello será fundamental el papel del área de Recursos Humanos y de los altos mandos.
- III. Ofrecimiento de nuevos productos al mercado: consta en impulsar innovadores cortes de carne, que se desprenden de productos que actualmente presentan dificultad de venta dentro de la compensación de la media res.
- IV. Lograr un 80% de compensación en las ventas de los principales clientes mediante acuerdos que sean beneficiosos para ambas partes; de esta manera la venta total se encontrará mucho más equilibrada en cuanto a la posterior integración de los cuartos.
- V. <u>Utilización de otras marcas</u> pertenecientes a Frigorífico Pico (como puede ser "Pico Consistente"), para impulsar productos que tienen dificultad de salida; evitando de esta manera que los mismos deban ser absorbidos por Ohra Pampa.

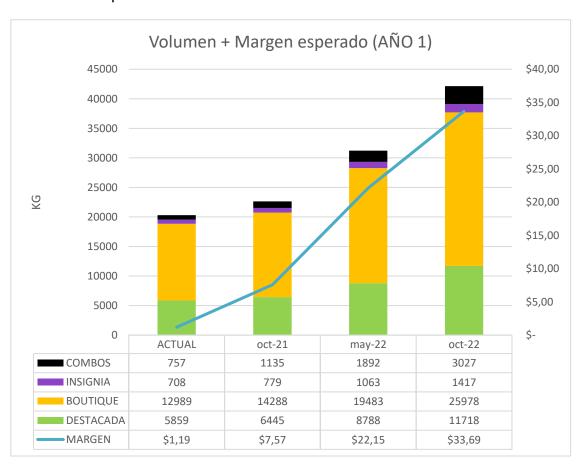




VI. <u>Invertir en PROMOCIÓN</u>, se decide mes a mes, reinvertir el 5% de la ganancia por ventas, en realizar diferentes acciones apuntando a estrategias de marketing directo como pueden ser influencers y ecommerce.

Los objetivos que esperan alcanzarse son:

Se propone como objetivo un crecimiento en las ventas producto de la inversión en promoción. Las cantidades planteadas a simple vista pueden aparentar ser ambiciosas, pero teniendo en cuenta el análisis del mercado y el volumen actual de ventas de la línea de productos, se concluyó que es un objetivo alcanzable dentro de los plazos estipulados. Como se detallará en el informe, al reducir los costos directos se incrementará el margen de ganancia; será imprescindible la utilización óptima de todo tipo de recursos. A continuación, se observa el crecimiento de margen y volumen esperado:







- Al cabo de un año se controlará que todas las personas cuenten con una descripción de puestos y se analizarán las mediciones de desempeño correspondientes. Durante el proceso el área de Recursos Humanos deberá trabajar para que el equipo se consolide y tenga en claro cuál es la función específica de cada integrante.
- Posicionamiento de la marca Ohra Pampa en el mercado cárnico de Argentina, colocando la misma en la elite de la gastronomía en cuanto a calidad, es decir, que sea reconocida dentro del nicho de mercado por ser de consistente selección.
- Investigación de mercados internacionales; una vez posicionada la marca en el mercado nacional se espera poder seguir ampliando la misma; para ello, dentro del plazo de un año se espera tener las primeras experiencias y resultados de ventas en el exterior.





2. INTRODUCCIÓN

2.1. LA INDUSTRIA FRIGORÍFICA BOVINA EN ARGENTINA

La industria frigorífica argentina es una de las que cuenta con mayor peso a nivel mundial, posicionándose en el quinto puesto, produciendo aproximadamente 3 millones de toneladas por año, equivalente al 7% de la producción mundial.

Argentina posee industrias frigoríficas principalmente en Buenos Aires (56%), Santa Fe (19%) y Córdoba (9%). Anualmente, se faenan 14 millones de cabezas, aunque la capacidad instalada de la faena es de 20 millones, presentando de esta manera una capacidad ociosa del 30 al 40%.

En la actualidad, la industria produce tanto para consumo interno como también para el consumo externo, siendo la exportación un negocio de gran interés que intenta sostenerse en el tiempo, sobre todo por las grandes industrias que cuentan con grades estructuras internas.

Los frigoríficos de ciclo completo (faena, cuarteo/despostada, empaque), presentan una gama de productos y subproductos extensa como pueden ser: media res, cuartos, cortes anatómicos (se extraen entre 6 y 36 por media, pudiendo estos variar), subproductos (hueso, grasa, tendones, entre otros) y menudencias¹.

La mano de obra utilizada en este tipo de empresas debe ser capacitada ya que se trata de la industria alimenticia, debiendo ésta responder a todas las normas de sanidad y de buenas prácticas de manufactura. Sin embargo, la experiencia es uno de los principales factores que hacen al buen operario.

Particularmente, existen 4 frigoríficos bovinos en La Pampa, entre ellos, Frigorífico Pico, que cuenta con dos plantas (una localizadas en General Pico y el otro en Trenel), Pampa Natural (Spelluzi), Carnes Pampeanas (Santa Rosa) y Frigorífico HV (Bernasconi); siendo todos ellos exportadores, aunque no en todos los casos se apunta al mismo tipo de mercado.

Menudencias: Vísceras comestibles como pueden ser corazón, riñón, mondongo, entre otros.





2.2. UBICACIÓN

El presente Proyecto Final de Ingeniería, se realiza conforme a lo estipulado en la Resolución Nº158/18 del Consejo Directivo de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de La Pampa

La práctica se llevó a cabo en la empresa Frigorífico PICO, CUIT N° 30-58579082-2, su planta principal (N°2792) que se ubica en Ruta 4; acceso Pte. Perón; Trenel (6369) - La Pampa (Figura N°1: "Frente Frigorífico Pico en Trenel (L.P)"), mientras que su sede secundaria (planta N°2531), se encuentra en calle 24, esq. 48; General Pico (6360) - La Pampa (Figura N°2: "Frente Frigorífico Pico en General Pico (L.P)"), (siendo ésta la sede donde se encuentra el ciclo productivo de la línea que se analizará).



Figura N°1.2.1: "Frente Frigorífico Pico en Trenel (L.P)"



Figura N°1.2.2: "Frente Frigorífico Pico en General Pico (L.P)"





2.3. RESEÑA HISTÓRICA

Frigorífico Pico inicia sus actividades en 1981, mientras que en 2004 los actuales dueños adquieren el frigorífico. Desde entonces, se busca como objetivo crecer internamente como empresa y expandirse dentro de la comunidad, de tal manera, que en 2011 se organiza el asado más grande del mundo. En 2013, comienza un plan estratégico para incrementar su eficiencia y volúmenes de producción con el objetivo de aspirar al mercado internacional. De esa manera, en 2015 el frigorífico logra proveer con cortes de calidad restaurantes, hoteles y comienza a exportar. En 2017, se logra el exclusivo sistema de clasificación/segmentación y aumentar la capacidad instalada de las cámaras frigoríficas para poder abarcar mayor mercado. En 2018, se lanza la nueva marca de carne "OHRA PAMPA" siendo la primera marca argentina de carne vacuna en llevar una exclusiva segmentación del producto garantizando una estabilidad en la calidad a partir de un sofisticado ecógrafo en la línea de faena (cabe aclarar que el presente trabajo profundizará sobre esta línea de productos en particular, pero será importante conocer a Frigorífico Pico en general para una mayor comprensión). En 2019, se adquiere la nueva planta de Trenel, con el fin de incrementar la producción y alcanzar nuevos mercados. Frigorífico General Pico (FGP de aquí en más), es una industria de carne bovina compuesta por un ciclo completo, por ello es que no solo faena, sino que desposta y produce cortes listos para el consumidor final. Además, cuenta, con un servicio de cuarteo y faena y despostada de primera, por lo cual muchos productores locales y frigoríficos externos deciden hacer uso de tal servicio.

Actualmente FGP se encuentra en expansión, consiguiendo paulatinamente nuevas habilitaciones para expandirse a nuevos mercados. En cuanto a la línea de productos que será de interés de aquí en más, se destaca que cuenta con su propia dotación de personal para producción de cortes, lo que beneficia la calidad de los mismos por tener mano de obra especializada. Con los cambios en las posiciones gubernamentales que actualmente se transitan, dicha dotación paso de trabajar en planta Pico a planta Trenel con el fin de reducir costos fijos de utilización de planta, aunque no es algo definitivo; esto depende de las nuevas políticas que se apliquen y la posición de FGP sobre ellas.

A continuación, en la Figura N°1.3.1: "FGP línea temporal" se observa la reseña anteriormente mencionada





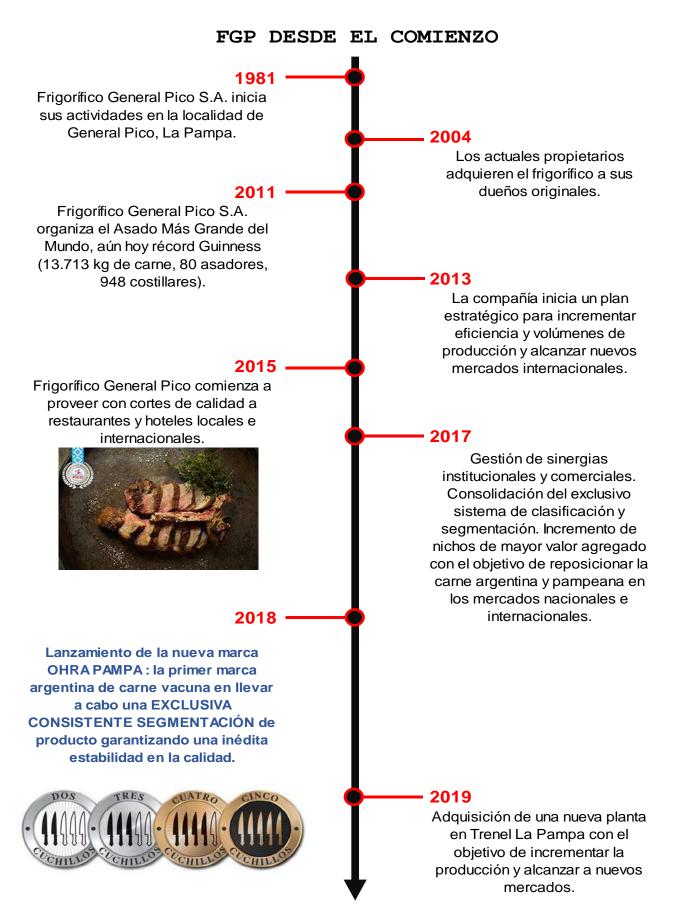


Figura N°1.3.1:" FGP línea temporal"





2.4. INTRODUCCIÓN A OHRA PAMPA

Como se menciona en el apartado anterior, la idea de la línea de productos Ohra Pampa comienza en diciembre de 2018, desprendiéndose de Frigorífico Pico, con la idea de brindarle al mercado productos diferenciados por su calidad. En principio, dichos productos son innovadores ya que no son cortes que se pueden encontrar normalmente en una carnicería, y además se seleccionaba materia prima de calidad, destinada generalmente a exportación (Europa), es decir, de gran terneza y sabor, aunque esto no garantizaba su consistencia. En el 2020 Ohra Pampa lanza sus productos en La Pampa (hasta ese momento solo se comercializaban en Buenos Aires), mientras que al mismo tiempo da un real salto de calidad por la implementación de un ecógrafo en la línea de Faena, adquiriendo una exclusiva forma de tipificación y selección de la materia prima denominado Tipycom, que garantiza una perfecta segmentación (este tema se explicará detalladamente en el apartado "3.1.2. Materia prima utilizada").

2.4.1. Visión

"Ser la marca líder en el mercado nacional de carne vacuna de calidad exclusivamente seleccionada"



2.4.2. Misión

En esta parte se da el primer cambio a llevar a cabo a lo largo del proyecto. A continuación, se muestra la misión que actualmente sostiene tener la línea de productos según su sitio web:

"Ser una marca de carne vacuna a la vanguardia, comprometida con el desarrollo territorial y la sustentabilidad. Ser consistentes en la selección respondiendo a la demanda de cada cliente.

Impulsar junto con los productores ganaderos un modelo de producción diferenciado, basado en el bienestar animal, el triple impacto, la ganadería regenerativa en la región pampeana.

Contribuir a una dieta saludable.





Ser un modelo en nuestro sector.

Reposicionar a la carne argentina de calidad en los mercados locales e internacionales".

Se considera que la misma no refleja de manera clara la meta a largo plazo de la empresa por ser muy extensa y diversa en cuanto a contenido, entonces se cuestiona al director sobre que es específicamente lo que se quiere conseguir con estos productos, llegando a la conclusión de que una misión apropiada sería:



"Responder a la demanda de los clientes siendo consistentes en la selección de nuestros productos y reposicionando la carne argentina de calidad en los mercados nacionales e internacionales"

2.4.3. Valores







3. ANALISIS INTERNO OHRA PAMPA

A continuación, se definirán apartados relacionados a la línea de productos desde adentro, para poder identificar fortalezas y debilidades que serán de utilidad para definir estrategias dentro del plan de negocios.

3.1. PRODUCTOS

3.1.1. Clasificación por calidad

Ohra Pampa segmenta sus productos en base a 3 calidades distintas, las mismas son:

- DESTACADA (Home 3 Cuchillos): Cortes tradicionales y cotidianos de buen rendimiento pensados para todos los días.
- BOUTIQUE (Carnicería Boutique 4 Cuchillos): Cortes tiernos y de buen resultado gastronómico y satisfacción personal. La compra de materia prima se realiza mediante asesoramiento personalizado.
- INSIGNIA (Profesional 4 Cuchillos): Cortes singulares de extraordinario sabor, jugosidad y performance gastronómica, a la altura de los más exigentes profesionales.

La denominación de cantidad de Cuchillos (entre 2 a 5) es una clasificación propia e innovadora, que se asemeja a la que suele hacerse con los hoteles, pero en vez de asignar estrellas se asignan cuchillos criollos. Esto, en el fondo plantea una rigurosa clasificación según la calidad de la carne, el tipo de hacienda y la valoración gastronómica, por ejemplo, 5 cuchillos representarían la excelencia y profesionalismo.

La mayoría de los productos, se ofrecen en las tres categorías antes mencionadas, aunque existen ciertas excepciones que se verán cuando se defina la cartera de productos. Esto se da cuando se analiza un producto en sus distintas calidades y se encuentran muchas similitudes en cuanto a grasa, terneza y sabor; en este caso se escoge solo una para llevar al consumidor final, ya que sino el mismo podría percibir que el producto es exactamente igual a un precio diferente para las diferentes calidades.

Para lograr segmentar según lo especificado anteriormente, se parte desde la materia prima, a través de un ecógrafo en la línea de faena (único en argentina





utilizado de esta manera) que permite medir la grasa intramuscular dando una definición exacta en la calidad de los cortes y aportando información que es de utilidad para le selección correcta de proveedores. Cotidianamente, se envían a Salta (donde se realizan los estudios correspondientes), los resultados dados por el ecógrafo de las medias seleccionadas para utilizar como materia prima de la línea de productos en cuestión. Esta herramienta se utiliza en la zona del parrillero² [1] y Rump&Loin³ [2], como se muestra en la Figura N°3.1.1: "Partes de la media res" a continuación:

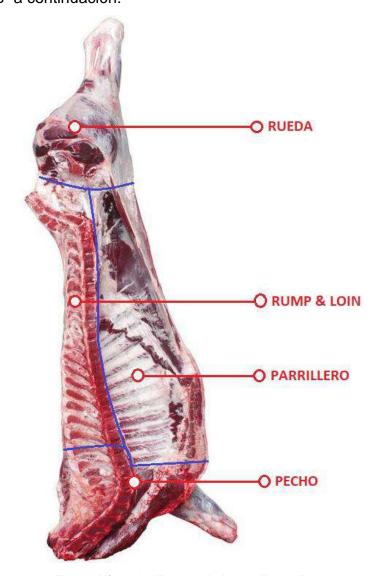


Figura N°3.1.1: "Partes de la media res"

² Parrillero: Cuarto que forma parte de la media res, de donde se extraen las costillas, matambre y vacío.

³ Rump&Loin: Cuarto que forma parte de la media res, también conocido como "RAL", se aquí se extraen cortes como cuadril, bifes, costeletas, entre otros.





3.1.2. Materia prima utilizada

Ohra Pampa selecciona su materia prima a través de Tipycom, el mismo es un formato que consiste en un exclusivo protocolo, basándose en un completo y estricto control a lo largo de todo el proceso de producción: compra y selección del animal, faena, corte, enfriado, empaquetado y despacho.

La selección y la estandarización de cada producto se logra midiendo parámetros estrictos que permiten puntuar la calidad de la carne, los mismos se detallan a continuación y posteriormente se darán a conocer ejemplos para mejor entendimiento:

- Peso máximo (Pmax): Se mide en [kg] y corresponde al máximo peso de la media res que se acepta para cada calidad.
- Peso mínimo (Pmin): Se mide en [kg] y corresponde al peso mínimo aceptado para la media res.
- Puntaje Máximo (CCmax): También llamado clasificación comercial, es un numero de 0 a 100 asignado a la meda res dado en el primer palco de tipificación, identificando la calidad de la carne asociado a ventas de medias reses, generalmente no se llega a ningún extremo, pero 80 puntos es una media de muy buena calidad. Esto es el resultado de analizar todas las características que se mencionan a continuación.
- Puntaje Mínimo (CCmin): Límite mínimo de clasificación comercial (antes mencionada) que admite cada calidad.
- Raza: Determina la raza del animal, en general Ohra Pampa admite solo mestizos⁴ y cuartinos⁵.
- Tipo de animal: Los animales en pie (antes de la faena), se categorizan por sexo (macho, hembra y castrado) y edad. De esas dos variables surge la clasificación de vaquillona (VQ), vaca (VC), novillo (NO), novillito (NT), macho entero joven (MEJ) y toro (TO). Ohra pampa descarta totalmente toros y vacas, mientras que los demás los utiliza según la segmentación de calidad destacada, boutique o insignia.

⁴ Mestizos: Se emplea para designar animales de las razas británicas o cruzas entre ellas.

⁵ Cuartino: Cruzamiento entre raza británica y cebú (con proporción de ¼ sangre cebú.





- Dentición: Detalla la cantidad de dientes que tiene el animal, esto está directamente relacionado con la edad del mismo.
- Grasa: Examina la cantidad de grasa exterior en la media res o cuarto, va de 0 a 4, donde 0 es nula, 1 escasa, 2 moderada, 3 abundante y 4 excedida.
- Cobertura: Refiere a la forma en que la grasa y musculatura se esparce a lo largo y ancho de la media res, esto se clasifica en optimo, bueno, medio, regular o problemático, este último se da cuando la media res tiene alguna ruptura o irregularidad.

Hasta esta parte, todas las características se analizan en la media res, dentro del denominado palco 2 que se encuentra al final del sector productivo de faena, previo a la cámara de oreo donde se comienza a disminuir la temperatura. De aquí en más, las características siguientes, se analizan en cada cuarto señalado en el ANEXO N°1: "Tipificación y selección FGP", es decir, luego del proceso de cuarteo, los cortes individuales pasan por el denominado palco 3, donde una persona especializada denominado tipificador observa las características que se mencionan a continuación, seleccionando para cada una de ellas la opción que le parezca más adecuada.

- Evaluación del corte: Esto se releva en cada cuarto mencionado en el ANEXO 1, ya se deja de ver la media res como un todo para comenzar a analizar en detalle y los posibles resultados son los mismos dados en la cobertura de la media antes mencionada.
- Color de la grasa: Esto se lleva a cabo en el palco de cuarteo. Las posibilidades son: blanca, crema, medio, amarillo o naranja.
- Color de la carne: Otra de las características analizadas en el cuarto, los resultados pueden ser: pálido, rojo claro, rojo normal, medio oscuro, muy oscuro.
- Marmoleado: Una de las características dadas por el ecógrafo, el resultado puede ser abundante, moderada, escaso o muy escaso.
- PH: Mide el grado de acidez.
- Grasa intramuscular (%GI): A través del ecógrafo se mide el porcentaje de grasa intramuscular de cada cuarto, este es uno de los estándares más sofisticados para la selección de productos





Lo que sucede en el palco 3 recientemente definido, es que el tipificador escanea la etiqueta de cada cuarto con un colector, una vez realizado esto, el mismo deberá seleccionar la opción correcta para cada característica antes mencionada, una vez completados todos los campos, el colector arroja el resultado final, asignando un color y código que se asocia a la prioridad del cuarto (ver ANEXO N°1), dependiendo de este resultado se selecciona el destino comercial para cada cuarto, que podrá verse reflejado en el sistema.

3.1.3. Cartera de productos

La cantidad de productos ofrecidos por la línea es diversa. Principalmente se enfoca en cortes extraídos de parrilleros y rump and loins, aunque también presenta en menor cantidad, cortes de otros cuartos. Un tiempo atras, con el objetivo de lograr volumen en las ventas se crearon los denominados "combos"; el mismo es un producto único en el mercado y se trata de una caja que en vez de tener todos productos iguales (por ejemplo 10 matambres), se combinan 4 o 5 de ellos en cajas de entre 5 y 10 [Kg].

En el ANEXO N°2: "Cartera de productos Ohra Pampa", se muestra la misma de manera completa. Como se podrá observar, los productos se encontrarán separados en las categorías:

- TOP 5
- LUJOS DEL ASADOR
- M TENDENCIAS
- SORPRESAS OP
- CLÁSICOS INFALIBLES
- MENUDENCIAS
- COMBOS

Todos ellos pueden incluir cortes de las diferentes calidades (destacada, boutique e insignia), dependiendo de cada uno.

Cabe resaltar, que los combos son una idea innovadora; hasta el momento, se combinaban cortes que eran vendidos con facilidad por ser los más interesantes para el cliente, como corrección dentro del presente plan, se presenta la idea de <u>crear nuevos combos con la finalidad de compensar los cortes del mismo cuarto</u>; por ejemplo, se crea el combo "manjares", el cual





contiene dentro de una caja, dos rales compensados (evitando dificultades que se comentarán durante el desarrollo del proyecto).

3.2. PROCESO

El proceso productivo (ver ANEXO N°3: "Mapa de proceso") comienza con la **faena bovina**, donde se obtiene la materia prima a utilizar, esto es una parte clave del proceso, ya que de ello dependerá la calidad de producto final. El arribo a corrales de la hacienda se da generalmente luego de las 14hs, para que entre el ayuno previo a la carga (12[hs]), viaje y el tiempo que transcurre hasta que arranca el proceso (generalmente a las 5 a.m.), se cumplan las 24hs de ayuno obligatorias.

Durante el proceso se cumple con varios controles de calidad e inspecciones, ya que al tratarse de alimentos no se pueden permitir errores. Cabe destacar que el organismo SENASA controla con personal propio que todo se cumpla perfectamente. Finalizada la faena, se obtiene la media res (producto principal) y todo el sobrante se denomina subproductos (todos ellos se venden a diversos clientes, aportando un denominado "recupero" económico que se utiliza para cubrir gastos. Ohra Pampa solo comercializa 4 de más de 30 de dichos subproductos.

Siguiendo con el proceso, la media res obtenida se lava con agua clarificada y se rocía con ácido láctico con el fin de frenar la reproducción bacteriana.

El paso siguiente es el ingreso de la media res al primer palco de tipificación oficial, allí se coloca en la misma en número de garrón (que sirve para

identificarla) mientras que en el palco 2 el tipificador se encarga se observar varios parámetros, como la cobertura de grasa del producto, la forma del cuarto trasero, entre otros, para obtener una etiqueta final como se muestra a continuación:



Figura N°3.2: "Etiqueta media res"

Como se pudo observar, la etiqueta contiene una serie de datos, como numero de tropa, correlativo de tropa, tipo de animal, tipificación (en este caso es A1





donde la letra indica la cobertura de grasa y el numero la cantidad de la misma), numero de garrón, peso de la media, clasificación comercial, amparo del animal, numero de etiqueta (siendo este último único para cada media res) y el número de legajo del tipificador para poder distinguir quien realizó el trabajo. Hasta este momento el proceso es igual para todos los clientes y tipos de ventas.

Luego de la obtención de la etiqueta (se pegan 4 por media res para que en el proceso de cuarteo quede mínimamente una por cuarto), se procede a el análisis mediante un ecógrafo de las medias que sean candidatas a ser utilizadas por Ohra Pampa. El mismo toma imágenes de grasa intramuscular en la zona de los bifes y asado, (parrillero y a.m.), y estos datos son enviados a un especialista que se encarga de analizar las ecografías que serán útiles tanto para no tener margen de error en la selección y también para seleccionar los proveedores de mejor manera; en algunos casos, se realizan ecografías a la hacienda en pie para que dicho análisis sea más específico. Si bien esto genera un sofisticado análisis de productores, suele ocurrir que no toda la hacienda comprada para el negocio puede ser utilizada en él; entonces es imprescindible para que esto cumpla su objetivo, tener una segunda opción de venta como destino de la carne que no cumpla con la calidad de la línea de productos Ohra Pampa, es decir, según un análisis estadístico, de la hacienda que se compra para producir estas ventas, el 40% es rechazada porque no alcanza la calidad necesaria (esto se da por diversos motivos y mientras mejor sea el análisis de productores menor será dicho porcentaje), por lo tanto, se necesitará una venta defensiva que absorba dicha materia prima. Este es un tema es muy importante y cambiante a la vez, ya que existen distintos tipos de animales, algunos son trazados⁶, utilizados para ventas a Europa denominadas "Hilton" y "No Hilton", y otros no lo son, lo que hace que este último tipo sea más económico en cuanto a precio para una misma calidad; entonces, a primera impresión, para Ohra Pampa seria ventajoso comprar hacienda no trazada, pero para ello se deberá tener un negocio conjunto que pueda absorber los rechazos por calidad. Actualmente, si este excedente se vendiera a explotación absorbería parte del cupo que limita las mismas

⁶ Trazados: Se hace un seguimiento de todo el ciclo de vida del animal, documentando y certificando el mismo.





actualmente (tema que se detallará en el análisis del entorno) y los precios que se manejan dentro del consumo interno no son favorables. Todo esto desemboca en que para estas producciones se utilice hacienda trazada que, actualmente se encuentra 30 [\$/kg] por encima, (este dato es sensible, puede variar semanalmente) seleccionando lo de excelente calidad para Ohra Pampa mientras lo restante (que no deja de ser bueno) se envía a Europa (este tema se analizará en detalle en el análisis de costos).

Una vez finalizado este proceso las medias reses pasan a una cámara intermedia denominada "de oreo" para comenzar a disminuir su temperatura, y luego de un tiempo se pasan a una cámara de enfriado donde debe permanecer por al menos 24hs para que el frio llegue hasta lo más profundo, y de esta manera frenar por completo la reproducción bacteriana.

Superadas las mencionadas 24hs, las medias reses se encuentran listas para el siguiente proceso. En el caso de las utilizadas para la línea de productos en cuestión, obligatoriamente pasan por el proceso de cuarteo ya que necesitan de una segunda tipificación y solo se utilizan parte de la media res para la obtención de los productos finales. Cabe destacar que una vez determinados las medias reses que serán destinadas a Ohra Pampa, es excluyente que las mismas no transcurran más de 4 días desde la faena hasta el ingreso a desposte⁷ (esto tiene que ver con una cuestión de garantizar la calidad).

Dichas medias ingresan al proceso de **cuarteo** donde se cortan en 4 partes. Allí se lleva a cabo una segunda tipificación, donde se asignará el color correspondiente a la calidad de cada cuarto visto anteriormente en la definición de materia prima.

Solo los cuartos que cumplan con las especificaciones que requiere la línea serán ingresados a la **despostada**, donde se pasa por el proceso de desposte propiamente dicho, charqueo, embolsado, envasado al vacío y empaquetado. Este último proceso es bastante particular comparado con otras producciones, ya que las cajas utilizadas tienen la capacidad de contener la mitad que una caja

⁷ Desposte: Proceso productivo donde se introduce un cuarto (parte de la media res) y se extraen los cortes presentes en el.





destinada a consumo interno o exportación, además de un etiquetado sofisticado y controlado; no se permite ningún tipo de desprolijidad en los productos terminados, ni siquiera imperfección en el pegado de la etiqueta final, si esto ocurriese rápidamente se reprocesa el corte desde el embolsado.

En el sector de desposte predominan los controles de calidad, todo se realiza con sutileza y cuidado, por ejemplo, en el tiempo que una producción china realiza hasta 21.000 [kg] (una jornada), esta línea produce solo 4.000 [kg]. Esto da un parámetro de la dificultad que se emplea en este caso, lo que impactará directamente en los costos asociados.

Una vez finalizada la producción, las cajas se distribuyen ya sea por mayor para los grandes clientes o en camionetas ploteadas como se muestra en la Figura N°2.1.: "Distribución Ohra Pampa", para las personas que forman parte del club Ohra Pampa (los mismos abonan una membresía mensual y por ser parte les llega una caja con cortes varios, tema que se abordará en el análisis del mix de marketing).





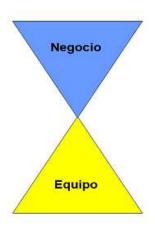




3.3. EQUIPO

En cuanto a las personas que forman parte de esta línea productiva, se pueden distinguir dos grandes grupos a analizar, uno abocado a la parte comercial, numérica y de marketing (de aquí en más se llamarán administrativos), y el otro abocado totalmente a la producción aplicando mano de obra directa al producto.

Para llevar a cabo el plan de negocios, el equipo será fundamental; será necesario el compromiso de las personas que forman parte, que las mismas se encuentren alineadas con la organización, y que posean las competencias necesarias para llevar a cabo sus roles. Hasta el momento, recursos humanos cuenta con un organigrama definido (cabe destacar que esta área se comparte tanto para frigorífico Pico como para Ohra Pampa).



Entonces, en primer lugar, se definieron todos los puestos existentes y se indagó a las personas que ocupaban dichos puestos sobre sus actividades, para luego definir un organigrama y si es necesario, realizar cambios.

A continuación, se detallan los puestos de trabajo y una breve descripción de la actividad que se realiza en cada caso (para ello se tuvo comunicación con las personas que ocupaban cada puesto y con responsables de recursos humanos):

- Director: Es el accionista de Frigorífico Pico en general, éste participa activamente dentro de las decisiones importantes como pueden ser estrategias a seguir, vínculos con grandes clientes, entre otras. Según lo que el mismo comunica, pretende que Ohra Pampa sea la marca líder dentro de la carne vacuna de calidad y poder expandirse a niveles internacionales, (lo que fue imprescindible para redefinir la misión y visión al inicio). Una vez definido a que se apunta, será posible avanzar hacia ello. Semanalmente, éste se reúne con el equipo Ohra Pampa y se le informan novedades, situación del negocio, entre otros temas, y allí se define el camino a seguir.
- Responsable general Ohra Pampa: Esta persona radica en Buenos Aires y es el líder dentro del equipo, quien tiene conexión directa con el director y ellos son quienes plantean estrategias y toman las decisiones importantes. Si





bien la persona que ocupa este rol no tiene conocimiento sobre la industria cárnica, cuenta con una amplia experiencia en marketing y mercadotecnia.

- Comerciales: Existen dos vendedores principales radicados en Buenos Aires y su rol es lograr volumen de ventas dentro de las posibilidades de negocio. Ambos sostienen que en situación de pandemia fue muy difícil el camino a transitar ya que Ohra Pampa tiene productos de gran calidad y esto se ve reflejado también en el precio de venta, sumado a las restricciones horarias y de capacidad en lugares como pueden ser los shoppings o restaurantes, es difícil en algunos casos colocar productos (estos temas se analizarán en profundidad cuando se realice el análisis externo, pero cabe destacar que fue notorio que los vendedores no se encuentran motivados). Por otro lado, se indagó sobre cuál es el objetivo, en kilogramos, que ellos deben vender semanal o mensualmente, y los mismos no tienen información sobre ello. Este punto será muy importante a tratar ya que, si no se tiene un objetivo, no tienen un norte.
- Responsable de marketing: En teoría, esta persona se debería encargar de hacer análisis de los mercados, benchmarks, buscar maneras de impulsar productos. Actualmente, según lo que el mismo indica, dedica mucho de su tiempo a realizar análisis de costos, como por ejemplo análisis de integraciones⁸, resultados semanales del ciclo productivo, entre otros. Esto representa un problema, ya que estas actividades las debería llevar a cabo la persona a cargo de costos. Otro dato interesante es que el mismo no se encuentra en planta y no tiene conocimiento sobre la industria, aunque ha realizado algunos viajes para informarse sobre el tema.
- Analista de costos y producción: Se espera que esta persona sea la que analice todo lo que tiene que ver con costos asociados a la línea de productos y controle la producción de manera cuantitativa, siendo el nexo que conecta a todos los comerciales con la parte de producción. Varias personas dentro del equipo no se encuentran del todo conformes con la actividad que este

⁸ Integraciones: Término muy utilizado en la industria cárnica. Se refiere a analizar costos y ventas junto con rendimientos de producción. La carne sale corte a corte de la línea y eso tiene un precio, la integración lo que hace es simular cuanto es el resultado final de la media res o cuarto con hueso, para poder comparar con el costo.





realiza, pero en comunicación directa con dicho sujeto, se encuentra con que no está cómodo en su rol, no se siente cómodo con las tareas que debe realizar como dar exposiciones sobre resultados o propuestas de mejora. Esto llevó a que el encargado de marketing tomara muchas de las actividades de este puesto ya que posee las competencias para hacerlo, mientras que muchas otras quedaban sin realizar; entonces definitivamente esto es algo que debe modificarse porque en algunos casos de duplican acciones y en otros quedan acciones sin realizar.

Encargados de planeación y programación de la producción: Este ítem es diferente a los demás ya que, si bien Ohra Pampa es una línea de productos distinta de Frigorífico Pico, no es del todo independiente ya que el sector de faena y cuarteo es compartido. Semanalmente, el frigorífico cuenta con un grupo de personas (jefes de programación, costos y hacienda), quienes discuten cual es el camino que deberá seguir la empresa a corto plazo, decidiendo que cantidad de hacienda se comprará para cada negocio (exportación china, Europa, terceros países, consumo interno y Ohra Pampa). Entonces, analizando los resultados semanales realizados por costos general, y el pedido de producción dado por los vendedores de Ohra Pampa se decide cual será la hacienda y en qué cantidad se comprará para este negocio en particular. Luego el programador se encarga de realizar el pedido que le fue solicitado. Estas tres personas no se contemplan dentro de los costos de la línea de producto ya que lo que hacen para la misma es mínimo comparado con sus tareas totales.

Los puestos mencionados anteriormente se consideran todos los asociados directamente a Ohra Pampa, solo teniendo en cuenta personal que no transforma el producto.

En este caso, la decisión que se toma es reformular los puestos existentes, con el fin completar todas las tareas, sin duplicar información y consolidando un equipo, definiéndole a cada uno de ellos tareas y objetivos claros. Los cambios se mencionan a continuación:

Responsable general Ohra Pampa: En este caso el puesto se mantiene, pero por motivos personales la persona que lo ocupaba decide no formar más





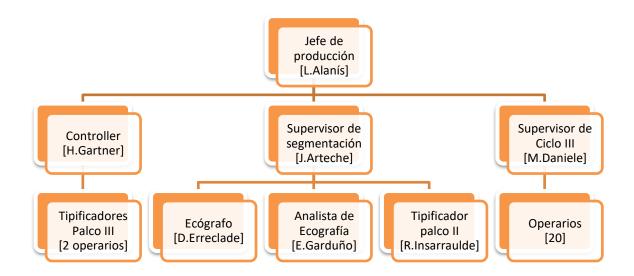
parte de la empresa. La decisión que se toma es nombrar al ex responsable de marketing, en este nuevo puesto. Al mismo se le brindará el apoyo de personas que cuentan con experiencia en planta para que el negocio funcione de manera homogénea, será imprescindible el trabajo en equipo entre todos los miembros.

- Comerciales: Mediante un análisis de volumen de ventas, se decide que actualmente éste área cuente con una sola persona ya que la misma debería poder ocuparse de las tareas. Se le requerirá a dicho responsable el trabajo en conjunto con los vendedores de consumo interno para que entre ambos logren el mejor destino para los productos que son difíciles de impulsar por Ohra Pampa, mientras que también se demanda que el volumen de ventas aumente, aunque esto no solo dependerá del área comercial y por ello se pensarán estrategias de marketing para lograr el objetivo. Como actualmente se apunta a incrementar las ventas online o ventas a clientes exclusivos, no será un problema tener solo un vendedor (mientras que los vendedores de consumo interno colaborarán impulsando cortes difíciles de vender; aunque obviamente los mismos saldrán con marca Frigorífico Pico).
- Encargados de planeación y programación de la producción: En este caso no existirán cambios, aunque se les solicitará a los encargados que colaboren con la línea de productos siempre que cuenten con tiempo disponible.
- Analista de costos: La persona que anteriormente tenía este puesto no se encontraba conforme con el puesto y se acuerda la desvinculación de la misma. Como es muy difícil encontrar una persona experimentada en el tema, lo que se hará es proveerle más recursos humanos al área de Costos de Frigorífico Pico, para que de allí se provea la información que se necesita (que será de suma importancia para poder ver el avance y rumbo del negocio). Dicho sector también se encarga tanto de consumo interno como exportación; de esta manera se pueden realizar comparaciones con los diferentes negocios para seleccionar de manera asertiva los productos conviene impulsar. En este caso entonces, será como "tercerizar" el análisis de costos. A futuro si se solicitará que se asigne un recurso humano para cumplir con la descripción de este rol.





Por otro lado, se tienen a todos los recursos humanos que se encuentran en planta, agregándole valor al producto. A continuación, se presenta el organigrama de producción, seguido de la descripción de puestos para los mismos:



Organigrama sector productivo

Un dato de interés, es que tanto el supervisor de segmentación como el jefe de producción, cuentan con más de 30 años de experiencia en el rubro, siendo ambos de los que más conocen dentro de la industria. En comunicación con ambos, se conoce la disconformidad por la poca cantidad de tareas que los mismos tienen asignadas, es decir, Ohra Pampa al ser una línea nueva y premium, no hace producciones de grandes cantidades. Por otro lado, el área comercial correspondiente a consumo interno, sostiene tener dificultades con la selección de medias reses y cuartos que salen en ventas de colgado con hueso, ya que últimamente se han perdido clientes por este motivo, entonces, en este caso, lo ideal será que el supervisor de segmentación solo quede como consultor para Ohra Pampa, y pase a segmentar en el palco 1 (posterior a la línea de faena), aprovechando así su conocimiento en el tema; dicha persona fue por varios años supervisor de faena y conoce excelentemente todo lo que tiene que ver con ello, desde razas animales, hasta cada una de las clasificaciones

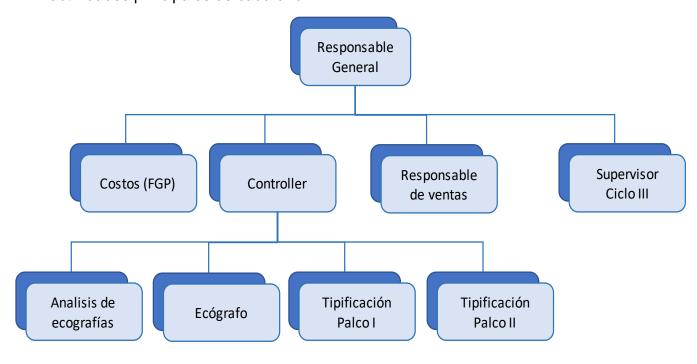




posibles, además de tener en claro que calidad de carne se dirige a cada reparto⁹.

Por otra parte, algo similar se llevará a cabo con el jefe de Producción, esta persona quedará como consultor para Ciclo 3, pero su puesto será Responsable de Planta Pico, ocupándose de todo lo que se produzca allí (tanto cuarteo como desposte), cabe destacar que es una persona que en el pasado demostró ser apto para dicho puesto y el mismo se siente cómodo volviendo. Además, se necesita allí una persona experimentada ya que hay por delante desafíos operativos, de control, organización, y aprobaciones, así como visitas y auditorías importantes como Chile, Estados Unidos y certificación de norma BRC (*British Retail Consortium: norma de inocuidad alimentaria exigida por varios países*).

A continuación, se observa el organigrama redefinido solo teniendo en cuenta los puestos abocados a la línea de productos Ohra Pampa. En el ANEXO 4: "Descripción de puestos y organigrama", se observan las actividades principales de cada uno.



Redefinición de Organigrama OHRA PAMPA

⁹ Reparto: Cada cliente tiene asociada una clasificación según "repartos" que se asocia directamente a la calidad y peso del producto.





NOTA: El supervisor de Ciclo III se encuentra a cargo de 40 operarios y lo definido como "Costos" es un área tercerizada.

Para que el equipo funcione como tal, se considera que los empleados se ponen la camiseta de la empresa si cuentan con las siguientes compensaciones:



Con lo cual, será responsabilidad del área de Recursos Humanos de Frigorífico Pico que los empleados reciban la mayor cantidad de estas compensaciones. En primer lugar, de analizará cuales son las que considera más importante cada persona (ya que no todos tendrán las mismas prioridades) y luego dependiendo de las posibilidades de la empresa se trabajará sobre esto. Se solicita también que se comience informando a cada persona sobre los objetivos que debe alcanzar, será imprescindible entonces la descripción de puestos acordada por ambas partes y una medición paulatina de desempeño. Se toma como fecha límite Octubre del 2022 para que todo el cambio se produzca, aunque se realizarán controles cada 3 meses para observar los avances.

Por último, el director considera importante que las personas externas a la línea de productos en cuestión, principalmente los mandos medios-altos; ayuden al crecimiento de Ohra Pampa, y que no sea una carga (como suele expresarse diariamente). Es necesario que las personas que forman parte del equipo, busquen conocimiento el gran equipo de Frigorífico Pico, y contagien la actitud





de ayudar al crecimiento de la línea; explicando que es lo que los hace fuerte. Para ello el área de recursos humanos será de intermediario, y en un curso que se realizan mensualmente se harán ejercicios con el objetivo de integrar a la empresa como un todo, para que todos trabajen por el beneficio colectivo.

4. ANALISIS EXTERNO OHRA PAMPA

A continuación, se tratarán temas relacionados con todo lo que rodea y tiene algún tipo de incidencia con la línea de productos en cuestión, con el fin de poder definir oportunidades y amenazas.

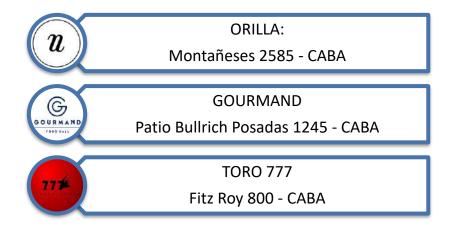




4.1. CLIENTES

Este es uno de los principales apartados a tratar, actualmente Ohra Pampa comercializa sus productos mediante:

Restaurantes exclusivos:



Locales exclusivos:

Este tipo de locales se divide en <u>carnicerías boutique</u>, donde el 80% de lo que se comercializa es carne de excelente calidad; <u>markets</u>, que son supermercados pequeños que venden productos premium, y por último "<u>tomahawk</u>" donde se vende la experiencia de compra, ya que los productos se exponen en forma similar a las obras en un museo, siguiendo cierta temática. A continuación, se mencionan locales pertenecientes a las categorías antes mencionadas:

BIFFES CARNES PREMIUM:

RECOLETA: Guido 1629

PALERMO: Ortiz de Ocampo 2684

CAÑITAS: Migueletes 730

BELGRANO: La Pampa 2041

LA LUCILA: Rawson 3657

MARTÍNEZ: Alvear 314

LOMAS DE SAN ISIDRO: Juan Segundo

Fernandez 125







- TRONCOS DEL TALAR:
 Shopping Euskal Herria Plaza
- TIGRE REMEROS PLAZA: Av
 Sta María de la Conchas 4711
- PILAR: Ruta 8 km 56,5 El
 Pueblo Estancias del Pilar
- TIGRE VILA TERRA CENTRO COMERCIAL: Blvd. de Todos los Santos 100, Villa Nueva, Tigre



TOMAHAWK CARNES Y VINOS:

PALERMO: El Salvador 6002



BON MARCHÉ:

PATIO BULLRICH: Posadas 1245



BROOME PANTRY:

BANFIELD: Leandro N. Alem 901



SUEÑOS DE HUMO PROVEDURÍA:

TEMPERLEY: Av Hipólito Yrigoyen 10106







IL PIACERE:

CANNING: Av Mariano Castex 3277



SANTA TIERRA:

CITY BELL: Calle 13C N188 Esq 473Bis



EL ÁGUILA

 GENERAL PICO: Calle 18 esq 1, Gral Pico, La Pampa.





Servicio puerta-puerta para miembros del club:

Ohra Pampa cuenta con el denominado "Club de la carne", se trata de una membresía donde el cliente abona una mensualidad y por ello adquiere ciertos beneficios. El primer lugar se le entrega la "caja del mes", que es un combo con distintos cortes que van cambiando todos los meses. Por otro lado, si un miembro del club desea comprar productos de la línea, se le hace un descuento tanto en los locales exclusivos como en la tienda online.

Las compras realizadas por los miembros, les llegan mediante un servicio gratuito. Cabe destacar que para ser miembro la persona debe encontrarse en buenos aires (AMBA) o La Pampa.

El análisis de flujo de fondos que se verá adelante, muestra que es importante para Ohra Pampa aumentar el volumen de ventas. Actualmente se cuenta con un cliente principal, quien lleva el 70% de las ventas de la línea en cuestión,





mientras que la relación se encuentra un poco deteriorada ya que los mismos quieren realizar pedidos a gusto mientras que esto es muy improductivo para Ohra Pampa por cuestiones de compensación. Será imprescindible, además de buscar nuevos clientes, recomponer la situación con los anteriormente mencionados mediante una reformulación del acuerdo existente, (que sea beneficiosa para ambos), la cual se desarrollará en el plan de marketing.

4.2. COMPETENCIA

Como se mencionó a lo largo del informe, la línea de productos Ohra Pampa no trabaja con grandes volúmenes como lo hacen los supermercados mayoristas, sino que su fuerte es tener una consistente calidad, entonces los competidores serán aquellos que apunten al mismo tipo de mercado. Los mismos son:

❖ Jumbo La Hacienda: Es la marca premium de Jumbo, si bien su cartera de productos no es tan amplia como la de Ohra Pampa, se puede considerar a este como uno de los principales competidores ya que tiene un gran alcance. Una de las ventajas que este tiene es que, al ser una extensión de la línea de productos Jumbo, se



puede encontrar fácilmente en todos los supermercados de este estilo, mientras que, por otro lado, no se encontrará en otro tipo de comerciantes, por ejemplo, La Pampa no dispone de este tipo de mercadería ya que no hay supermercados Jumbo, aunque si se encuentra en Buenos Aires donde radica la mayor parte del nicho de mercado.

Además de los supermercados Jumbo, estos productos se venden en la tienda Online, que no es exclusiva, ya que comparte el espacio con todo tipo de productos, alcanzando prácticamente todos los puntos del país, aplicando un costo de envió según corresponda. Esto puede ser por un lado una ventaja ya que posiblemente pueden realizar ventas conjuntas, es decir, que el consumidor encuentre el producto cuando en realidad busca otro artículo totalmente distinto, aunque no es algo que afecte a Ohra Pampa ya que se apunta a otro tipo de consumidores.





Cabaña Juramento S.A: Es el eje de comercialización al público minorista de Inversora Juramento S.A. Se basa en un concepto de carnicerías boutique

que acercan al consumidor final cortes de alta calidad y con un servicio de atención exclusivo en sus locales o desde el delivery online dentro del AMBA. Este es también, uno de los principales competidores ya que contiene una amplia gama de productos y comercializa en los mismos lugares



que Ohra Pampa. Tiene sucursales en San Isidro, Tigre, Puerto Madero, Belgrano, Pilar (todos Buenos Aires), Salta Capital, San Lorenzo (Salta) y Yerba Buena (Tucumán).

Por último, cabe aclarar que este competidor no solo comercializa carne vacuna, sino también otros tipos de productos como cerdos, corderos y embutidos.

Res: Es una cadena de carnicerías similar a Cabaña Juramento, ya que comercializa diversos tipos de carnes como aves, bovinos, porcinos, embutidos y hasta fiambres. Cuentan con una muy amplia cartera de productos y varias carnicerías a lo largo de la provincia de Buenos Aires, mientras que



también tienen una tienda online donde se pueden adquirir los productos.

Los prados: Es un frigorífico dedicado a la comercialización de carne para supermercados,



carnicerías y otros frigoríficos. Cabe destacar que no solo se focalizan en industria bovina, sino también porcina, pollo, corderos, entre otras. Si bien se considera una competencia, solo será de la línea destacada dentro de Ohra Pampa, ya que no cuentan con venta de cortes de excelente calidad como podría ser un Boutique e Insignia. Cabe destacar que éste no cuenta con ventas online o carnicerías exclusivas como se lo hacen los antes mencionados.





Frigorífico Pico S.A: Para Ohra Pampa, uno de los principales competidores es el mismo Frigorífico Pico, ya que comparten los primeros ciclos del proceso, entonces, por ejemplo, si Ohra Pampa no logra superar los márgenes de ganancia de lograría



Frigorífico Pico al colocar esos productos no valdría la pena la existencia del mismo. Actualmente, solo se considera competencia la venta dentro del mercado interno, ya que la exportación cuanta con un cupo limitado, pero en el futuro si se quisieran exportar estos cortes se deberá considerar. Por oreo lado, el consumo interno venta a supermercados mayoristas y carnicerías, tanto cuartos como cortes compensados (es decir, el mayorista debe comprar todos los cortes del mismo cuarto para no tener grandes stocks).

Está claro que Frigorífico Pico solo podrá competir por los consumidores abocados a calidad destacada, por una cuestión de precios, aunque como se menciona anteriormente, la mayor competencia será por la obtención de la materia prima, dentro de la empresa ya que la misma no cuenta con una capacidad instalada infinita.

Otros competidores: Pueden destacarse otros competidores, que se asocian principalmente a la línea Ohra Pampa destacada, ya que esta no





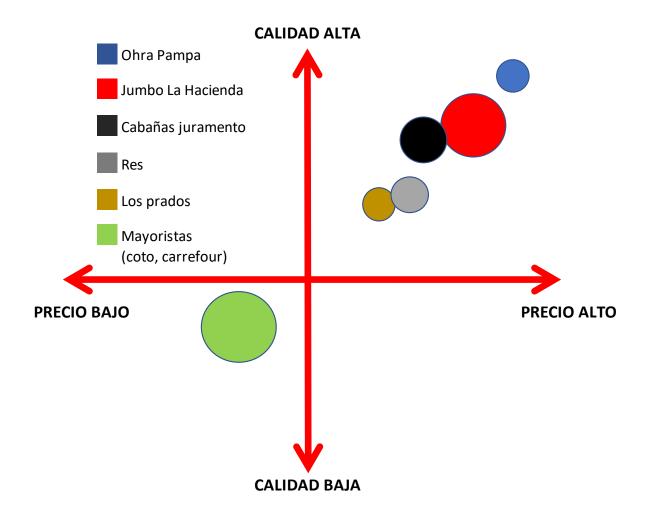


requiere una tan sofisticada selección de la materia prima, sino que podría asociarse a Frigoríficos que vendan a carnicerías o supermercados, aunque se consideran competencia de alguna manera, ya que se apunta es que el consumidor en vez de comprar carne en un supermercado, lo haga en las franquicias específicas que se dedican a la carne y productos complementarios de este. En general estos no solo comercializan carne bovina. Los mismos son Piaf, Carrefour, Coto y otros supermercados mayoristas.





A continuación, se observa un gráfico estimado precio-calidad, mientras que el diámetro de las circunferencias representa el volumen de ventas de algunos de los competidores mencionados anteriormente.







5. ANALISIS FODA

FORTALEZAS

Ohra Pampa es el único en argentina que realiza la selección de la materia prima a través de un exclusivo sistema que incorpora un ecógrafo en la línea de faena y también se realizan ecografías de la hacienda en pie para análisis de proveedores.



- ♣ Club de la carne: Como se define anteriormente, Ohra Pampa creó un club en el cual se abona mensualmente una membresía y eso le da beneficios al consumidor, intentando que el mismo quiera formar parte.
- Abastece necesidades específicas de los clientes.
- ♣ Realiza las entregas de los combos mensuales en una camioneta específica ploteada con el logo de Ohra Pampa, dándole exclusividad a los productos.
- Cuenta con tres calidades (destacada, boutique e insignia), teniendo la posibilidad de alcanzar diversos consumidores.
- Locales exclusivos.
- ♣ La planta productora de Ohra Pampa se encuentra en la Pampa Húmeda, considerada la mejor zona ganadera de la Argentina por contar con uno de los reservorios de vacunos de gran valor gastronómico, con las razas británicas Hereford, Aberdeen Angus y otras.

DEBILIDADES

- Actualmente no llega a todos los puntos del país.
- Volumen de ventas bajo.
- Mayoría de ventas descompensada.
- ♣ Equipo de trabajo de alguna manera desalineado con lo que busca la organización.



- No se encuentra el producto en supermercados, entonces será más difícil conseguir clientes casuales.
- Descompensación en venta de cortes: hay cortes que se venden más que otros.





OPORTUNIDADES



- ♣ Mercado relativamente demandante, actualmente un amplio porcentaje de la población consume carne.
- ♣ Se considera a La Pampa como una zona de muy buena hacienda, lo que genera buena materia prima.
- Posibilidades de exportación a varios países,

actualmente la empresa trabaja en certificar habilitaciones para Chile y Estados Unidos que son potenciales clientes, más que nada el segundo que puede llevar volumen.

AMENAZAS

- ♣ Políticas de estado acerca de las exportaciones: En el mes de Julio 2021, el
 - gobierno nacional tomó la decisión de limitar las exportaciones, decidiendo que se tomará como cupo máximo, el 50% de lo exportado en promedio de los últimos 6 meses del 2020. Si bien Ohra Pampa no se encontraba exportando hasta ese momento, tenía



posibilidades de venta en Uruguay, Brasil y otros países latinoamericanos que quedaron relegadas para poder llevar a cabo otras prioridades que tiene Frigorífico Pico.

- Inestabilidad económica del país.
- Porcentaje de población con posibilidades de acceder al producto en baja.
- Prohibición de exportación de cortes específicos: Junto con la política gubernamental mencionada anteriormente, también se prohibió la exportación de cortes específicos, entre ellos todo lo que se encuentra dentro del cuarto denominado parrillero (matambre, vacío, asado), siendo estos cortes impulsados por Ohra Pampa. Al no poder venderlos fuera del país, los frigoríficos que comercializan grandes volúmenes deben dejar estos cortes en el mercado interno, lo que genera un gran aumento de la oferta y por consiguiente disminución del precio para no quedar fuera del mercado. Esta disminución hace que la brecha entre pecios de mayorista contra Ohra Pampa se haga aún más grande, obligando a tomar decisiones al respecto. Por otro lado, el costo de la hacienda solo se mantuvo en baja por dos semanas, es







decir, el costo de materia prima se mantiene y la venta de producto final disminuye, lo que acorta notablemente el margen y obliga a aumentar precios de los demás cortes para compensar, poder cubrir costos fijos, variables e intentar obtener un mínimo margen neto.

♣ Inflación: Aumenta directamente el costo de la materia prima, fletes, insumos, entre otros.





6. POSICIÓN ESTRATÉGICA

Para poder definir las estrategias a utilizar, se deberán detallar algunos puntos importantes como los que se muestran a continuación

6.1. VENTAJA COMPETITIVA

Teniendo en cuenta lo que se menciona hasta el momento, es claro que la ventaja competitiva con la que cuenta Ohra Pampa es <u>por diferenciación del producto</u>, ya que está relacionada con el método consistente que tiene para seleccionar su materia prima, lo



que no permite fallas cuando el producto terminado llega al consumidor. También se considera que la misma es una buena ventaja, ya que no es tan sencilla de imitar por los competidores; analizando los mismos se muestra que la mayoría de ellos se dedica a la venta de diversos tipos de carne, con lo cual será más difícil aplicar el sistema de tipificación en cuestión, además de que Ohra Pampa cuenta con una dotación que se dedica exclusivamente a la producción premium.

Será importante tener en cuenta dicha ventaja competitiva y hacer que el consumidor sea consciente de la misma, para poder diferenciar la línea de productos de cualquier competidor.

6.2. ANALISIS DEL MIX DE MARKETING

6.2.1. PRODUCTO

Hasta el momento, en el apartado 3.1 se definen los productos que Ohra Pampa le ofrece al mercado, indudablemente, esta parte del mix es la más importante dentro de las cuatro (aunque todas son importantes), ya que la diferencia y ventaja competitiva se encuentra abocada a la calidad e ítems agregados al producto que lo diferencian de los demás. De aquí en más se analizarán algunas características que forman parte del mismo y serán de utilidad a la hora de definir algunas estrategias de marketing.

Niveles del producto:





TIPO DE PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS
BÁSICO	- Alimento que cubre una de las necesidades básicas del humano.
REAL	 Formas de producción (empaquetado en cajas de cortes comunes o combos). Envasado al vacío. Etiquetado con especificaciones requeridas por SENASA Nombre de la marca en el producto. Identificación de la calidad (destacada, boutique, insignia) en el producto.
AUMENTADO	 Folleto de sugerencias de cocción incorporado en las cajas combo. Distribución puerta-puerta en vehículo Ohra Pampa. Posibilidad de compra Online Segmentación exclusiva de la materia prima.

Como se puede observar en el cuadro anterior, el producto tiene varias características que aumentan su forma principal, y esto lo acerca de alguna manera al consumidor. Para ello, será imprescindible que el consumidor conozca realmente dichas características.

Cabe destacar que todos los productos Ohra Pampa se comercializan envasados al vacío; muchas veces esto suele parecer una desventaja, pero realmente este tipo de packaging es sumamente ventajoso por diversos motivos que se mencionan a continuación:

 Permite que los productos tengan una vida útil mucho mayor que la venta del producto "desnudo".





- A la hora de congelar el producto, el frio no entra en contacto directo con el mismo; lo que hace que no se pierda textura, sabor, ni genere dureza.
- Generalmente el producto toma un color oscuro por no estar en contacto con la atmosfera, pero cuando se quita el envase automáticamente se recupera el color rojo característico.

Esta información, muchas veces no es conocida por el consumidor y el mismo prefiere comprar productos en una carnicería; entonces será interesante plantear estrategias para que los mismos conozcan la información de forma certera.

Descompensación de los productos

Al llevar a cabo el análisis de costos basado en integraciones y benckmark que se detallará más adelante, aparece una de las grandes problemáticas de la línea de productos. Esto se trata de que la materia prima, en este caso la media res, tiene una cierta cantidad de cortes, por ejemplo, una media contiene un un parrillero, es decir, un vacío, un matambre y dependiendo del modo en que se corte la tabla de asado puede aparecer uno, dos o más productos. Como Ohra Pampa se especializa en ofrecer calidad, no utiliza las 13 costillas del parrillero como asado, sino que saca de las primeras 3 un denominado "asado rib", de las 4 intermedias asado en tabla o asado de tira, mientras que de las 5 costillas restantes se extrae el hueso y la carne se transforma en trimming¹⁰. Esto tiene dos problemas fundamentales:

1. En un pedido normal, suele ocurrir que se solicitan por ejemplo 20 tablas de asado a 4 costillas, 10 vacíos, 5 matambres y 15 asados rib, con lo cual, la empresa debe determinar qué hacer con todos los cortes sobrantes. En algunos casos dicha descompensación es muy grande y hay cortes que no son tan sencillos de ubicar en el mercado, con lo cual, deben pensarse estrategias de marketing y comercialización para lograr el menor impacto posible.

¹⁰ TRIMMING: También denominado recorte, quiere decir "carne cortada en pequeños pedazos". Se utiliza mucho para hacer carne picada.





2. En el caso particular del asado, según varios análisis se obtuvo que del 72% aproximado que rinde el mismo (quitándole grasa y hueso), sale un 30% de trimming y esto genera que la integración final relativamente baja. En este caso se deberán proponer cortes nuevos, innovadores que puedan extraerse de las 5 costillas que tienen problemas para evitar dicha pérdida. En el plan de marketing se proponen alternativas para solucionar el problema en cuestión.

6.2.2. PRECIO

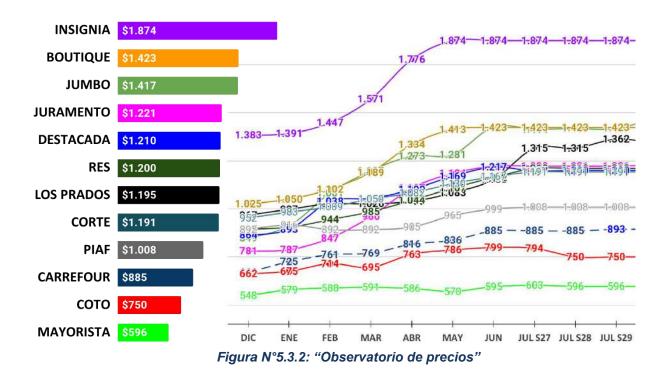
Como se menciona en reiteradas ocasiones, la obtención de estos productos lleva a una serie de actividades extra si se compara con los productos ofrecidos en las góndolas cotidianamente por carnicerías o supermercados. Esto lleva a una serie de costos extras para que todo se lleve a cabo correctamente y existen dos formas de solventarlo, la primera es comercializando grandes volúmenes y la otra es aumentando el precio de venta. En este caso, como es un producto que apunta a un nicho de mercado muy específico se opta por la segunda opción, confiando en que esos consumidores se encuentran dispuestos a pagar un extra por un producto distinto, que ofrece mucho valor agregado, esto quiere decir que la <u>fijación de precios se realiza respecto del valor para el cliente;</u> entonces será importante que efectivamente los consumidores perciban los beneficios como tal.

Semanalmente se realiza un estudio de precios tanto de Ohra Pampa como de los principales competidores, teniendo como premisa que la calidad Insignia deberá ser el más alto por no tener una competencia en cuanto a calidad, boutique debe seguirlo, pero acercándose a los demás competidores, mientras que destacada debe estar dentro de los demás grupos por ser similar.

A continuación, en la Figura N°5.3.2: "Observatorio de precios", se puede ver avance desde principio de año del mix de precios, calculado tomando como referencia los cortes más vendidos y ponderando los mismos.







6.2.3. PLAZA

Como se menciona en clientes, Ohra Pampa comercializa sus productos tanto directa como indirectamente; es decir, además de contar con ventas online que le llegan al cliente puerta a puerta, acerca sus productos al consumidor mediante locales o restaurantes que venden exclusivamente sus productos siendo esto muy beneficioso ya que es más eficiente y económico (aunque el precio no es lo más importante dentro de las 4P, tampoco se venderían los productos si tuvieran un valor descabellado). Otro de los beneficios de los canales mencionados, es que aumentarían la cantidad de consumidores finales, ya que sería muy difícil llegar de manera directa a algunas personas, además de que muchas veces ocurre que, por cercanía, comodidad y otras cuestiones las personas van a realizar compras o cenar en los locales mencionados y terminan probando los productos de alguna manera sin pensarlo; es decir, son ventas no planificadas.

Anteriormente se comentó que existe un principal cliente, quien vende el 70% de los productos que se producen para Ohra Pampa, y se encuentran de alguna manera en conflicto por disconformidades de ambas partes, entonces, será indispensable solucionar dichos problemas y reformular el acuerdo de manera que sea beneficioso para ambos.





Otra de las acciones que puede llevarse a cabo, y se investigará en detalle dentro del plan de marketing, es aumentar la cantidad de canales cortos utilizados, es decir, buscar nuevos locales que comercialicen los productos Ohra Pampa. Para ello se deben hacer investigaciones geográficas para llegar al mercado meta correspondiente.

6.2.4. PROMOCIÓN

Este es uno de los ítems que va en crecimiento constante. Como se mencionó en el desarrollo del equipo Ohra Pampa se cuenta con profesionales de marketing que tienen conocimiento de cómo llevar a cabo este apartado, los pasos que se siguen se detallan a continuación:



En este caso, una de las características importantes para determinar el público al que se apuntaría fue el precio de los productos, ya que no es accesible para toda la población y esto estará asociado a características demográficas como el nivel de ingresos y la edad de las personas. Es por ello que los locales exclusivos se ubican en zonas estratégicamente determinadas.

En cuanto a fuentes de mensaje se pudieron identificar:

Magina Web: La misma se encuentra muy bien desarrollada, es dinámica y muestra las fortalezas de la línea de productos además de ser atractiva.





- Redes sociales: Mediante Instagram, de manera muy activa se comparte mucho contenido acerca de Ohra Pampa
- Influencers: La empresa contrató a chefs reconocidos en el ambiente, líderes de opinión, para intentar llegar a diversos públicos:
 - Fernando Trocca: Al ser un chef reconocido, apunta a un público relacionado con la gastronomía de gama. El mismo se encarga de compartir recetas y fotos promocionando los cortes Ohra Pampa de manera exclusiva.
 - Steven Zelicovich: Es un influencer cuya cuenta se denomina "asando ando", donde publica videos divertidos donde realiza parrilladas en distintos lugares. En este caso se apunta a un público distinta al anterior, como puede ser impulsar una juntada con amigos.
 - <u>Ximena Bruno:</u> Es una influencer cuya cuenta de Instagram es "It baby eat". Su contenido está apuntado a la familia, ya que comparte recetas abundantes y sanas.
- Cartelería: en todos los locales exclusivo donde se comercializa Ohra Pampa existen carteles con el fin de posicionar la marca en la mente de los consumidores.
- Promoción mediante canales de distribución: En los locales donde se comercializan estos productos se pueden observar carteles, descuentos exclusivos, entre otros.





7. ANALISIS DE COSTOS DIRECTOS

Este es uno de los puntos más importantes a tratar, ya que se vincula con cada uno de los apartados desarrollados anteriormente. Uno de los objetivos principales de la empresa es disminuir costos, sin perder el estándar de calidad. En este apartado se desarrollarán los costos variables asociados directamente al producto, mientras que los fijos se verán en detalle a la hora de analizar el flujo de fondos.

NOTA: De aquí en más, se utilizarán unidades monetarias para la medición de capital con el objetivo de no difundir datos confidenciales de la empresa, las mismas se calculan como el dinero real afectado por un escalar.

Al lo largo del proceso que lleva los productos Ohra Pampa al consumidor final se tienen diversos costos que pueden asociarse. Dentro de ese tipo de industrias, lo normal es llevar todo tipo de cálculos a \$/kg con el fin de medir de manera más exacta las variaciones y poder compararlo con otros negocios de una manera más simple. A continuación, se especifican los diferentes agentes que afectan directa o indirectamente a los costos variables:

Mano de obra directa: El personal que forma parte de la despostada denominada "Ciclo III", se considera mano de obra exclusiva para Ohra

Pampa, en promedio se cuenta con más cantidad de gente por kg producido que en cualquier otra línea, ya que los cortes requieren de un detalle mucho más específico y



cuidadoso; además de un embolsado y envasado de mayor calidad, en paquetes más pequeños comparado con otras producciones; y un packaging final de menor kilaje.

♣ Insumos: Los insumos utilizados en las producciones son de suma importancia para la imagen de la marca, ya que son parte del producto agregado. Como directiva se decidio no escatimar en este tipo de gastos en cuento a elección de los mismos; pero si en la utilización. Los mas utilizados son etiquetas internas, externas, bolsas de envasado al vacio,





fondos y tapas de cajas, bolsas cubre cajas, cinta, entre otras. A continuación se observan algunos de los mismos:



Etiquetas externas Ohra Pampa



Cajas Ohra Pampa

En este caso se podría analizar qué cantidad de insumos son desperdiciados por malas prácticas como empaquetamientos defectuosos, remanejos¹¹ por algún motivo, entre otros. Aunque llevado a un resultado global no será demasiado incidente ya que son situaciones puntuales, difíciles de evitar. Para el cálculo de insumos aplicados directamente al producto, con el fin de definir negocios, se tiene un relevamiento de la cantidad utilizado por kg de cada uno de los artículos existentes; mientras

¹¹ Remanejos: Producto que pasa por la línea y en algún momento se le encuentra un desperfecto, entonces debe volver al principio (generalmente se da por mal envasado al vacío).





que para el análisis de flujo de fondos se utilizan datos de facturación teniendo en cuenta lo utilizado realmente. En general, si se compara lo estimado con lo real no existen variaciones.

Logística

Como se menciona durante el desarrollo del proyecto, la línea de productos se comercializa en la Pampa, Buenos Aires. Según información cedida por el equipo de logística, en general la línea envía camiones a Buenos Aires con frecuencia semanal, pero de manera ociosa; es decir, no se completa la capacidad de los mismos, lo que genera un costo que podría reducirse eficientizando la logística.

Dentro de este costo se tienen en cuenta todos los aspectos relacionados con el transporte, como pueden ser: combustible, alquiler de cámaras, viáticos, salarios de los operarios, utilización de auto elevadores, entre otros.

En principio se realizó un arreglo con el área de consumo interno para poder compartir camiones con el fin de que los mismos vayas lo más llenos posibles (teniendo en cuenta que el costo es por camión). Dicha solución es solo provisoria, el objetivo es que Ohra Pampa logre enviar camiones con mercadería exclusiva con frecuencia mínima de 1 vez a la semana, esto impactará directamente disminuyendo los costos directos una vez logrado el objetivo de aumento del volumen.

Por otro lado, cuando se envían productos a Buenos Aires, se tienen dos posibilidades: entrega inmediata (la cual no genera ningún gasto extra), o stock en almacén no propio, en este caso se tienen gastos extra por ingreso y salida de mercadería, inspecciones, estadía (dependiendo de la cantidad de días), entre otros. Al inicio del actual proyecto, se encontraban en stock de almacén externo 6530 [kg] de productos Ohra Pampa; teniendo en cuenta que la producción semanal es de 5000[kg], la cantidad se encontraba totalmente desproporcionada. Para solucionar el problema y comenzar de alguna manera desde cero, se decide llevar la producción al mínimo por dos semanas, con el fin de poder rotar la mercadería en stock. Por otro lado, se coloca un límite máximo: en el





depósito externo no puede haber más del 30% de las ventas semanales, mientras que serán los vendedores los encargados de decidir qué productos serán los que se encuentren allí dependiendo de la demanda.

Respecto a los depósitos propios (ubicados en General Pico), actualmente no representa un gran costo ya que la cantidad de kg que la línea de productos comercializa es un porcentaje muy pequeño de la producción total (1%), además de encontrar que luego de un análisis histórico, en planta el stock suele ser despreciable.

♣ Capital de trabajo y costo financiero:

Son costos que producen debido a lo que se denomina como "<u>capital</u> <u>de trabajo</u>"; es decir, la cantidad de recursos financieros que se requieren para mantener a la empresa funcionando. El capital de trabajo se conoce como:

Capital de trabajo = Activo Circulante – Pasivo Circulante.

En este caso, la materia prima e insumos utilizados serán el pasivo circulante; son cuentas a pagar a proveedores, ya que ambos se abonan "x" cantidad de días después de ser recibidos en la industria. Por otro lado, los productos finales serán activo circulante, ya que una vez despachados se transforman en cuentas por cobrar.

El activo corriente, además del plazo tiene en cuenta el método de cobro ya que las entidades intermediarias generalmente no transfieren el capital instantáneamente, es decir, una vez obtenido y vendido el producto final se tienen una "y" cantidad de días hasta que el dinero ingresa en la caja de la empresa.

A modo de ejemplo, se considera el proceso en cuestión. La hacienda llega a la industria y se realiza el proceso de fanega. Una vez finalizado el mismo, de manera diaria la empresa le envía información al producir para terminar de definir el costo por kg de cada tropa. El tiempo de pago se estima antes del inicio de logística para abastecimiento; entonces si el día 0 se realiza la faena, el pago al proveedor se realizará en "x" cantidad de días. Como se menciona durante el informe, hasta la obtención del producto final trascurren en promedio 5 días. Una vez finalizado el proceso dependerá del cliente los días de pago y también del método a utilizar





(transferencia, mercado pago, entre otros), el tiempo transcurrido entre el despacho y el cobro se denomina "y".

Una vez obtenido el capital de trabajo, se calcula cuanto será el costo financiero:

Costo financiero =
$$(X - 5 - Y) \times Factor$$
 financiero

El factor financiero es un porcentaje relacionado con la inflación y lo que cuesta tener la materia prima estacionada.

Obviamente, siempre se intenta obtener un capital de trabajo positivo, aunque la línea de productos en particular no es actualmente tan representativa respecto de la producción total del frigorífico, será importante tener en cuenta esto para el cálculo de los precios de venta.

Finalmente, el porcentaje asociado a este ítem, será aproximadamente 1% cada 8 días de pago; mientras que para esta línea generalmente el tiempo supera los 30 días.

Ingresos brutos

Es el impuesto que corresponde a las actividades autónomas, actos u operaciones que consiste en la aplicación de un porcentaje sobre la facturación de un negocio independientemente de su ganancia. Cada provincia, al tener su propia autonomía tiene un porcentaje de impuesto diferente; para los productos en cuestión en Buenos Aires (tanto capital como GBA) se aplica un 4,5%, mientras que esto no aplica en La Pampa porque es donde se encuentra la planta. Será de suma importancia tener en cuenta dicho impuesto ya que es bastante representativo al ser porcentual y poder aplicarse directamente al producto y no es algo evitable o reducible.

Todos los ítems mencionados anteriormente se deberán utilizar para el análisis de ventas y producciones diarias con el fin de obtener un margen que luego se utilizará para cubrir los gastos fijos. A continuación, se observa un ejemplo de obtención de integración de un cuarto particular denominado "cuadrado":





CUARTO: CUADRADO

	Artículo	Р	recio	Destino	Rinde	Rinde
	Articulo	s/IVA		Destillo	sobre 1/4	sobre 1/2
1	OJO DE BIFE (BOUT) - CARNICERIA BOUT	\$	244,6	BOUTIQUE	2,1%	0,4%
2	PRIME RIB 5C (BOU) - CARNICERIA BOUT	\$	220,0	BOUTIQUE	8,2%	1,4%
3	ASADO DE TIRA (BOUT) - CARNICERIA BOUT	\$	255,0	BOUTIQUE	12,1%	2,1%
4	TOMAHAWK (BOU) - CARNICERIA BOUT	\$	204,4	BOUTIQUE	4,0%	0,7%
5	TOMAHAWK 2 C (INSIGNIA) - GASTRONOMIA	\$	241,8	INSIGNIA	22,6%	4,0%
6	RECORTES BOVINOS ENFRIADOS - CAMARA	\$	48,0	СМО	20,4%	3,6%
		Ś	126.9		69.5%	13,6%

	[\$/kg]															
	Insumos			MO sposte	Fle	Flete IIBB		GGFF		Costos directos [\$/kg]		Valor NETO		Integración [\$/kg]		
1	\$	4,2	\$	8	\$	7	\$	6	\$	1	\$	27	\$	218	\$	5
2	\$	6,3	\$	8	\$	7	\$	6	\$	1	\$	28	\$	192	\$	16
3	\$	4,9	\$	5	\$ -		\$	6	\$	1	\$	18	\$	237	\$	29
4	\$	17,6	\$	5	\$ -		\$	5	\$	1	\$	29	\$	175	\$	7
5	\$	17,6	\$	8	\$	7	\$	6	\$	1	\$	40	\$	202	\$	46
6	\$	2,6	\$	6	\$	2	\$	1	\$	2	\$	13	\$	35	\$	7
							4,5	5%	49	%	\$	17,8			\$	109,1

RESUEMEN								
Cantidad de cuartos 50								
Integración Bruta	\$	127						
Integración Neta	\$	109						
kg ingreso	1306							
kg salida	908							
Rendimiento	69	9,5%						
% Ohra Pampa	70,7%							
% Otros	29	9,3%						

Se recuerda que los valores están afectados por un escalar para no compartir información sensible. Por otro lado, se pueden observar varios datos sobre las producciones con el objetivo de poder analizarlas en busca de mejoras.

Se puede observar que, en este caso, un el 19,14% de la integración bruta será dirigido a cubrir costos directos, aunque no se incluye el costo de materia





prima, siendo este el más representativo. Para este caso en particular, el costo de hacienda es de \$90 (70,9% del bruto); con lo cual, solo quedará un 9,7% para cubrir gastos fijos. Con el incremento de volumen que se planea, dichos costos variables se reducirán por motivos explicados anteriormente, mientras que también el margen parcial será sobre más cantidad de kg, permitiendo así cubrir gastos fijos de manera más holgada.

Como nueva medida, el área de costos enviará información sobre todas las producciones de Ohra Pampa con todos los datos anteriormente mencionados para ver como varían los costos variables a medida que aparecen los cambios establecidos y que la línea de productos comience a crecer.

Materia prima:

Este es el costo más representativo dentro de la industria de la carne, se aplica generalmente un costo por kg de producto; en el caso de la línea de productos en cuestión, como no abarca todos los cortes pertenecientes a la media res, Frigorífico Pico le "vente" cuartos (rump&loins, parrilleros, cuadrados) o cortes particulares; a un costo denominado "costo de reposición", es decir, el precio equivalente de los mismos para pagar el costo por kg de la media res (este valor esta dado por el área de costos y a partir del proceso de cambio se utilizarán facturas internas para poder determinar exactamente cuánto es el costo de materia prima de la línea).

Como se observó en la selección por calidad de cuartos para Ohra Pampa, la misma admite diversos tipos de animales. Frigorífico Pico compra distintos tipos de animales para cumplir los diversos negocios, ya que en un 80% se dedica a la exportación. Los animales que se utilizan para ventas a Europa tienen un costo superior en un 8% al de un animal para venta en consumo interno o China (de la misma calidad); aunque esto es algo muy sensible a la variación. Como línea de productos no consume la media res completa, debe tomar cuartos de medias seleccionadas para otros negocios; con lo cual, cuando se le asigne materia prima para Europa, tendrá un costo más elevado que si no lo fuera. La única manera de equilibrar dicho problema es con la compensación de los cuartos, es





decir, que la línea utilice la misma cantidad de parrilleros que de rales; y en múltiplos de 80 cuartos, ya que es el equivalente a una jaula de animales; de esta manera los planeadores podrían solicitar la compra de animales específicamente para Ohra Pampa; aunque esto tendría un problema de rechazos por calidad.

Como conclusión, en principio se decide continuar con la selección de la materia prima como hasta el momento; ya que no se han tenido reclamos por calidad, y siendo ésta la ventaja competitiva, no se puede arriesgar manchar de alguna manera la reputación que se intenta conseguir. Una vez logrado el objetivo de incremento de volumen se podrá pensar en una selección de materia prima y proveedores mucho más sofisticada lo que decrementará los costos aún más.





8. ANALISIS DE COSTOS INDIRECTOS

En este apartado, se observa un resumen de los últimos seis meses (Enero 2021 – Julio 2021) respecto a la línea de productos Ohra Pampa. El cálculo se realiza ponderando datos con kilogramos vendidos. Por otro lado (a la derecha) se muestran los resultados que se esperan obtener con los cambios mencionados a lo largo del proyecto. En todos los casos se realiza el cálculo de brack-even o punto de equilibrio, siendo este dato de suma importancia para tener de referencia como kilogramos mínimos de venta; luego, partiendo desde allí se definirá la ganancia que se desea conseguir con el negocio.

Se debe tener en cuenta que si bien la idea principal es aumentar el volumen de ventas, no se podrá utilizar como estrategia pasar de un producto premium a uno masivo, ya que con el precio de venta dado por la dificultad de obtener la calidad deseada, no se podrá penetrar en el mercado de una manera tan agresiva en cuanto a cantidad; entonces, es allí donde las líneas de productos Pico Consistente y Egal (marcas pertenecientes a FGP), deben ayudar a impulsar los cortes que tienen dificultad

En el ANEXO N°5: "Proyección de ventas y flujo de fondos", se observa lo mencionado anteriormente, teniendo en cuenta la variación de los costos dependiendo de las inversiones que lleven a cabo en cada caso (todo dentro del primer año desde que comienza el proceso de cambio).

8.1. Análisis actual

Como se menciona anteriormente, el ANEXO 5 muestra un ponderado de los resultados obtenidos en los últimos 6 meses en lo que respecta a la línea de productos Ohra Pampa. El mismo divide los gastos en:

Costos de materia prima: Esto está dado por el mercado, y Frigorífico Pico es quien abastece de la mejor manera a Ohra Pampa para cumplir con los estándares de calidad, entonces, es algo imposible de reducir. Siempre se intentará aprovechar de la mejor manera la materia prima con la finalidad de obtener rendimientos óptimos.





- Costos directos reducibles: Son costos que pueden asignarse directamente al producto [\$/kg] y en general pueden decrecer a medida que el volumen de ventas aumenta.
- Costos directos no reducibles: Son costos que pueden asignarse directamente al producto [\$/kg], pero a diferencia de los anteriores, no pueden plantearse estrategias para reducirlos ya que están regulados por políticas de estado.
- Costos indirectos: En este caso no pueden asignarse directamente al producto, pero deben ser cubiertos con lo que se obtiene de margen en la venta. En este caso, no hay grandes variaciones, salvo un cambio dado por toma de decisiones como puede ser algún tipo de inversión en marketing, como se pretende hacer en este caso.

Como se observa en el resultado final, la ganancia es despreciable, ya que se alcanza mínimamente a cubrir todos los gastos.

8.2. Definición del plan a corto y mediano plazo

Para llevar a cabo el plan, se considera que, en el próximo año, el precio de venta se incrementará proporcionalmente al costo de la materia prima y de los costos, es decir, se analizará cada vez que exista un incremento de algún tipo, cuando se debe aumentar el precio de venta para poder absorberlo.

Analizando los diferentes costos y el proyecto en conjunto, se definen las siguientes acciones a llevar a cabo:

- Reducción de costos indirectos con la reformulación del equipo (en este caso es algo que se da a costa de otra decisión)
- Inversión del 5% de las ventas en estrategias de marketing para los meses siguientes dentro del primer año. La definición de utilización de este dinero se encuentra dentro del plan de marketing, teniendo que ver en gran medida con publicidad (detalle en plan).
- Aumento del volumen: se hará el esfuerzo de aumentar un 10% el primer mes mediante un acuerdo con el cliente exclusivo prioritario. Luego el aumento se debe dar de forma paulatina llegando a un incremento del 100% en un año.
 Al tener una cantidad muy pequeña, el 100% no es una gran cantidad si se





comprar con cualquier otro tipo de venta, es decir, es un objetivo medible y lograble.

Con el correr del tiempo estipulado, se controlará que se cumplan los objetivos. Una vez que se logre el propuesto dentro del año, se tratarán de impulsar de manera más volumétrica lo que se denominan combos, mientras también se intentará que más personas formen parte de lo que se denomina "Club de la Carne Ohra Pampa".

8.3. Cálculo del punto de equilibrio

Como se observa en el ANEXO N°5, el punto de equilibrio varia a la vez que se realizan los cambios. En la actualidad se tiene que este valor se encuentra en 19.421 [kg] mensuales: desde allí, el margen que resulte de venta - costos directos será ganancia para la empresa.

Por otro lado, en el avance del plan se esperan los siguientes puntos de equilibrio:

Octubre 2021: 19.239 [kg]

Enero 2022: 15.605 [kg]

Agosto 2022: 14.983 [kg]

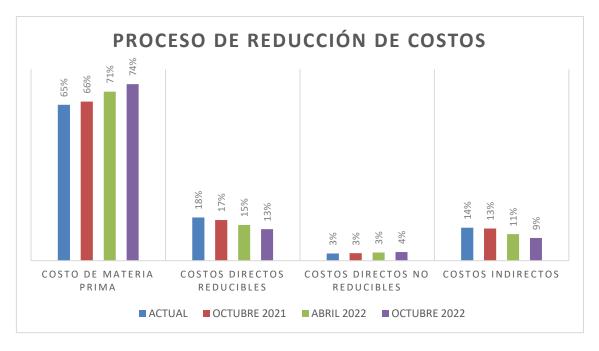
Se puede observar una reducción, y esto se da porque al aumentar el volumen, decrecen considerablemente los costos directos al producto como mano de obra y logística.

8.4. Resultados esperados

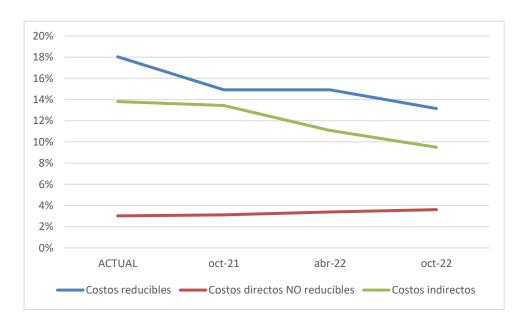
En principio, se espera que el negocio comience a dar resultados positivos. Los cambios realizados tienen como objetivo aumentar el volumen de venta y reducir tantos costos fijos como variables. A continuación, se muestran gráficos con el fin de lograr un mejor entendimiento del plan:







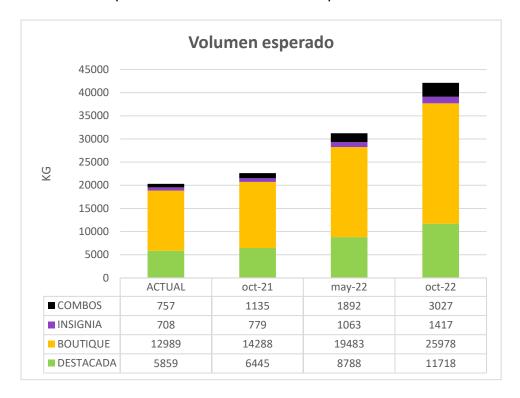
Como se puede apreciar, con los cambios especificados anteriormente, se espera una reducción de los costos directos reducibles e indirectos; mientras que los costos directos no reducibles aumentan despreciablemente (y esto se da por el aumento de volumen). La hacienda al incrementar el pedido de materia prima también aumenta, con lo cual se deberá tener en cuenta cuando se calcule el capital de trabajo y la rotación. En el siguiente cuadro se observan las tendencias:







Por último, se observa el gráfico de cómo se pretende que aumente el volumen de venta para las fechas de control estipuladas:



El crecimiento porcentual respecto de las ventas promedio de los últimos seris meses se espera de la siguiente manera:

	OCT-21	MAY-22	OCT-22
Destacada	10%	30%	50%
Boutique	10%	50%	100%
Insignia	50%	100%	200%
COMBOS	50%	150%	300%





9. PLAN DE MARKETING

9.1. POSICIONAMIENTO DE LA MARCA

La filosofía de gerencia de marketing de la empresa seleccionada, se encuentra *orientada al mercado*, es decir, analiza qué quieren y necesitan los clientes, generando un vínculo con ellos y proporcionando el producto acorde a lo que los mismos necesitan.

En cuento a posicionamiento, se sabe que no es algo que se da de un momento a otro, sino que lleva tiempo y se debe trabajar de manera constante en ello. Teniendo en cuenta que la marca es relativamente nueva, y a meses de ser lanzada el país y el mundo ingreso en una situación desfavorable en todos los sentidos como lo es la pandemia de COVID 19, no sería valido a esta altura concluir que Ohra Pampa se encuentra posicionada en el mercado, o al menos no en la mente de todos los consumidores que se espera, teniendo en cuenta que se espera una buena cantidad de clientes provenientes de la gastronomía, y desde el lanzamiento hasta la actualidad, muchos de estos lugares han reducido su público, horarios de atención y hasta han tenido que cerrar. Por otro lado, mediante encuestas realizadas a los miembros de Club Ohra Pampa, se concluye que en sus mentes la marca si se encuentra posicionada, ya que mencionan en un 100% que compran los productos porque los consideran únicos y consistentes, destacando básicamente las ventajas competitivas; esto quiere decir que los mismos sienten total confianza en los producto que consumen, entonces, a lo que se apuntará es aumentar la cantidad de clientes tanto directos (miembros del club) como indirectos (compradores en los sitios exclusivos)

9.2. ANÁLISIS DE LA MARCA

A la derecha se puede observar el logo que la marca utiliza para distinguirse. La guarda pampa y el nombre se pensaron para distinguir una de las ventajas con las que cuenta la línea de productos, es decir, la materia prima que se utiliza proviene de la zona central del país denominada Pampa Húmeda (considerada de las mejores zonas ganaderas de







Argentina. También contiene la frase "consistente selección" con el fin de dar a conocer su ventaja competitiva.

Como desventaja puede destacarse que si la persona que ve el logo no sabe a qué se dedica Ohra Pampa, no podrá identificarlo rápidamente ya que no tiene dibujos, símbolos o palabras que lo insinúen

9.3. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

Con toda la información recolectada a lo largo del informe, se puede identificar algunas hipótesis que llevarán a estrategias de marketing. En primer lugar, se debe tener en claro que el principal problema de la línea es su poco volumen de ventas. Indudablemente, no se espera una venta masiva como se da con la línea Frigorífico Pico de consumo interno, ya que son productos con un precio muy alto para penetrar en el mercado de esa manera, pero si se necesitaría aumentar el volumen final para poder cubrir los gastos fijos y obtener además alguna ganancia.

A continuación, se presentarán las hipótesis y propuestas para llevar a cabo dentro del plan de marketing con el fin de conseguir nuevos clientes y que en general, la línea de productos sea exitosa:

9.3.1. Ofrecimiento de nuevos productos al mercado:

<u>Problemática:</u> Analizando las producciones y comparándolas con otro tipo de líneas productivos, hay algunos productos que son más difíciles de impulsar, mientras que la cantidad de trimming obtenido super ampliamente la media.

<u>Hipótesis:</u> Con la creación de nuevos cortes, (principalmente obtenidos de la tabla trasera de asado que actualmente se deshuesa y se obtiene trimming) si los mismos pueden ser impulsados el resultado de margen sería mucho mejor.

<u>Desarrollo:</u> Donde se tiene el mayor problema, como ya se mencionó anteriormente, es en las últimas costillas del asado. Por ello, se reunió a los supervisores de producción para pensar que productos innovadores podrían





agregarse a la cartera de productos. Las soluciones que se encontraron fueron:

Asado Real





Su nombre viene dado por la forma de corona que obtiene en su presentación, es un producto innovador, aunque tiene cosas que no son del todo favorables, como por ejemplo por su peso, debe ser para varias personas. Por otro lado, sería imposible envasarlo al vacío como se presentan todos los productos Ohra Pampa, entonces, la presentación inicial sería como la que se muestra a continuación:





En este caso no habría problemas de envasado al vacío, y se soluciona el problema de las costillas sobrantes que se tiene en la actualidad. El único problema que aun continuaría es que para una familia tipo es un producto muy grande (pesa como mínimo 4[kg]), y con las prohibiciones de cantidad de gente por COVID 19 será difícil la venta; con lo cual lo ideal sería por el momento





impulsarlo solo a locales gastronómicos donde se pueda ver la forma de corona desde alguna vitrina.

Asado real porcíonado

Se trata de la versión porcionada del producto mostrado anteriormente.

Este corte en teoría se obtendría de las ultimas costillas del asado, las cuales no se pueden cortar en tiras por tener una gran cantidad de grasa. Al cortarlo de esta manera y cocinarlo en la parrilla, dicha grasa mermaría, obteniendo un corte de extremo sabor y jugosidad.



En este caso se hará una prueba de llevar este producto en pequeñas cantidades a los exhibidores de los locales exclusivos para observar el comportamiento de los consumidores.

Asado paralelo

En este caso se observa un corte muy similar al asado real porcionado. La diferencia radica en que no se pela la costilla y la misma es un poco más corta. Los rendimientos serían relativamente similares. Este producto fue el primero que surgió cuando se comenzó a pensar en esta problemática y actualmente ya se encuentra dentro de los productos que Ohra



Pampa ofrece ya que luego de ser lanzada una muestra pequeña, la misma fue comercializada sin problemas; además de ser aprobada por especialistas en gastronomía. Actualmente se muestra como una posibilidad de producción.





Asado Frigorífico Pico

La última alternativa, con la cual se comenzó inmediatamente, es producir las tablas traseras en cuestión, como línea de productos Frigorífico Pico. Los agentes comerciales correspondientes impulsarán este producto con un precio bastante inferior al cual lo comercializa Ohra Pampa, con la finalidad de evitar que este producto se transforme en trimming. Esta es una salida positiva, aunque se debe seguir intentando sacar los cortes mencionados anteriormente, ya que consumo interno no puede absorber una enorme cantidad de estos cortes sin bajar excesivamente su precio, sumado a la problemática de que este tipo de cortes no pueden exportarse, entonces el mercado interno se encuentra de alguna manera inundado de ellos, generando una sobreoferta.

Resultados esperados: A continuación, se observa un cuadro de rendimientos de las 4 posibilidades mostradas anteriormente, comparando como varía el trimming, y en verde se ve como mejoraría la integración en cada caso. Las posibilidades pueden combinarse obteniendo resultados variados, pero lo que queda totalmente claro es que lo que se hace actualmente es la peor versión.

		POSIBILIDAD	POSIBILIDAD	POSIBILIDAD	POSIBILIDAD
DENOMINACIÓN	ACTUAL	FRIGORÍFICO	ASADO	ASADO REAL	ASADO REAL
		PICO	PARALELO	PORCIONADO	ASADO REAL
ASADO RIB	5%	5%	5%	5%	5%
ASADO EN TIRA	15%	15%	15%	15%	15%
TRIMMING	31%	19%	19%	21%	22%
HUESO	6%	0%	0%	0%	0%
ASADO REAL				16%	
ASADO REAL PORC.					15%
ASADO PARALELO			18%		
TABLA TRASERA		18%			
SUMA RINDE	57%	57%	57%	57%	57%
MEJORA \$/KG 1/2	0	20	118	139	131

Como resultado final, y objetivo; el directorio espera una mejora de más de \$60 en la integración final, considerando mezclar las posibles opciones, con un tiempo de 1 mes para que se empiecen a ver los cambios.





9.3.2. Compensación de cuartos.

<u>Problemática:</u> En la sección 5.3.1 PRODUCTO, se desarrolla el problema existente con la compensación de algunos cortes. En primer lugar, se intentará resolver el problema para Rump & Loins y Parrilleros ya que son los más viables; una vez que esto se encuentre solucionado se deberán analizar los restantes

Hipótesis: Si se recompone el acuerdo con Biffe, exigiéndole a los mismos que el 80% de lo que compren sea productos compensados, se tendría una gran parte del problema resuelto. Por otro lado, para poder compensar el sobrante se necesitará impulsar los cortes. Proponiendo alternativas para llevar esto a cabo, el director de Ohra Pampa, quien también maneja una marca dedicada a la exportación de productos equinos, sugiere utilizar la misma para impulsar los productos en cuestión a un precio más accesible, pero no tanto como lo puede ser Frigorífico Pico; con lo cual ésta sería otra de las estrategias a utilizar.

<u>Desarrollo:</u> Si Biffe actualmente comercializa el 70% de los productos Ohra Pampa, y el 80% lo llevaran compensado; entonces el 56% de la producción será compensada. Con lo restante, en el caso de ser productos de gran calidad, que no se comercializan por una cuestión de desconocimiento del consumidor, se impulsarán mediante combos mensuales, y se utilizará a los influencers para que los muestren en sus videos y de esa forma llegar a las personas.

Por último, se necesita una estrategia para vender los cortes que cuesta impulsar. La empresa cuenta con una marca perteneciente a otra industria y comparte los mismos dueños; entonces se permite utilizarla para venta de carne vacuna si fuera necesario. Actualmente se propuso utilizar dicha marca para elevar el nivel de ventas con un precio inferior, segmentando la misma a un nivel inferior a la calidad "destacada" que ofrece Ohra Pampa. Esto a nivel productivo sería muy complejo ya que no abundan en el mercado materias primas de esa calidad; y en el caso de existir, no podría comprarse el mínimo ya que no se cuenta con el nivel de ventas necesario; entonces, lo que se recomienda es que se utilice la marca de apoyo para comercializar los cortes que dificultan la compensación del cuarto en la actualidad; quitando los mismos de la cartera de productos Ohra Pampa ya que si no podría ocurrir que se venda el mismo producto a precios muy diferentes y esto podría dañar la imagen. Esto se ve





viable porque los cortes difíciles de impulsar no son grandes cantidades; además se podría impulsar con otra marca de Frigorífico Pico los productos que no cumplan con la especificación de calidad de destacada, boutique o insignia; entonces, en ese caso no existiría el riesgo de vender el mismo producto, de igual calidad a distinto precio.

A continuación, se observa el detalle del acuerdo con el cliente principal:

- 1) Exclusividad de marca Ohra pampa con adicional de cortes puntuales dentro de "Pico Consistente" (marca de FGP).
- 2) Centralización de tomas de pedidos y reclamos desde su gestión.
- 3) Pedidos del grupo como un solo cliente.
- Plazo de pagos 21 días. Ante demoras de pagos se procede a frenar pedidos al franquiciado puntual.
- Compensado (primera etapa) de Producción de un mínimo de 350 cajas quincenales con entrega posdatada semanal; siendo esto el 80% del pedido total.
- 6) *Carne picada con mínimo de compra de 1 cajas por local x semana.
- 25 cajas adicionales de "Pico Consistente" por semana para el total de locales.
- 8) El plazo de los pedidos es de 48 Hs antes de la entrega según frecuencia.
- 9) Mayor compromiso con capacitación y comunicación de marca.

 Diferenciación de Ohra Pampa con "Pico Consistente", siendo la misma
 "marca mayorista de mostrador, sin segmentación"
- 10)Ante la apertura de nuevos locales requisitos mínimos a cumplir (Dimensiones, Heladeras, Marca)

Resultados esperados: Los resultados esperados en este caso, se observan en el flujo de fondos (ANEXO 5); donde se analiza el flujo con los cambios a realizar. Como para obtener una idea del cambio que esto representaría, se mejoraría la integración media en 50 [\$/kg] brutos.





9.3.3. Aumento de la promoción para posicionar Ohra Pampa en el mercado.

<u>Problemática:</u> Como se menciona en la definición del mix de marketing, si bien la marca se encuentra posicionada en la mente de los reales clientes, aun no lo está en los consumidores generales; y siendo productos tan innovadores, es algo fundamental para poder llegar a los objetivos.

<u>Hipótesis:</u> Si se invierte en promociones que lleguen a todo el mercado meta, las ventas aumentarán.

Desarrollo: En general, a través de encuestas que los locales exclusivos hacen a consumidores, los mimos expresan conformidad y que volverían a comprar el producto, con lo cual, para aumentar el volumen de ventas será necesario impulsar los productos a través de promociones para dar a conocer la marca. Actualmente se tiene convenio con chefs e influecers reconocidos en el ambiente gastronómico que mediante redes sociales promocionan la marca, esto ha elevado la cantidad de seguidores de Instagram de la página Ohra Pampa lo cual es útil pero no suficiente para lograr el objetivo. Sería una buena opción que los influencers; además de mostrar los productos dejen el link de la tienda online accesible a su público para poder concretar ventas.

La sugerencia en este caso será apostar a publicidades en diarios digitales y páginas web incentivando el crecimiento de eCommerce, ya que se ese modo se podría llegar a un público que se considera que podría transformarse en clientes a futuro.





<u>Resultados:</u> A continuación, se muestran algunas de las noticias que se publicaron en diarios digitales:

LA NACION



https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/carne-seleccionada-online-ventajas-deuna-tendencia-que-suma-plataformas-nid09082021/



https://www.cronista.com/brand-strategy/ohra-pama-como-es-el-formato-de-venta-de-carne-seleccionada-que-cambio-a-la-industria-durante-la-pandemia/







https://www.totalmedios.com/nota/46140/ohra-pampa-avanza-con-la-transformacin-digital-del-e-commerce-de-carne-seleccionada

Estas solo son algunas de las publicaciones, con ellas y las que aún no se han publicado, se espera obtener un crecimiento en las ventas de un 10%. Esto será medido con una pequeña encuesta en la página luego de que alguien realice una compra; indagando sobre cómo esa persona descubrió la línea de productos.

9.3.4. Investigación de nuevos mercados internacionales

<u>Problemática:</u> En este caso no es propiamente dicha una problemática, sino que luego del análisis FODA se encontró con una oportunidad de mercado; la cual se considera que podría ser muy fructífera para la línea de productos.

<u>Hipótesis:</u> Si se logra llevar el producto a diversos países, aumentará el volumen de venta y probablemente el margen de ganancia.





Desarrollo: Se realizará con un análisis de posibilidad de venta a exportación; por el momento se tiene un cliente de Frigorífico Pico (el mismo radica en Brasil) que expresó interés en la línea de productos; por el momento se investiga la fiabilidad del negocio y se comenzará por el envío de una muestra de los productos.

Por otro lado, Frigorífico Pico se encuentra en proceso de habilitar exportaciones a países como Uruguay, Chile, Estados Unidos y Dubai, quienes se consideran potenciales clientes (algunos más que otros), por ejemplo, en Dubai se conocen lugares donde la gastronomía es de elite mundial, cumplirán con las condiciones fundamentales para que se realice una venta (que el consumidor quiera el producto, lo necesite y tenga el medio económico para obtenerlo). No se tiene en cuenta en el flujo financiero analizado actualmente será un proyecto a largo plazo ya que primero deben obtenerse las habilitaciones correspondientes, hacerse un análisis en profundidad y será fundamental examinar en ese momento las políticas de estado.





10. CONCLUSIÓN

El plan de negocios llevado a cabo, se considera de gran importancia para organizar todos los recursos y darle un rumbo claro a la línea de productos, ya que no solo se trata de plasmar las ideas para que el negocio mejore, sino que se realizó un amplio análisis, tanto interno como externo, y desde allí se tomaron decisiones estratégicas con el fin de incurrir en la mejora continua.

Conforme con los objetivos planteados, la primera gran meta que se plantea es el aumento de volumen de ventas, para ello se desarrollarán estrategias de marketing focalizadas en la promoción, por otro lado, esto también será importante para posicionar a Ohra Pampa en el mercado. Dentro de las diversas herramientas, se enfatizará en publicidad ya que será fundamental resaltar la ventaja competitiva de la línea de productos, para que los potenciales consumidores conozcan que el producto que se ofrece no solo es de necesidad básica, sino que cuenta con un valor agregado.

Por otro lado, para que todo lo plasmado hasta el momento tenga continuidad, se deberá cumplir el objetivo de afianzar el equipo que trabajará para que Ohra Pampa tenga éxito, para ello, el área de recursos humanos desarrollará actividades y un plan de compensaciones para que los mismos se sientan implicados.

Por último, se planteó la investigación de nuevos mercados en el exterior; para ello se comenzará con el análisis de los clientes que tiene actualmente Frigorífico Pico; para ello se obtendrá la ayuda que dos personas que se dedican a ventas de exportación que cuentan con una amplia experiencia en el rubro. Por otro lado, se continuará con el trabajo que se realiza actualmente para habilitaciones de ventas a nuevos países donde se considera que se podrá penetrar con la marca Ohra Pampa.





11. BIBLIOGRAFIA

- Página oficial del Instituto de promoción de Carne Vacuna Argentina Ipcva.com.ar.
- 🔯 "Razas bovinas y bufalinas en Argentina" Guillermo A. Bavera.
- 🔯 "Costos para la Gestión" Beatriz Lucero; Zulma Ester Luparia
- "El comportamiento de los costos y la gestión de la empresa" Rodríguez Jauregui H
- "Planificación, programación y control de la producción" Ing. Arturo J. Rodríguez Ponti
- 🔯 "Organización Industrial I" Ing. Arturo J. Rodríguez Ponti
- Marketing" Lamb, Hair, McDaniel
- 🔯 "Alineando la organización estratégica" Hatun.
- "Mercado de capitales" Mariana Casas.
- "Principios de finanzas corporativas" Brealey Myers Allen.





12. ANEXOS





12.1. ANEXO N°1: "TIPIFICACIÓN Y SELECCIÓN FGP"





12.2. ANEXO N°2: "CARTERA DE PRODUCTOS OHRA PAMPA"













TOP 5

LUJOS DEL ASADOR

TENDENCIAS







SORPRESAS OP

CLÁSICOS INFALIBLES

MENUDENCIAS







COMBOS





CORTES: TOP 5

M ASADO DEL CENTRO:





<u>Descripción:</u> Son las 5 costillas del centro de la tabla de asado cortada al medio. Es la famosa ventanita con la cual se obtiene el asado de costilla ancha. Excelente proporción de carne y grasa.

Línea: BOUTIQUE E INSIGNIA

<u>Cocción sugerida:</u> Es ideal para deleitar a los más exquisitos comensales. Cocinar a fuego bajo por varias horas del lado del hueso y dar vuelta en los últimos minutos. Los más osados hasta podrían hacerlo a la cruz.

ENTRAÑA FINA:





<u>Descripción:</u> Es una carne de color rojizo oscuro. Viene recubierta por una membrana a la que se llama "piel" que usualmente se le saca. Ohra Pampa selecciona la Entraña bajo un estricto protocolo que garantiza una calidad superior.

Línea: BOUTIQUE E INSIGNIA

Cocción sugerida: A la parrilla o a la plancha





PRIME RIB:





<u>Descripción:</u> Es el Ojo de Bife con hueso entero con 5 costillas. Es un corte único de gran jugosidad e intenso sabor ya que el hueso potencia aún más el magnífico sabor del Ojo de Bife.

Línea: DESTACADA BOUTIQUE E INSIGNIA

Cocción sugerida: A la parrilla.

T-BONE:





<u>Descripción:</u> Está compuesto por el Bife Angosto (Bife de Chorizo) y por el Lomo, divididos por el hueso en forma de T, que le da el nombre al corte. Permite experimentar dos texturas y sabores diferentes al mismo tiempo. Combina el sabor y la jugosidad del Bife Angosto con la terneza del Lomo

<u>Línea:</u> DESTACADA BOUTIQUE E INSIGNIA

Cocción sugerida: A la plancha o a la parrilla en una cocción corta vuelta y vuelta.





TOMAHAWK:





<u>Descripción:</u> Es un corte tradicional de los Estados Unidos y de allí su nombre que significa Hacha de guerra usada por ciertos pueblos indígenas norteamericanos. Es el bife angosto o bife de chorizo con el hueso largo de toda la costilla del asado. Es un corte sumamente sabroso y muy vistoso.

<u>Línea:</u> BOUTIQUE E INSIGNIA <u>Cocción sugerida:</u> A la parrilla.





CORTES: LUJOS DEL ASADOR

ASADO DE TIRA:





<u>Descripción:</u> También conocido como asado banderita, se corta transversal al hueso con un grosor que no supera los dos dedos de ancho. Si las mismas corresponden al centro del costillar, es donde se encuentra la mejor cantidad de carne y con la justa proporción de grasa.

<u>Línea:</u> BOUTIQUE E INSIGNIA <u>Cocción sugerida:</u> A la parrilla.

TABLA DE ASADO DEL CENTRO A 5 COSTILLAS:



<u>Descripción:</u> Son las 5 costillas del centro del costillar, de unos 25 cm. de largo aproximadamente; la famosa ventanita de asado. Es la mejor parte del asado, tiene mucha carne y es el sector con menor grasa del costillar.

Línea: BOUTIQUE E INSIGNIA

<u>Cocción sugerida:</u> A la parrilla a fuego bajo por varias horas del lado del hueso y dar vuelta los últimos minutos o a la cruz para los más osados.





BIFE ANGOSTO CON HUESO:





<u>Descripción:</u> Corresponde al sector del Bife más cerca al bife acho, Tomando las ultimas 4 Costillas. Formando un Rack similar al Prime Rib (Ojo de Bife con Hueso). Este corte se caracteriza por la gran terneza del bife angosto sumado al sabor en cocción que le otorga el hueso. Se puede producir con la costilla más larga o más corta, depende la presentación que estamos buscando

Línea: BOUTIQUE E INSIGNIA

<u>Cocción sugerida:</u> Ideal para una cocción corta de ambos lados, Controlar el punto deseado. Parrilla o grill.

T-BONE FIORENTINA:







<u>Descripción:</u> Compuesto por el bife angosto y por el lomo, divididos por el hueso en forma de T, pero de un mayor grosor -de aproximadamente 8 cm- que lo marca la misma vértebra. Es un desafío para obtener el punto ideal y maximizar sus sabores

Línea: BOUTIQUE E INSIGNIA

<u>Cocción sugerida:</u> A la Parrilla a fuego bajo, rotándolo en todas sus cargas para garantizar una cocción pareja.





BIFE DE VACIO:





<u>Descripción:</u> Este corte cuenta con poca cantidad de grasa. Es una carne sumamente fibrosa, que presenta mucho sabor y también mucha jugosidad, por lo que resulta muy atractivo para los fanáticos que buscan un justo equilibrio de estas cualidades

<u>Línea:</u> DESTACADA, BOUTIQUE E INSIGNIA

Cocción sugerida: A fuego alto en grill o a la parrilla.





CORTES: TENDENCIAS

ARAÑITA:





<u>Descripción:</u> Es un pequeño músculo escondido dentro de la cadera del animal que tan sólo pesa unos 200g. Son piezas pequeñas de gran sabor ya que poseen una destacada grasa intramuscular. Asimismo, es un corte sumamente tierno ya que se encuentra dentro de la cadera del animal y que por lo tanto no trabaja.

Línea: BOUTIQUE

<u>Cocción sugerida:</u> A la plancha o a la parrilla vuelta y vuelta para que no se seque.

M ASADO AMERICANO:





<u>Descripción:</u> Es el bife angosto porcionado con hueso, pero de forma horizontal. Es muy similar al asado banderita, pero utilizando el bife se garantiza un corte con mucha carne, casi nada de grasa y una terneza y sabor asegurada

<u>Línea:</u> BOUTIQUE E INSIGNIA

Cocción sugerida: A la parrilla.





BALERO DE OSOBUCO:





<u>Descripción:</u> Significa "hueso con agujero". Son piezas de gran tamaño de casi 2 Kg. Dejamos parte del hueso a la vista para que a la hora de presentarlo en la mesa no pase desapercibido

Línea: BOUTIQUE E INSIGNIA

Cocción sugerida: Guisos, estofados o cocciones a baja temperatura.

BIFE DE TIRA:



<u>Descripción:</u> Es el bife de chorizo porcionado a lo largo. Es un corte magro y tierno, ideal para reemplazar con algo distinto el clásico asado de tira.

<u>Línea:</u> BOUTIQUE E INSIGNIA

Cocción sugerida: A la parrilla.





FLAT IRON:



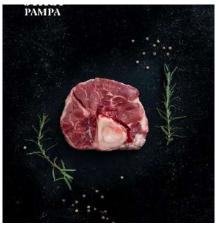


<u>Descripción</u>: Es el filet de la Marucha, un corte poco tradicional, resultado de un trabajo muy minucioso del despostador sobre la Marucha quitándole gran parte de fibras y tejidos para así obtener un filet tierno, jugoso y sabroso.

Línea: BOUTIQUE E INSIGNIA

<u>Cocción sugerida:</u> Excelente alternativa para hacer a la plancha.

MINI BALERO DE OSOBUCO:





<u>Descripción</u>: Corte transversal de la pantorrilla de la res. Puede verse como el balero de osobuco un poco más trabajado. Luego de una cocción lenta durante varias horas da como resultado un sabor único y una terneza excepcional.

Línea: DESTACADA, BOUTIQUE E INSIGNIA.

Cocción sugerida: Braseado.





PICANHA:





<u>Descripción:</u> Es la tapa del Cuadril. Se trata de un corte magro que, a sesu vez, posee una notable cobertura de grasa externa que le brinda mucho sabor. De forma triangular y muy popular en Brasil.

Línea: DESTACADA, BOUTIQUE E INSIGNIA

<u>Cocción sugerida:</u> A la parrilla, al spiedo o también entero al horno. A punto o jugoso son los puntos de cocción ideales para poder apreciar al máximo su terneza y sabor

PULPON DE VACIO:





<u>Descripción:</u> Es la parte más gruesa del Vacío cubriendo la parte baja del Asado de forma irregular. Se caracteriza por su gran sabor.

Línea: DESTACADA, BOUTIQUE E INSIGNIA

Cocción sugerida: A la parrilla a fuego bajo por un tiempo prolongado.





RIBS:





<u>Descripción:</u> El hueso aporta un sabor único y diferencial. En cuanto a la terneza, se logra a partir de una cocción lenta y dedicada.

Línea: DESTACADA, BOUTIQUE E INSIGNIA

Cocción sugerida: A la parrilla, cocción corta o al horno, braseadas.





CORTES: SORPRESAS OP

M ASADO RIB:





<u>Descripción:</u> Este nuevo Asado se obtiene de las 3 costillas delanteras formando una tablita. Su mediano tamaño es ideal para cocciones más rápidas

Línea: BOUTIQUE E INSIGNIA

Cocción sugerida: A la parrilla o al horno.

C-BONE:



<u>Descripción:</u> Es un churrasco de Cuadril con tapa y con hueso de 2,5cm aprox de ancho. Es tan tierno como el cuadril y la cobertura de grasa externa y el hueso le brindan mucho sabor.

Línea: BOUTIQUE

Cocción sugerida: Ideal a la plancha vuelta y vuelta para conservar jugosidad





M LOMO CARACOL:



<u>Descripción:</u> Es la pieza del Lomo cortada transversalmente junto con el hueso que al momento de la cocción le aporta a la terneza del corte un gran sabor. Ubicación: Cuarto trasero. Zona sublumbar.

Línea: BOUTIQUE

Cocción sugerida: A la parrilla o al horno.

SHORT RIB:





<u>Descripción:</u> este novedoso corte se obtiene al cortar la aguja junto con el hueso a la altura de las primeras costillas. Es un corte de parecidas características al Ojo de Bife con Hueso o Prime Rib en cuanto a sabor y jugosidad.

Línea: DESTACADA, BOUTIQUE E INSIGNIA

Cocción sugerida: A la parrilla o al horno.





CORTES: CLÁSICOS INFALIBLES

BIFE DE CHORIZO ENTERO:



<u>Descripción:</u> Este corte de gran terneza y sabor, por su grasa superficial, permite cocciones más rápidas y hogareñas.

Línea: BOUTIQUE E INSIGNIA

Cocción sugerida: A la parrilla o al horno.

BIFE DE CHORIZO PORCIONADO:





<u>Descripción:</u> En su versión porcionado, este corte de gran terneza y sabor, por su grasa superficial, permite cocciones más rápidas y hogareñas. Teniendo en cuenta el uso doméstico, se porciona en piezas de menos de 1 kilo, sin perder las Descripción de la pieza entera.

Línea: BOUTIQUE E INSIGNIA

Cocción sugerida: A la parrilla o al horno.





CHURRASCO DE BIFE DE CHORIZO:





<u>Descripción:</u> Este corte es reconocido por su terneza y sabor especial gracias a la grasa superficial presente en una de sus caras. Viene cortado en churrascos entre 2 y 3 cm. de ancho.

Línea: BOUTIQUE E INSIGNIA

Cocción sugerida: A la plancha o al grill. Vuelta y vuelta.

CHURRASCO DE 0J0 DE BIFE:





<u>Descripción:</u> Es un corte único, de magnífico sabor que lo aporta su gran cantidad de grasa intramuscular al fundirse en la cocción. Porcionado en churrascos es ideal para cocciones rápidas

<u>Línea:</u> BOUTIQUE E INSIGNIA <u>Cocción sugerida:</u> A la plancha.





© COLITA DE CUADRIL:





<u>Descripción:</u> Es el músculo alargado que se recorta del cuadril entero. Cuando su tamaño es pequeño resulta más tierna y es muy apreciada

Línea: BOUTIQUE E INSIGNIA

<u>Cocción sugerida:</u> Al horno es una excelente opción, aunque también puede hacerse a la parrilla.

LOMO ENTERO:





<u>Descripción:</u> Es uno de los cortes más tiernos y versátiles. El centro del lomo es el corte por excelencia de la cocina francesa. Por su uniformidad se porciona y se obtienen los medallones conocidos como Filet Mignon, considerados un manjars el músculo alargado que se recorta del cuadril entero. Cuando su tamaño es pequeño resulta más tierna y es muy apreciada

Línea: BOUTIQUE E INSIGNIA

<u>Cocción sugerida:</u> Sellado en sartén bien caliente de ambos lados. Terminar al horno.





LOMO PORCIONADO:





<u>Descripción:</u> Es el lomo porcionado en unidades más pequeñas, teniendo en cuenta el uso que hacen los comensales

Línea: BOUTIQUE

<u>Cocción sugerida:</u> Sellado en sartén bien caliente de ambos lados. Terminar al horno.

PECETO:





<u>Descripción:</u> Tiene una forma cilíndrica, muy magro y de poco desperdicio, ideal para relleno, arrollado, mechado, o feteado para milanesas. Es una pieza de un peso aproximado de 3 kg.

Línea: DESTACADA, BOUTIQUE E INSIGNIA

Cocción sugerida: Cocciones húmedas y prolongadas.





ROAST BEEF:





<u>Descripción:</u> De mucho sabor y grandes propiedades gastronómicas. Es el corte de excelencia para realizar carne picada, guisados y estofados.

Línea: DESTACADA Y BOUTIQUE

<u>Cocción sugerida:</u> A la cacerola o braseado, en cocciones lentas.





CORTES: MENUDENCIAS

CHINCHULINES:



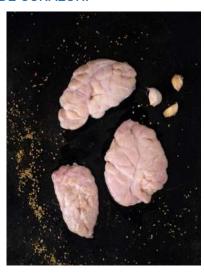


Descripción: Porción del intestino Delgado.

<u>Línea:</u> BOUTIQUE (CONGELADO EN ORIGEN)

Cocción sugerida: A la parrilla trenzado o con su forma normal.

MOLLEJA DE CORAZON:





<u>Descripción:</u> Las mollejas de corazón son el timo, consideradas el caviar de la carne. Son las más buscadas en la gastronomía de alto nivel en diversos países del mundo.

<u>Línea:</u> BOUTIQUE (CONGELADO EN ORIGEN)

Cocción sugerida: A la parrilla o a la plancha.





MOLLEJA DE DEGOLLADURA:





<u>Descripción:</u> Las mollejas de degolladura son ramificaciones de la molleja de corazón.

<u>Línea:</u> BOUTIQUE (CONGELADO EN ORIGEN)

Cocción sugerida: A la parrilla o a la plancha.

RIÑON:





Descripción: Piezas de aproximadamente 400 gramos, de consistencia firme.

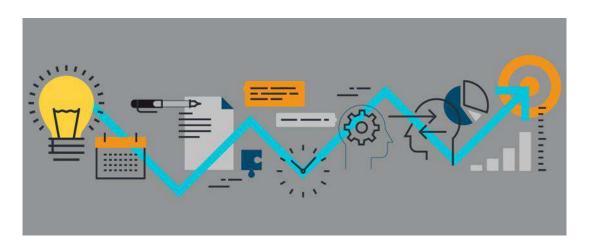
<u>Línea:</u> BOUTIQUE (CONGELADO EN ORIGEN)

<u>Cocción sugerida:</u> deal para asar a fuego lento a la parrilla o tiernizarlos con vino blanco. También se pueden hacer al grill o a la sartén terminándolos a la Provenzal o Braseado con una salsa de vino tinto.





12.3. ANEXO N°3: "MAPA DEL PROCESO"









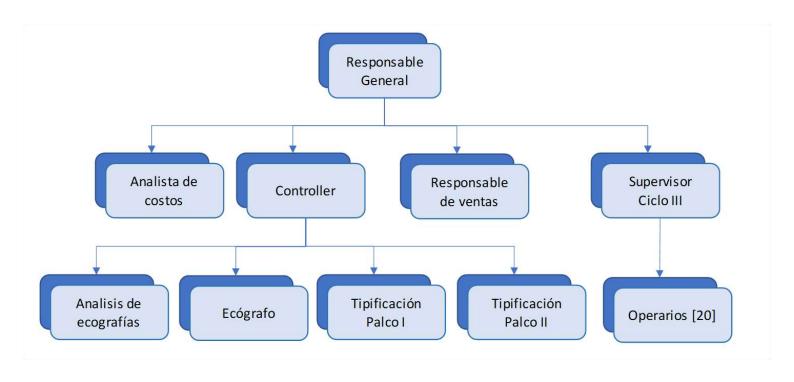
12.4. ANEXO N°4: "ORGANIGRAMA Y DESCRIPCIONES DE PUESTOS"







Organigrama Ohra Pampa







Descripción de puestos OP

Responsable General OP

Propósito principal	
Organizar, dirigir y controlar el equipo y la linea de productos Ohra Pamp	i
Principales responsabilidades	%
Diseñar la estrategia y fijar objetivos para el crecimiento del negocio.	30%
Controlar presupuestos y optimizar gastos.	20%
Contribuir crecimiento del negocio en cuanto a volumen.	20%
Desarrollar estrategias de marketing.	30%

Controller

Propósito principal

Supervisar y controlar la producción de Ohra pampa para lograr productos de consistente calidad, acompañando el crecimiento de la marca y promoviendo la innovación.

iniovacion.			
Principales responsabilidades	%		
Seguimiento de los canales de Segmentacion desde faena hasta el desposte.			
Control del funcionamiento de la tipificacion en cuarteo	15%		
Control de productos en la linea de producción	15%		
Ejecusion de nuevos combos o productos	10%		
Realizar la planificacion, en conjunto con programacion y supervisor de C3, la produccion de combos, muestras, cajas especiales, etc	10%		
Ser el nexo entre el comercial de BS AS y el desposte, mantener comunicación fluida con oficina de BA.	10%		
Toma de fotografias y elaboracion de informes de pruebas de rendimiento o innovacion de cortes+	10%		
Participacion en trabajos de investigacion y desarrollo con Investigadora de Salta	5%		
Referente de auditorias HQB como responsable de cuarteo	5%		





Supervisor Ciclo III

Propósito principal			
Controlar que la producción sea efectiva según el plan desde el inicio al fin.			
Principales responsabilidades	%		
Realizar control de etiquetas de productos programados en el día.	15%		
Revision de insumos, etiquetas, control de sistema, computadores, temperatura de sala, maquinas, etc	20%		
Control de ingreso: cuartos, mercaderia. Etc	15%		
Control de despostada y empaque.	15%		
Supervisar el charqueo, despostada, emboladora, calidades, encajonado, presentacion, salida, etc	15%		
Coordinacion del personal.	10%		
Reportar problemas operativos a sectores correspondientes para su solución.	5%		

Responsable de ventas

Propósito principal				
Maximizar el volumen de ventas de la linea de productos.				
Principales responsabilidades	%			
Venta de productos terminados a clientes distintos de locales exclusvos.	30%			
Realización de un pedido semanal.	20%			
Control de pedido semanal y propuestas de mejora.	15%			
Generar estrategias para obtención de stock 0	15%			
Carga y solucion inmediata de reclamos.	20%			





Analista de costos

Propósito principal	
Contribuir a aumentar la rentabilidad del negocio.	
Principales responsabilidades	%
Generar cálculos necesarios para deternimar la rentabilidad del negocio	30%
Brindar soporte en el armado y generación de reportes.	20%
Llevar control y seguimiento de costos de producción.	30%
Asesorar al personal de prducción para realizar pruebas de nuevos productos.	10%
Colaborar en la investigación de nuevas prácticas de mercado.	10%

Analista de ecografías

Propósito principal	
Analisis de ecografias realizadas para generar informes	
Principales responsabilidades	%
Interpretación y lectura de ecografías realizadas	40%
Medicion e interpretación de PH en linea	40%
Toma de muestras de grasa para investigacion	10%
Subrir informes de las ecografias al sistema	10%

Tipificadores

Propósito principal	
Analizar detalladamente la materia prima colocando los datos en el colec	tor
Principales responsabilidades	%
Interpretación específica de materia prima	60%
Informar al controller sobre datos relevantes para la operatoria	40%





12.5. ANEXO N°5: "PROYECCIÓN DE VENTAS Y FLUJO DE FONDOS"







RESUMEN ULTIMOS 6 MESES

PROYECCIÓN FUTURA

oct-21 may-22 oct-22

DESTACADA

JIACADA				
KG	5858,9			
PRECIO x KG	\$	128		
Subtotal	\$	752.548		
KG PRODUCIDOS		8.718		
% VENTA		67,2%		

	6445	8788	11718
\$	128	\$ 128	\$ 128
\$	827.802	\$ 1.128.822	\$ 1.505.095

BOUTIQUE

KG	12988,8	
PRECIO x KG	\$	205
Subtotal	\$	2.659.725
KG PRODUCIDOS		17.879
% VENTA		72,6%

14288	19483	25978
\$ 205	\$ 205	\$ 205
\$ 2.925.698	\$ 3.989.588	\$ 5.319.451

INCIENTA

NSIGNIA	
KG	708,5
PRECIO x KG	\$ 275
Subtotal	\$ 194.940
KG PRODUCIDOS	1.729
% VENTA	41,0%

	779	1063	1417
\$	275	\$ 275	\$ 275
\$	214.434	\$ 292.409	\$ 389.879

COMBOS

CIVIDOS		
KG		756,7
PRECIO x KG	\$	310
Subtotal	\$	234.728
KG PRODUCIDOS		782
% VENTA		96,8%
	•	

	1135	1892		3027		
\$	310	\$	310	\$ 310		
\$	352.093	\$	586.821	\$ 938.913		

RESUMEN VENTAS

KG totales	20312,8
PRECIO x KG	\$ 189
TOTAL	\$ 3.841.941
KG PRODUCIDOS	29.108
% VENTA	69,8%

22344		30469	40626			
\$	192	\$ 195	\$	200		
\$	4.285.595	\$ 5.956.495	\$	8.113.316		





		МОІ	DELO FLUJO)					
Comercialización									
Compras reposición	\$	2.487.100	65%	\$	2.735.811	\$	3.730.651	\$	4.974.201
Precio de compra [\$/kg]	\$	122	0370	\$	122,4	\$	122,4	\$	122,4
Ventas	\$	3.841.941		\$	4.285.595	\$	5.956.495	\$	8.113.316
Precio de venta [\$/kg]	\$	189		\$	191,8	\$	195,5	\$	199,7
	Y	103		Y	131,0	ب ا	133,3	Y	133,7
Margen bruto	\$	67		\$	69	\$	73	\$	77
Costos directos reducibles									
Insumos	\$	162.502			183441		243267		31934
Logística	\$	334.028		\$	342.338	\$	350.962	\$	360.198
MO directa	\$	191.753		\$	191.753	\$	191.753	\$	191.753
	\$	688.284	18%	\$	717.532	\$	785.982	\$	871.295
Costos directos no reducibles									
Ingresos brutos	\$	19.210		\$	21.990	\$	29.723	\$	39.860
Gastos Financieros	\$	96.049		\$	109.950	\$	148.615	\$	199.300
	\$	115.258	3%	\$	131.940	\$	178.338	\$	239.160
Costos directos [\$/kg]	\$	40		\$	37	\$	32	\$	28
Costos indirectos									
Gastos marketing	\$	75.666		\$	75.666	\$	75.666	\$	75.666
Redes	\$	15.240		\$	15.240	\$	15.240	\$	15.240
Diseños	\$	12.400		\$	12.400	\$	12.400	\$	12.400
Google	\$	2.498		\$	2.498	\$	2.498	\$	2.498
Torres	\$	13.090		\$	13.090	\$	13.090	\$	13.090
Influencers	\$	17.400		\$	17.400	\$	17.400	\$	17.400
Otros	\$	15.038		\$	15.038	\$	15.038	\$	15.038
Incentivo (5% de venta incia	\$	-		\$	124.355	\$	140.378	\$	186.160
Gastos Sistema	\$	7.334		\$	7.334	\$	7.334	\$	7.334
Trocca	\$	24.000		\$	24.000	\$	24.000	\$	24.000
Prensa y Com.	\$	17.640		\$	17.640	\$	17.640	\$	17.640
Viajes a LP	\$	10.981		\$	10.981	\$	10.981	\$	10.981
Seguridad	\$	486		\$	486	\$	486	\$	486
Utiles e Imprenta	\$	612		\$	612	\$	612	\$	612
MO Indirecta	\$	194.987		\$	110.987	\$	110.987	\$	110.987
Gastos de utilización	\$	40.626		\$	40.626	\$	40.626	\$	40.626
Gastos de membresía	\$	154.128		\$	154.128	\$	154.128	\$	154.128
OTROS GASTOS	\$	626		\$	626	\$	626	\$	626
	\$	527.085	14%	\$	567.440	\$	583.463	\$	629.245
Costos indirectos [\$/kg]	\$	25,95		\$	24,75		19,19	\$	15,76
GASTOS TOTALES [\$/kg]	\$	66		\$	62	\$	51	\$	44
_									
RESULTADO	\$	1,19		\$	7,57	\$	22,15	\$	33,69
Resultado total	\$	24.213		\$	173.522	\$	673.616	\$	1.344.740
PUNTO DE EQUILIBRIO [KG/MES		19.421			17.560		14.114		12.725