

“Plan de Negocio La Cocorita SRL”

Alumna: Rosario Krechowec

Carrera: Licenciatura en Administración

Fecha de presentación: 31 de mayo 2024

ÌNDICE GENERAL

1. RESUMEN EJECUTIVO……3

2. DESCRIPCIÒN DEL NEGOCIO……5

3. PRODUCTOS O SERVICIOS……10

3.1. Productos comercializados……10

3.2. Insumos, materias primas y proveedores……13

3.3. Procesos productivos……16

3.3.1. Procesos de elaboración de productos frescos……16

3.3.2 Procesos de elaboración de productos congelados……17

3.4. Formas de comercialización de los productos……18

4. DESCRIPCION DEL SECTOR……20

4.1. Análisis macro……20

4.2. Análisis micro……22

4.2.1. Tamaño del mercado potencial……24

4.2.2. Clientes……24

4.2.3. Competidores……26

4.2.4. Precios……27

4.2.5. Análisis FODA……28

4.2.6. Análisis de las 5 fuerzas de Porter……29

5. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACION ……31

6. INVERSION EN TECNOLOGIA……32

7. ANALISIS DE RIESGO……35

8. PLAN ECONOMICO FINACIERO……38

8.1. Inversión inicial……38

8.2. Formas de financiamiento……38

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÀFICAS……41

ÌNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Materias primas usadas en la producción……..……..14

Tabla 2. Programación de producción de elaborados frizados……..…17

Tabla 3. Segmentación del mercado……..... 25

Tabla 4. Lista de precios por kilogramo (abril 2024) ……...27

Tabla 5. Maquinaria plausible de incorporación a, proceso productivo……..…32

Tabla 6. Inversión……..37

Tabla 7. Cuadro de evolución de ganancias anuales……..39

1. RESUMEN EJECUTIVO

La Cocorita SRL es una empresa de venta minorista de carne de ave, ubicada en la ciudad de San Nicolás de los Arroyos, provincia de Buenos Aires – República Argentina. Constituida e iniciada sus operatorias en el mes de febrero de 2021, cuando Rosario y Francisco, sus socios fundadores, influenciados por las consecuencias derivadas de la pandemia del COVID 19, se propusieran invertir en un proyecto tangible, asociado a la elaboración de algún bien o producto denominado esencial, para el consumo alimentario, la firma cuenta en la actualidad con dos sucursales, en las que laboran un total de 6 personas, siendo una de las particularidades de la compañía que el total de la planta operativa se encuentra compuesto por mujeres.

Con la misión de proporcionar a las familias promedio de la ciudad de San Nicolás de los Arroyos soluciones ricas y saludables a través de una amplia variedad de productos elaborados a base de pechuga de pollo y materia prima de alta calidad y la visión de ser reconocidos a nivel local y regional como el referente indiscutible en la venta de carne de aves al por menor, la empresa se abocó a la producción y comercialización de más de treinta productos elaborados, en base a pechuga de pollo, (sin grasa ni piel), de forma artesanal y sin la incorporación de aditivos ni conservantes.

Iniciado el año 2024, y en vistas del crecimiento en el volumen de demanda y venta de los productos, La Cocorita SRL se enfrenta a un nuevo desafío, asociado a la posibilidad de incorporación de nuevas máquinas a la instancia productiva, que permitan no sólo un incremento en el volumen de los productos elaborados y una disminución en el costo de producción de los mismos, sino que redunden, también, en mejoras en las condiciones laborales de las operarias de la firma. Tras la ponderación de los factores económicos-financieros vinculados a la actividad comercial, en general, y a la posición de La Cocorita SRL en el mercado de venta de productos aviares, frescos y congelados, de la localidad de San Nicolás, en particular, se vislumbra que, aun cuando riesgosa, dado el escenario económico actual y el volumen de ventas y ganancias proyectados,

en un marco desfavorable para el año 2024 (volumen del 20% y 10% respectivamente) la inversión es necesaria y viable. Necesaria, a fin de dotar a la producción de la firma de una nueva ventaja competitiva ante sus competidores (perfeccionamiento de las tareas; reducción de los costos y tiempos de producción; mejora de la seguridad y calidad laboral de las operarias, incremento del volumen de productos elaborados). Viable, en tanto capaz de ser costeada con los ingresos propios de la firma.

2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

La Cocorita SRL es una empresa de venta minorista de carne de ave, ubicada en la ciudad de San Nicolás de los Arroyos, provincia de Buenos Aires – República Argentina. La firma se constituyó e inició sus operatorias en el mes de febrero de 2021, cuando Rosario y Francisco -sus socios fundadores-, influenciados por el contexto de la pandemia del COVID 19 y las consecuencias que esta trajera aparejada, no sólo en términos sanitarios, sino también socio-culturales (y, dentro de este conjunto, alimenticios), se propusieron invertir en un proyecto tangible, asociado a la producción y comercialización de un bien o producto esencial, para el consumo alimentario.

En este marco, la Cocorita SRL abrió las puertas de su primera sucursal el día 17 de abril de 2021. Ubicada en el centro de la ciudad (Pellegrini 321 – San Nicolás), la sede contaba, entonces, con 3 empleados: Rosario y Francisco quienes, más allá de actuar como socios capitalistas del emprendimiento, efectuaban la atención al público y proveedores, y Yésica, una amiga de la pareja, quien contaba con experiencia laboral en el rubro de elaboración de alimentos y fuera incorporada como empleada, encargada de las tareas de elaboración, reposición de los productos y limpieza, entre otras.

Con la misión de proporcionar a las familias promedio de la ciudad de San Nicolás de los Arroyos soluciones ricas y saludables, a través de una amplia variedad de productos elaborados a base de pechuga de pollo y materia prima de alta calidad, y la visión de ser reconocidos a nivel local y regional como el referente indiscutible en la venta de carne de aves al por menor, la empresa se especializó en la elaboración artesanal y comercialización de más de treinta productos, a base de carne de ave, sin grasa ni piel; sin conservantes; y sin aditivos.

Desde sus orígenes, el modo de producción de La Cocorita SRL se convirtió en un rasgo que distinguiera a la firma respecto de sus competidores. Esto se debe a que, si bien al realizar el primer estudio de mercado, los responsable de la firma observaron

que había mucha competencia de venta de carne de aves en la ciudad, no se encontró competencia directa en cuanto a los productos elaborados por la misma; es decir, había muchos establecimientos cercanos que comercializaban productos con la misma materia prima (pollo), pero muy pocos contaban con elaboración propia y los que lo hacían no lo realizaban con pechuga, por lo que se decidió que la diferenciación iba a ser un pilar indispensable de la firma.

Otro de los signos distintivos de La Cocorita SRL es que la planta operaria de la firma se encuentra constituida, en su totalidad, por mujeres, algo que no sucede a menudo, ya que la organización pertenece a un rubro empresarial muy masculinizado, debido a la naturaleza de las actividades que se realizan.

Otro elemento a destacar es que, desde los orígenes de la firma, el interés de sus propietarios ha sido el de optimizar los procesos de producción. En tal sentido, en una primera instancia, los esfuerzos empresariales se orientaron a resolver el tema de la capacidad de almacenamiento de los productos. Dado que, inicialmente, La Cocorita SRL no contaba con el capital financiero necesario para financiar el costo de los bienes de uso necesarios (dos unidades de conservadoras de frio), sus propietarios hallaron una solución mediante los fondos de ahorros y la posterior adquisición de las conservadoras mediante el programa Ahora 12.

Resuelta esta primera problemática y debido a que la demanda de ventas en general aumentó, La Cocorita SRL se vio en la necesidad de adquirir nuevos bienes de uso para conservación de la producción (cámaras de frío y frizzers). En este marco, la falta de capital financiero no era el único impedimento que debían de afrontar los responsables de la firma, sino también la falta espacio físico/ de infraestructura para la adquisición de los mismos.

Luego de analizar varias alternativas, la que parecía más conveniente era armar una cocina centralizada, donde se pudieran producir los productos y, luego, transportarlos al local de ventas. Sin embargo, esta opción fue descartada por los socios, fundamentalmente, por dos motivos: a) el costo asociado a la habilitación del

local como una unidad de fábrica de alimentos y b) los costos vinculados a la logística de traslado y conservación de la producción.

En este marco, y teniendo en cuenta que la empresa ya poseía una unidad de ventas, se optó por abrir una nueva sucursal, más grande que la original, donde tener espacio para elaborar, almacenar y a la vez comercializar la producción. Apertura y expansión empresarial que se hizo posible debido tanto al capital de ahorro con el que contaba la firma, como a la posibilidad de acceso, gracias a la rentabilidad comprobada durante todo el ejercicio comercial, a la línea de financiamiento de Provincia Microcréditos con el Aval del Ministerio de Producción de la provincia de Buenos Aires.

Desde diciembre de 2022, La Cocorita SRL cuenta con una segunda sucursal ubicada en la calle Olleros 77 – San Nicolás.

La mayoría de los clientes de la firma viven o frecuentan el centro de ciudad de la San Nicolás. Muchos de ellos trabajan allí o envían a sus hijos a las escuelas cercanas (hay 8 en un radio menor a 1 km).

Pese a ello, vale destacar que, un porcentaje no menor de la cartera de clientes (aproximadamente, un 20% de los mismos), se encuentra en un radio más alejado (generalmente, ubicados en la zona sur y este de la ciudad). En este caso, los clientes consumen los productos de La Cocorita SRL adquiridos de forma online mediante envíos.

Esto se debe a que, además de los dos puntos de venta presencial mencionados cuenta, también, con presencia en la web y realiza entregas “puerta a puerta”, dentro del territorio correspondiente a la localidad de San Nicolás.

La edad de los consumidores es variada, siendo el porcentaje mayoritario de las compras efectuado por mujeres, que tienen a su cargo familia con varios integrantes. En cuanto a la clase social o nivel de ingresos de dichos clientes, se verifica que los mismos se ubican en la clase media a media-alta. Esto se debe a que los productos comercializados suelen tener precios más elevados que la media, dado que son elaborados con materia prima de calidad y comercializados con una estética diferencial.

Dadas las modificaciones estructurales operadas por la compañía, hacia inicios del año 2024, La Cocorita SRL presenta un ritmo de crecimiento, tanto en los niveles de producción como de venta, sostenido y significante. Esto se vislumbra al analizar la evolución del volumen de ventas de la compañía.

En el año 2022, La Cocorita S.R.L. registró un crecimiento del 80% en las ventas brutas anuales. Mientras que, en el año 2023, este crecimiento fue del 220%, respecto del período anual anterior.

En este ínterin, la firma ha podido producir a mayor escala y velocidad, disminuyendo los costos de producción. También se pudieron incorporar nuevos productos y tener otras variantes de los mismos.

Pese a ello, en la actualidad, La Cocorita SRL se enfrenta a una nueva disyuntiva. Al verse incrementados los niveles de producción sin producirse modificaciones en las formas de producir (la elaboración de los productos se sigue realizando de forma artesanal, sin la utilización de maquinaria) y en la conformación y número del plantel de operarias abocadas a esta tarea, a menudo las empleadas terminan sus turnos exhaustos, viéndose incrementados, también, los índices de ausentismo y enfermedad registrados en la firma.

Frente a la conformación de este escenario y considerándose que, a nivel organizacional, se torna importante no sólo mejorar la productividad de la compañía, sino también el promover la salud y el bienestar de sus trabajadores, reduciendo la existencia de riesgos y minimizando la ocurrencia de accidentes o enfermedades derivadas del entorno laboral, los responsables de la firma se plantearon la necesidad de analizar de qué modo se puede generar, desde la perspectiva organizacional, la mejora en la ergonomía del trabajo, que coadyuve a favorecer la buena salud de las trabajadoras de la empresa La Cocorita SRL. Interrogante al cual, el presente Plan de Negocio se propuso brindar una respuesta, al evaluar la posibilidad de invertir en la automatización de procesos para mitigar el impacto en la salud de las trabajadoras del área de producción de la empresa.

Para ello, se procedió a: describir los principales aspectos organizacionales de La Cocorita SRL; indagar acerca de los procesos productivos desarrollados, así como de los beneficios asociados a la incorporación de nueva tecnología a los mismos; y analizar la viabilidad técnica y financiera de la inversión en tecnología para la automatización de los procesos.

3. PRODUCTOS O SERVICIO

3.1. Productos comercializados

La Cocorita SRL cuenta con dos establecimientos en los que comercializa, de forma presencial, productos elaborados en base a carne de ave, siendo su principal factor diferencial respecto de la competencia la gran diversidad de productos elaborados a base de pechuga y materia prima de primera calidad. Asimismo, desde sus orígenes, La Cocorita SRL se ha abocado a la producción de productos de forma casera y artesanal, sin la inclusión de conservantes y/o aditivos perjudiciales para la salud, lo que hace que el área de producción sea una de las más importantes de la compañía.

En la actualidad, la firma elabora y comercializa más de treinta productos, entre los que se encuentran:

- ***Carne aviar cruda: Pollo entero y en cortes***

Se comercializa carne de ave grado “A” de marca San Andrés, de la firma Sánchez y Sánchez SRL. El mismo pertenece a la mejor calidad certificada por el SENASA, lo que supone:

* Una carne tierna, jugosa y bien desarrollada, sin lesiones o defectos graves.

* Un tamaño y peso uniformes, de cada pieza, dentro de ciertos límites establecidos.

* Color y apariencia atractivos; la piel lisa y de color claro o rosa claro, sin manchas o decoloraciones excesivas.

* Textura tierna y jugosa, y su sabor debe ser agradable y característico de carne de pollo fresca.

Este producto se ofrece en su versión entera o en cortes: pata y muslo, pechuga sin piel y alas.

En este tipo de producto, La Cocorita SRL no realiza ningún tipo de manipulación, más que su respectivo trozado manual para los cortes. Se vende de forma fresca, al peso y en una bolsa plástica de corte de rollo biodegradable.

Es el grupo de productos al cual se le atribuye menor rentabilidad, pero también el más simple de comercializar y no demanda demasiados costos, si bien no es el grupo de productos en que se busca destacar la empresa su existencia resulta imprescindible ya que forman parte de las canastas básicas de casi toda la población y de no ofrecerlos los potenciales clientes lo adquirirían en la competencia.

- ***Elaborados frescos: albóndigas, milanesas de pechuga y muslo***

Los mismos se elaboran de forma totalmente artesanal, sin conservante ni agroquímicos y se producen horas antes de su comercialización. Estos productos equivalen al 35% de las ventas totales.

Las milanesas se realizan con filete de pechuga o muslo, en bifes, maceradas en huevos y condimentos y, luego, empanadas en pan.

Las albóndigas se realizan con pechuga triturada, amasada con huevos y una leve cantidad de pan rallado y, luego, se realizan forma de bolitas.

Su packaging es simple, consiste de bandejas descartables de cartón envueltas en bolsas biodegradables.

- ***Elaborados Congelados***

Junto con los elaborados frescos pertenecen a los productos más rentables y con los que se busca diferenciar la empresa. Se venden al peso, es decir, la cantidad que desean llevar calculando al precio fijado por kilo.

Estos se componen por:

+ *Medallones de pechuga de pollo*: Compuestos por picada de pechuga, huevos y pan rallado, en forma de hamburguesas y rebozadas con pan rallado. Pesan aproximadamente 150 gramos por unidad.

+ *Medallones de pechuga rellenos con jamón y queso*: Compuestos por picada de pechuga, huevos y pan rallado fino, en forma de hamburguesas, rellenos con jamón y queso mozzarella y rebozados con pan rallado. Pesan aproximadamente 150 gramos por unidad.

+ *Medallones de pechuga rellenos con verdura y queso*: Compuestos por picada de pechuga, huevos y pan rallado fino, en forma de hamburguesa, rellenos con espinaca y queso mozzarella y rebozados con pan rallado. Pesan aproximadamente 150 gramos por unidad.

+ *Bastones de pollo con queso*: Compuestos por picada de pechuga, huevos y pan rallado fino, rellenos de queso mozzarella y rebozados con pan rallado. En forma de cilindros pequeños, pesan aproximadamente 50 gramos por unidad.

+ *Bastones de pollo con queso rebozados con avena*: Compuestos por picada de pechuga, huevos y pan rallado, rellenos de queso mozzarella y rebozados con pan rallado. En forma de cilindros pequeños, pesan aproximadamente 50 gramos por unidad.

+ *Hamburguesas de pollo*: Compuestas por picada de pechuga, huevos y pan rallado fino. En forma circular, de un diámetro de 110 mm y un grosor aproximado de 20mm, pesan entre 110-130 gramos por unidad.

+ *Hamburguesas de pollo con morrones*: Compuestas por picada de pechuga, huevos, morrones rojos y verdes y pan rallado fino. En forma circular, de un diámetro de 110 mm y un grosor aproximado de 20mm, pesan entre 110-130 gramos por unidad.

+ *Hamburguesas de pollo con verduras*: Compuestas por picada de pechuga, huevos, espinaca y pan rallado fino. En forma circular, de un diámetro de 110 mm y un grosor aproximado de 20mm, pesan entre 110-130 gramos por unidad.

+ *Hamburguesas de pollo con primavera*: Compuestas por picada de pechuga, huevos, zanahorias, arvejas, choclos y pan rallado fino. En forma circular, de un diámetro de 110 mm y un grosor aproximado de 20mm, pesan entre 110-130 gramos por unidad.

+ *Hamburguesas de pollo con mix de semillas*: Compuestos por picada de pechuga, huevos, mix de semillas y pan rallado fino. En forma circular, de un diámetro de 110 mm y un grosor aproximado de 20mm, pesan entre 110-130 gramos por unidad.

+ *Mini Nuggets de pollo*: Compuestos por trozos de pechuga en tiras y rebozados por cereales triturados. Pesan aproximadamente 60 gramos por unidad.

+ *Pechugas rellenas con jamón y queso*: Filet de pechuga relleno con jamón y queso mozzarella en su interior, envuelto en papel film apto horno. Los mismos pesan 400 gramos, aproximadamente, por unidad.

+ *Pechugas rellenas con verdura y queso*: Filet de pechuga relleno con espinaca y queso mozzarella en su interior, envuelto en papel film apto horno. Los mismos pesan aproximadamente 400 gramos por unidad.

+ *Arrollados de muslo*: Pata muslo deshuesada, rellena con jamón, queso mozzarella, morrones rojos y verdes, zanahoria, perejil y ajo en su interior, envuelta en papel film apto horno y también red de hilo de algodón. Los mismos pesan aproximadamente 750 gramos por unidad.

3.2. Insumos, materias primas y proveedores

Para la elaboración y comercialización de sus productos, la firma opera únicamente con seis proveedores, con los que ha desarrollado una relación estable y confiable, a lo largo del tiempo, lo que ha permitido el desarrollo de acuerdos de comercialización y precios diferenciales, favorables a la firma y su negocio.

Tabla 1.

Materias primas usadas en la producción

MATERIA PRIMA	DETALLE	CONDICIÓN DE COMPRA	PROVEEDOR
CARNE DE POLLO		Sistema “Boleta contra boleta” (cuenta corriente de corto plazo hasta la próxima entrega de mercadería y con transferencias o cheques a diez días).	Distribuidora Beto
PAN RALLADO	Se emplean dos tipos de pan rallado: uno industrial, que se utiliza como rebozador, y otro realizado por una panadería, de forma tradicional, para integrar la masa de los elaborados, ya que es más fino y su	Pago al contado	Distribuidora Pelo

	textura es similar a la harina		
HUEVOS	Se compran por cajón de doce maples (cada maple equivale a 30 unidades de huevos).	Pago en efectivo.	Avícola Norma
QUESOS Y FIAMBRES	El queso mozzarella y el jamón se adquieren en unidades enteras de 5 kg, cada una.	Cuenta corriente a 15 días	Distribuidora Togal
VERDURAS	Espinaca, calabazas, morrones rojos y verdes, zanahorias y choclos frescos.	Cuenta corriente a 30 días	Frescos y buenos
PACKAGING	Bandejas, bolsas, separadores, papel film, *stickers* y cintas.	Cuenta corriente a 30 dìas.	Polibas

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Proceso productivo

El proceso de producción de La Cocorita SRL se realiza en los mismos establecimientos de venta presencial. En ambos casos, los locales presentan un idéntico mobiliario y distribución

En este marco, el salón de cocina de cada local se encuentra compuesto por:

- 2 mesas de trabajo de acero inoxidable.
- 2 bateas exhibidoras
- 1 cámara frigorífica.
- 2 freezers de pozo, de 500 litros.
- 1 freeze*r* de tapa de vidrio de 950 litros.
- 1 bacha gastronómica.
- Estanterías.

Siendo que, en la actualidad, la totalidad de la producción de La Cocorita SRL se realiza de forma manual, se advierte la existencia de dos líneas productivas.

3.3.1. Proceso de elaboración de productos frescos

+ *Milanesas de pechuga*: Filete de pechuga desgrasado cortado de forma manual con cuchillas en bifes, marinado en un preparado de huevos frescos, sal y provenzal y empanado con rebozador de pan rallado.

+ *Milanesas de muslo*: Muslo deshuesado de forma manual en bife, marinado en un preparado de huevos frescos, sal y provenzal y empanados con rebozador de pan rallado.

+ *Albóndigas de pollo*: Filete de pechuga desgrasado y picado por una picadora eléctrica mezclado y amasado con pan rallado fino, huevos y condimentos, luego con la masa se realizan bollitos.

3.3.2. Proceso de elaboración de productos congelados

Generalmente, se realizan, por calendario, tres productos por día de semana, en una cantidad que oscila entre los 10-20 kilos por tipo de producto.

Tabla 2.

Programación de producción de elaborados frizados

LUNES	• 20 kg de medallones de jamón y queso • 20 kg de medallones de verdura y queso
MARTES	• 40 kg de bastones • 20 kg de hamburguesas de pollo
MIÉRCOLES	• 20 kg de hamburguesas de pollo con morrones • 20 kg de hamburguesas de pollo con primavera • 20 kg de hamburguesas de pollo con verdura
JUEVES	• 20 Kg de Nuggets • 50 pechugas rellenas con jamón y queso
VIERNES	• 20 kg de medallones de pechuga • 50 pechugas rellenas con verdura y queso
SÁBADO	• 50 Arrollados de muslo • 20 kg de hamburguesas con mix de semillas

Fuente: Elaboración propia.

El día anterior se preparan las verduras si es que corresponde.

Tanto los medallones, medallones rellenos, hamburguesas de pollo y bastones de pollo con queso en sus dos versiones parten de un proceso productivo inicial similar donde solo cambian el relleno y la forma.

Primero se desgrasa la pechuga, se la pica con la maquina eléctrica, se mezcla y amasa con pan rallado, huevos y condimentos. Luego, de esa mezcla resultante en el caso de los medallones se realizan bollos de 90 gramos, se los ahueca y rellena, luego se aplana con el formador de hamburguesas.

En el caso de los bastones, la masa se estira en la mesa de trabajo y se doblan y rellena con tiras de mozzarella. Luego, se cortan en forma de cilindro y se rebozan con pan rallado o avena, respectivamente.

Por último, en el caso de las hamburguesas de pollo, se realizan bollos de 110 gramos, aproximadamente, con papeles laminas para hamburguesas y luego se aplanan con el formador de hamburguesas. Las hamburguesas de pollo con morrones, primavera, verduras y semillas se realizan de una forma similar a las de pollo mencionadas anteriormente, solo que a la mezcla se agregan morrones rojos y verdes en el primer caso; zanahorias, choclos y arvejas en el segundo, espinacas hervidas en el tercero y mix de semillas, en el último.

En el caso de los Mini Nuggets, se cortan pechugas en tiras y, luego, se marinan con huevo y condimentos y empanan con copos de cereales sin azúcar triturados.

Para las pechugas rellenas se abren las pechugas por la mitad y rellenan con jamón o espinaca hervida y queso mozzarella y luego se enrollan en papel film.

3.4. Formas de comercialización de los productos

Desde el inicio de sus operatorias, La Cocorita SRL ha recurrido a la comercialización directa de sus productos (sin intermediación de terceros), ya sea a

través de la venta presencial (en cualquiera de sus dos sucursales), como a través de plataformas digitales (e-shop), con servicio propio de reparto o entrega a domicilio.

En este marco, el servicio de posventa (recepción de reclamos y/o devoluciones) se encuentra, también, a cargo de la compañía.

Las modalidades de pago aceptadas por la firma abarcan tanto el dinero en efectivo, como tarjetas de crédito y/o débito y billeteras virtuales.

4. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR

4.1. Análisis macro

Aun cuando, a inicios del siglo XXI, la compra de productos frescos sigue siendo habitual entre los hábitos de consumo alimenticios de las familias, lo cierto es que las transformaciones dadas a nivel socio-económico (incorporación de la mujer al mundo del trabajo formal; incremento de los tiempos dispensados a la actividad laboral y/o educativa, así como de desplazamiento; disminución de los tiempos destinados a las tareas del hogar; entre otros) han favorecido el crecimiento del mercado de producción de alimentos elaborados, en general, y congelados, en particular. A esto se suma que, el continuo perfeccionamiento de las técnicas de congelación permite el desarrollo de una amplia gama de productos, capaces de llegar al consumidor con las máximas garantías de higiene, seguridad y calidad.

Con la ventaja de facilitar la preservación del valor nutricional de los alimentos, deteniendo su proceso natural de degradación, los productos congelados presentan una serie de características que han llevado a la consolidación y crecimiento de su presencia en el mercado de consumo alimentico:

- ✓ Frescura. Si se ha mantenido la cadena de frio, estos productos mantienen al descongelarse, todas sus cualidades de un producto fresco en cuanto a color, sabor, apariencia, textura, calidad, etc.
- ✓ Economía. De los productos congelados, se aprovecha todo, y eso supone a veces una ventaja. Por ejemplo, cuando se compra verdura fresca se desecha un cierto porcentaje de la cantidad comprada.
- ✓ No estacionalidad. Como los productos se conservan perfectamente en el congelador, el consumidor puede disponer de ellos en cualquier momento, lo que le permite mantener una dieta equilibrada y variada al poder consumir todo el año alimentos que no son de temporada.

- ✓ Comodidad. Los alimentos congelados son fáciles de almacenar y vienen preparados para ser cocinados o calentados directamente sin que se tengan que lavar o limpiar.

Conforme coinciden en señalar distintos estudios de mercado, en los últimos años, y de la mano de la generación de los *millenials*, el mercado de alimentos congelados se ha constituido, a nivel internacional[1], como un segmento comercial que crece a pasos sostenidos (Ablin, 2023). Esto se debe a que, el sector de los alimentos congelados presenta una solución tanto para aquellos grupos familiares donde ambos integrantes de la pareja se caracterizan por trabajar fuera del hogar, estudiar y/o desarrollar numerosas actividades, cuyas temporalidades dificulten la preparación de una comida a partir de materias primas sin procesar, así como de aquellos hogares unipersonales o constituidos por parejas sin hijos, cuya demanda gastronómica requiere de menor tiempo y esfuerzo de preparación (Ablin, 2023).

A esto debe sumarse que, tal como describe Ablin (2023):

> Las comidas congeladas escalaron una mayor difusión con motivo de la pandemia [del COVID 19; años 2020-2021], expandiéndose tanto sus ventas en supermercados como por parte de firmas especializadas -que muchas veces incluyen su entrega a domicilio- e incluso por parte de variados restaurantes que ajustaron su metodología culinaria para ofrecer el servicio de platos preparados -muchas veces de relativa sofisticación- ya congelados, listos para su despacho (parraf. 6).

Pese a ello, Ablin (2023) destaca que:

> La mayoría de los consumidores de productos alimenticios congelados prefieren adquirirlos en supermercados e hipermercados, así como grandes tiendas minoristas

[1] Aun cuando el mercado de congelados presenta mejores niveles de evolución en los países donde se registra una masa significativa de consumidores de ingresos elevados (países de Europa y Estados Unidos de Norteamérica), lo cierto es que, desde fines del siglo XX, el cambio de vida descripto favoreció, también, la instalación del mercado de alimentos congelados, en los países en desarrollo (Ablin, 2023).

> especializadas en el sector, dada su mayor confiabilidad en relación al mantenimiento de una óptima cadena de frío. (parraf. 7).

Esto ha llevado a que, según los datos estadísticos revelados por en el Informe del mercado mundial de alimentos congelados, elaborado por Mordor Intelligence (2024), el tamaño del mercado de alimentos congelados se estime, en el año 2024, en 453,99 mil millones de dólares; cifra que se espera ascienda a los 555,74 mil millones de dólares, en 2029, "creciendo a una tasa compuesta anual del 4,13% durante el período previsto (2024-2029)" (Mordor Intelligence, 2024, parraf. 1).

4.2. Análisis micro

Focalizando en lo que a la República Argentina refiere se detecta que, aun cuando los alimentos congelados están ganando participación en las góndolas (desde 2020, se han registrado tasas de crecimiento de dos y hasta tres dígitos), la demanda local (aproximadamente 2 kilos de consumo anual per cápita) se ubica todavía muy alejada de los niveles de los países más desarrollados (como por ejemplo España, donde se registra un consumo per cápita de 19 kilos por año) e, incluso, del consumo promedio los países de la región latinoamericana (4 kilos anual, per cápita) (Ablin, 2023; Ledesma, 2022). Situación que puede comprenderse si se toman en consideración dos factores que hacen al escenario socio-económico argentino: los problemas económico-financieros atravesados por la macroeconomía argentina y que inciden, a nivel micro, en los ingresos de la población, derivando en una escasez de recursos[2]; y, en base a esto, la disminución de la capacidad de consumo de la población.

Tal como describe Ledesma (2022):

> El negocio de los alimentos congelados en Argentina se encuentra en el centro de un intrincado laberinto. Por un lado, ciertos factores extraordinarios, como lo fue el

[2] Según datos difundidos por el Observatorio Social de la Universidad Católica Argentina, en enero de 2024, 54,7% de los argentinos se ubicaba bajo la línea de pobreza, mientras que el 14,2% de la población es indigente (Ámbito Financiero, 2024).

> aislamiento, provocan un alza en el consumo, que en este caso se tradujo en un crecimiento de doble dígito en algunos segmentos. Pero, al mismo tiempo, el rango de precios en el que se ubican la mayoría de sus marcas, en comparación con su variante fresca, lo vuelven sensible a los cortocircuitos de la macro y en particular a la pérdida de poder adquisitivo (parraf. 1).

Focalizando en lo que refiere a la composición del consumo existente, se vislumbra que los principales protagonistas de los freezers argentinos son: "los rebozados de pollo con el 41,9 por ciento de participación y las hamburguesas de carne animal con alrededor de un tercio del share" (Ledesma, 2022, parraf. 3). Pese a que, en Argentina, el mercado de alimentos congelados resulta altamente competitivo y consta de pocos jugadores de relevancia – entre las principales empresas competidoras puede mencionarse a: McCain Foods, General Mills (La Salteña), Molinos Río de La Plata (Granja del Sol) y BRF (Sadía, Vienissima, Paty), entre otras compañías- lo cierto es que, paulatinamente, las pequeñas y medianas empresas están aumentando su presencia en el mercado nacional, al asegurar nuevas variedades de productos y mecanismos de comercialización (Ablin, 2023). En este marco, el espacio de posible desarrollo, para cualquier marca, es enorme.

Pero, ¿qué valoran los consumidores a la hora de elegir una marca de congelados?

> La relación precio-calidad se posiciona primero, especialmente en jóvenes entre 18 y 29 años. La segunda condición de elección de marca es la confianza, muy sub indexada por los jóvenes mencionados en el punto anterior. En este sentido, los más jóvenes muestran un perfil resuelto y pragmático, tanto en la búsqueda de practicidad como en la priorización del precio.
>
> Con respecto a las razones por la que no eligen la categoría el precio no es la primera, sino que es el gusto. "El 14% que no consume la categoría, la rechaza principalmente por el gusto (30%). Esta condición asciende al 56% en mayores de 50 y al 38% en NSE [Nivel Socio-Económico] medios.

> La segunda condición de rechazo se vincula a la desconfianza en la calidad, que representa el 28% de las razones, y asciende al 50% en mujeres y también en jóvenes de 18 a 29 años. El precio, la tercera razón de rechazo, es una condición de más peso en los NSE bajos (…)" (Lipo, 2023, párrafo. 9-10).

A esto debe sumarse que, en los últimos años, las tendencias a desarrollar un consumo más respetuoso del medio ambiente, así como de cuidar de forma más activa la salud (no sólo ante la presencia de una enfermedad, sino en tanto estilo de vida sano y natural), han favorecido el desarrollo de propuestas alternativas de alimentación, centradas en la calidad de los productos (en el valor nutricional de los mismos) y en el desarrollo de formas artesanales de producción (en contraposición a los alimentos ultra procesados).

4.2.1. Tamaño del mercado potencial

Debido a la naturaleza de la actividad y las regulaciones que la habilitan (las que son de carácter municipal), el tamaño del mercado potencial de La Cocorita SRL incluye a la totalidad de los habitantes de la localidad de San Nicolás de los Arroyos -según datos estadísticos surgidos del último Censo Nacional del año 2022, 165.375 personas (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2023). Sin embargo, dada la segmentación de mercado efectuado (ver apartado 4.2.3.) se estima que la firma podría alcanzar a un 15% de dicha población; es decir a un estimado de 24.805 personas.

4.2.2. Clientes

Considerándose que, dentro de las principales características de la segmentación de la cuota de mercado a la que se pretende alcanzar, se encuentra el establecer el perfil del sujeto que se constituya como potencial usuario de la marca en cuestión, los responsables de La Cocorita SRL efectuaron una segmentación del mismo,

de acuerdo a los perfiles geográficos, demográficos, socio-económicos y psicográficos del público consumidor.

Tabla 3.

Segmentación del mercado

SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA	San Nicolás de los Arroyos, provincia de Buenos Aires - República Argentina**.**
SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA	*Sexo:* Indistinto. La marca busca captar el interés tanto de varones como de mujeres. *Edad:* Personas mayores de 21 años. *Estado Civil:* Indistinto *Nivel de Formación:* Secundario completo/incompleto.
SEGMENTACIÓN SOCIO-ECONÓMICA	Nivel socio económico medio a alto.
SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA	Personas que se interesen por el desarrollo e implementación de una alimentación sana y saludable, y se hallen abiertos a la búsqueda o experimentación de nuevos productos, que constituyan una alternativa de calidad, sabrosa y saludable a la oferta de las marcas ya existentes en el mercado.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.3. Competidores

En lo que respecta a la situación existente, particularmente, en la localidad de San Nicolás - provincia de Buenos Aires, el estudio efectuado permitió detectar que, más allá de las grandes marcas de productos congelados anteriormente mencionadas: McCain Foods, La Salteña, Granja del Sol, Sadía, Vienissima y Paty (los que se encuadrarían dentro de la denominada competencia indirecta de la firma, en tanto grandes compañías con procesos productivos estandarizados y automatizados, que se comercializan en los almacenes o supermercados de la ciudad), La Cocorita SRL no posee competencia directa abocada a la venta de productos elaborados a base de carne de ave (pechuga, sin grasa ni piel; sin conservantes; y sin aditivos), de forma artesanal. Factor que constituye una de las principales ventajas competitivas de la firma. No así, en cuanto a la venta de productos de carne aviar cruda y elaborados frescos simples, como milanesas y albóndigas, que los principales competidores se componen por:

- Avícola Lucchesi.: Ubicada en Alvear 227
- Avícola Wal Mar.: Ubicada en Mitre y Echeverría / Av. Savio 1248 / J.B. Justo 313 / Illia y Ugarte
- El Nene: Ubicada en Bolívar 47
- Estrellita de mar. Ubicada en Belgrano 252
- Ibáñez: Ubicada en Sarmiento 223
- Pollería Emiliano. Ubicada en Pellegrini 263
- Pollería del teatro: Maipú 19
- Pollería Mitre: Mitre 697
- San Juan: Maipú y Ameghino
- San Martín: Ubicada en León Guruciaga y San Martín
- Súper Pollo: Ubicada en Belgrano 675
- Tío Romy: Ubicada en Garibaldi 365

4.2.4. Precios

Partiéndose de la consideración de que el público consumidor al que se orienta la actividad, suele comprender que los productos elaborados de forma artesanal y saludable presentan un costo de producción mayor a los tradicionales y, por ende, un precio de venta mayor al de la media, La Cocorita SRL lanza al mercado productos con un valor económico que le permita recuperar la inversión efectuada, más una ganancia del 70 a 90% en el caso de los productos elaborados congelados; 70%, en elaborados frescos y 30%, en venta de carne aviar cruda.

Tabla 4.

Lista de precios, por kilogramo (abril de 2024)

PRODUCTO	PRECIO/KG
PRODUCTOS FRESCOS	
Pata y muslo	$3.300.-
Pechuga	$7.400.-
PRODUCTOS ELABORADOS FRESCOS	
Milanesas	$4.400.-
Albóndigas	$6.000.-
PRODUCTOS ELABORADOS CONGELADOS	
Medallones	$7.200.-
Bastones	$7.200.-
Hamburguesas	$6.900.-
Mini Nuggets	$6.900.-
Pechugas rellenas	$8.300.-
Arrollados	$8.300.-

Fuente: Elaboración propia.

4.2.5. Análisis FODA

FORTALEZAS

- Conocimientos profesionales y experiencia laboral de los socios fundadores.
- Compromiso de los empleados con la marca y sus productos.
- Responsabilidad empresarial en el manejo de insumos y trato con proveedores.
- Trabajadores nativos de la ciudad y, por tanto, conocidos por los posibles compradores de la firma.
- Cronograma de organización de las labores y distribución de tareas, en cada sede.

OPORTUNIDADES

- Cambios en la dinámica familiar y empleo del tiempo.
- Cambios en los hábitos alimenticios (*slow food*).
- Interés creciente de la población por el consumo de alimentos saludables.
- Crecimiento del número de personas que cursan alguna enfermedad que supone una restricción en la dieta (diabetes mellitus, celiaquía, sobrepeso/obesidad, entre otros).
- Existencia de una demanda insatisfecha de productos saludables y *premium*/de calidad.
- Inexistencia de una empresa abocada a la producción y comercialización de productos caseros y artesanales, a base de carne de ave (sin aditivos, ni conservantes), en la localidad de San Nicolás, provincia de Buenos Aires.
- Avances en las tecnologías y procesos de producción de los alimentos congelados.

DEBILIDADES

- Proyecto comercial reciente (3 años de antigüedad).
- Tareas no tecnologizadas.
- Alta dependencia con su proveedor principal de pechuga grado a, que es su materia prima más utilizada, ya que hay escasez de oferta de producto.
- Escasa estandarización de los procesos productivos
- Deficiente posicionamiento

AMENAZAS

- Inestabilidad económica del país (altos índices inflacionarios).
- Incremento de los precios de la materia prima e insumos asociados a la producción y comercialización.
- Deprecación del peso argentino respecto del dólar norteamericano.
- Aumento del desempleo.
- Disminución de los ingresos de la población y retracción del consumo.
- Surgimiento de nuevas tasas arancelarias que afecten a la compra de maquinaria.
- Falta de políticas de promoción industrial.

4.2.6. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Grado de rivalidad entre competidores

El grado de rivalidad existente resulta medio, en lo que respecta a la existencia de marcas competidoras directas. Esto se debe a que, si bien muchas las empresas comercializan cortes de pollo y elaborados frescos simples con los mismos, como

milanesas y albóndigas, ninguna lo elaboran a base de la totalidad con pechuga ni se diferencian en tener una amplia variedad de productos

Pese a ello, no debe olvidarse que las marcas de la competencia indirecta presentan una posición consolidada en el mercado, dada su antigüedad y trayectoria. En este marco, y a fin de desarrollar una ventaja competitiva, La Cocorita SRL deberá encontrarse abierta a la posibilidad de actualizarse respecto a las necesidades y preferencias de la demanda; promocionarse, posicionarse y mantenerse con el fin de maximizar sus características y valores diferenciales; y ofrecer un servicio de excelencia con personal capacitado.

Poder de negociación de los clientes

La fuerza negociadora de los clientes se caracteriza como alta. En tanto empresa nueva en el mercado, la compañía deberá adecuar su propuesta a las necesidades, exigencias, gustos y preferencias del público hacia el cual orienta su actividad, a fin de posicionarse en el mercado y lograr la fidelización de los clientes. Se trata de focalizar la atención en la satisfacción de los requerimientos alimenticios y nutricionales de aquellas personas dispuestas a comprar un producto casero y natural (sin aditivos, ni conservantes perjudiciales para la salud) orientado a cuidar su alimentación, salud y peso.

Poder de negociación de proveedores

El poder de negociación de los proveedores es alto. En este punto, se destaca el hecho de que la firma opera sólo con un proveedor por cada materia prima y/o insumo requerido para la producción; factor que, pese a que los responsables de la compañía han buscado establecer lazos de colaboración entre las partes, podría limitar, seriamente, sus posibilidades de producción en caso de inconveniente con estos terceros.

Amenaza de productos sustitutos

La existencia de productos sustitutos no es considerada, inicialmente, como un riesgo o amenaza. Si bien, en los últimos años, ha proliferado el surgimiento de una oferta alimenticia más amplia, tendiente, por ejemplo, al desarrollo de líneas saludables, lo cierto es que no se ha detectado la presencia de una firma comercial que se aboque a la producción de productos caseros y artesanales, basados en la carne de ave, en la localidad de San Nicolás y sus alrededores. Esto constituye la principal ventaja competitiva de La Cocorita SRL.

Amenaza de nuevos competidores

El presupuesto requerido para la puesta en marcha del negocio y para la posterior consolidación del mismo no es reducido; factor que, aunado al período de inestabilidad económica que caracteriza al país, dificulta, inicialmente, la entrada de nuevos competidores al mercado. En este punto se detecta la presencia de una oportunidad importante para el crecimiento de la propuesta.

5. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

Desde el inicio de sus operatorias, La Cocorita SRL ha recurrido a la comercialización directa de sus productos (sin intermediación de terceros), ya sea a través de la venta presencial (en cualquiera de sus dos sucursales: Pellegrini 321 u Olleros 77, ambas ubicadas en la localidad de San Nicolás – provincia de Buenos Aires), como a través de plataformas digitales (*e-shop*), con servicio propio de reparto o entrega a domicilio.

En este marco, la estrategia de promoción (objetivo comunicacional) de la firma se ha orientado, fundamentalmente, a dos fines:

a) Informar al consumidor sobre los productos ofertados (dar a conocer las características de los mismos, así como su precio, mostrando las ventajas que supone elegir estos productos por sobre los de la competencia).

b) Desarrollar y fortalecer la imagen de La Cocorita SRL entre los clientes y público potencial. En tal sentido, las redes sociales (más precisamente, Instagram) resultan de suma importancia en tanto permiten a la firma el alcanzar una gran cantidad de públicos mediante un escaso costo.

   De allí, la voluntad de los socios de la compañía de invertir en el diseño del perfil de la firma, a partir de la inclusión de publicidad, videos e información no sólo en la página *web* de la compañía, sino también en sus redes, a fin de poder interactuar y captar al público objetivo.

6. INVERSIÒN EN TECNOLOGÌA

A inicios del año 2024, La Cocorita S.R.L dispone, únicamente, de 2 cámaras frigoríficas,2 bateas exhibidoras, 4 freezers de pozo y 2 freezers de tapa de vidrio, los que se encuentran distribuidos, equitativamente, entre las dos sucursales presenciales de la firma. En este marco, y dada la voluntad de ampliar los niveles de producción, así como mejorar la seguridad y calidad laboral de sus operarias, los responsables de la firma se propusieron analizar la posibilidad de incorporación de 3 nuevas máquinas (6 unidades en total; 1 por local), comercializadas por la firma local Brunetti Hnos, y orientadas a la tecnologización de las tareas de producción.

Tabla 5.

Maquinaria plausible de incorporación al proceso productivo.

MAQUINARIA	DETALLE	ESPECIFICACIONES TÈCNICAS
AMASADORA RÁPIDA INDUSTRIAL DE 50 KG. Marca SIMPA - Modelo HS120A	Sirve para realizar el proceso de amasado de las albóndigas, hamburguesas, medallones y bastones. Además de evitar la fuerza física que implica revolver y amasar de forma manual esa cantidad de ingredientes, reduce el tiempo de la tarea en más del 50% y brinda una garantía de que la masa producida queda totalmente homogénea.	Capacidad de en Masa (Kg): 50 Tiempo de amasado (Min): 20 Velocidades (RPM): 125/250 Velocidad de Batea (RPM): 10/20 Potencia (HP): 4/6 Voltaje (V/Hz): 380/ 50 trifásica Dimensiones (cm): 120x 69x 133 Peso (Kg): 400
EMPANADORA DE MILANESAS INDUSTRIAL. Marca Balcami - Modelo EM 100 Premium	Máquina especialmente diseñada para rebozar de 70 a 100 kg. de milanesas por hora. Su sistema de regulación de presión autoajustable permite que la máquina se adapte	Alimentación monofásica 220 V y 50/60Hz. Tablero de comandos certificada con normas IP-65 (contra agua y polvo).

	automáticamente a distintos espesores de filetes ejerciendo presión en la milanesa, logrando una perfecta adherencia del pan rallado a la carne. La empanadora puede ser operada por un solo trabajador no especializado, reduciendo significativamente los tiempos de producción. Además, ocupa poco espacio y se adapta perfectamente a pequeñas, medianas o grandes producciones.	Construida en acero inoxidable AISI 304 y Plásticos (tipo APM) ambos de grado alimenticio. Productividad aproximada: 100 Kg / hora. Capacidad de carga mínima de rebozador 8 kg aproximadamente. Capacidad de carga máxima de rebozador 15 kg aproximadamente. Dimensiones (cm): 87x176x97 Peso (Kg): 55
FORMADORA AUTOMÁTICA DE HAMBURGUESAS. Marca BID - Modelo FORM 2000	Realiza el proceso de formar las hamburguesas a partir de la masa ya realizada.	Productividad: 1500 unidades por hora (125 kg aproximadamente). Construida completamente en acero inoxidable aisi304. Alimentación: 220 v + tierra. Bandas transportadoras de alto Grip atoxicas. Regulación de presión de compactación.

		Regulación automática del espesor. Sistema intercambiable de moldes. Mínima contaminación acústica. Corte automático por calor. Mando digital con pulsador para inicio de ciclo. Mesa con marcas para colocar los bollos. Dimensiones (cm): 31x78x152 Peso (Kg): 53

Fuente: Elaboracion propia.

7. ANÁLISIS DE RIESGO

En lo que respecta a los riesgos para el negocio, asociados a la inversión en nuevas tecnologías, resulta interesante hacer referencia a:

- ***Factores de índole económica***

Constituyen uno de los factores que mayor influencia ejerce sobre la empresa. A nivel empresarial, el hecho de que la economía esté en un ciclo de expansión o recesión incide, considerablemente, en las expectativas de la empresa y en la toma de decisiones asociadas. No debe olvidarse que la empresa es un sistema abierto que está en constante interacción con su entorno (todo aquello que es ajeno a la organización y

donde la empresa desarrolla su actividad), siendo que de esta interacción depende que la empresa sobreviva y crezca.

Argentina es un país donde la evolución y los niveles de inflación alcanzados, durante las últimas décadas, suelen presionar tanto a las empresas, como a las personas que constituyen el público consumidor de las mismas, al incidir significativamente sobre el poder adquisitivo de sus salarios. Pese a ello, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) prevé que, aun cuando el Producto Bruto Interno se contraiga alrededor de un 3,3% en 2024, crecerá un 2,7%, en 2025, impulsando la demanda interna, a partir de dicho período (OECD, 2024).

- ***Factores de índole político***

El desempeño del sistema institucional tiene dos papeles principales: fomentar y limitar a la empresa. Respecto del primer punto, destaca el posible desarrollo, tanto a nivel nacional como provincial, de políticas impositivas orientadas a fomentar el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, la habilitación de líneas de crédito destinadas a favorecer la inversión de las mismas, en materia productiva, así como la habilitación de programas de difusión y apoyo de las actividades del sector. Políticas que, por el momento, y tras el recambio de autoridades ocurrido en diciembre de 2023, aun no se encuentran definidas, lo que da cuenta de la existencia de un clima político inestable.

- ***Factores de índole socio-cultural***

Estos factores pueden reflejar los cambios en los gustos o preferencias de las personas del público respecto de aquello que necesitan y/o desean consumir. En este contexto, la firma debe estar preparada para detectar y reconocer dichos cambios, así como para intentar los mismos no afecten, significativamente, a la actividad de la compañía.

La realización de estudios de mercado, en general, y la creación del *Costumer Journey Map*, en particular, parecen ser elementos claves a considerar por la compañía, a fin de lograr un conocimiento más acabado de su público consumidor. En ambos casos, se trata de herramientas que, basadas en la recopilación, registro y análisis sistemático de los datos con respecto a un mercado en particular (entendiéndose por mercado a un grupo de clientes específico, en un área geográfica determinada), permiten la detección de las necesidades, deseos, gustos y preferencias de los consumidores en relación con un producto, así como reducen el riesgo en la toma de decisiones comerciales y de *marketing* (Benasi, 2001).

8. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

8.1. Inversión inicial

Conforme los precios de mercado, vigentes a inicios de 2024, se estipula que, para la compra de las maquinas a incorporar, la firma deberá de invertir un total de $20.060.000.-

Un punto importante a considerar es que estos costos son estimados, en tanto las maquinarias deben de solicitarse previamente al vendedor (no se da la compra de forma directa), abonando el costo de los mismos al momento de entrega del producto, conforme la cotización del dólar en dicho momento.

Tabla 6.

Inversión

PRODUCTO	VALOR UNITARIO	TOTAL
Amasadora	$3.300.000.-	$6.600.000.-
Empanadora	$1.400.000.-	$2.800.000.-
Formadora de hamburguesas	$5.330.000.-	$10.660.000.-
TOTAL DE LA INVERSION		**$20.060.000.-**

Fuente: Elaboración propia.

8.2. Formas de financiamiento

Pese a que, en el mes de marzo de 2024, el Banco Central de la República Argentina desregularizó, las tasas de crédito para las pequeñas y medianas empresas, en los bancos, a fin de incentivar el financiamiento de las Pymes (Petunchi, 2024), lo cierto es que las tasas de financiamiento crediticias continúan siendo elevadas (TNA de entre 60-70%). Por lo que, en principio, el recurrir a formas de financiamiento externo se consideran poco viables.

Por el contrario, el que, en base a la evolución de las ganancias obtenidas en los años de operatoria, La Cocorita SRL. asuma en un 100% la inversión en tecnología, sin necesidad a recurrir al préstamo de terceros, se torna una opción posible, por dos motivos.

El primero de ellos es que, aun cuando el capital a invertir ($20.060.000) sea cuasi igual al que se prevé obtener, en un escenario económico desfavorable, para el año 2024 ($27.648.000), las maquinas adquiridas se sumarán al patrimonio de la compañía, pudiendo incrementar el volumen de producción y ventas o, en su defecto, ante una caída precipitosa del consumo, vender, recuperándose parte de la inversión efectuada.

El segundo dato no menor es que, La Cocorita SRL no constituye la única fuente de ingresos de sus socios fundadores (quienes desempeñan tareas profesionales, de forma independiente a la firma), lo que les permite a éstos tener una mayor libertad al momento de considerar los montos de inversión organizacional.

Tabla 7.

Cuadro de evolución de ganancias anuales

AÑO	**VOLUMEN BRUTO DE VENTAS**	**GANANCIA**
2021	$40.000.000.-	$8.000.000.-
2022	$72.000.000.-	$14.400.000.-
2023	$230.400.000.-	$46.080.000.-
2024 (proyección)	$276.480.000.-	**$27.648.000.-**

Observación:

- En base a cifras facilitadas por los responsables de la compañía, el crecimiento anual del volumen de ventas se estableció en 80%, para el año 2022, mientras

que, en el año 2023, este crecimiento fue del 220%, respecto del período anual anterior.

- Dada la situación económica atravesada por el país, para el año 2024 se previó un crecimiento anual del volumen bruto de ventas de sólo 20% (escenario desfavorable).
- Pese a que, en los años precedentes, la ganancia promedio fue del 20% anual (del total de ventas brutas a la ganancia final neta, se estima un aproximado del 80% en concepto de costos), para el año 2024 se calculó una ganancia promedio del 10% anual (consideración de escenario desfavorable).

Fuente: Elaboración propia.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ablin, A. (2023). El mercado de alimentos congelados y sus perspectivas. El Economista. https://eleconomista.com.ar/negocios/el-mercado-alimentos-congelados-sus-perspectivas-n59115

Ámbito Financiero. (2024). La pobreza en Argentina ascendió al 57,4% en enero de 2024. https://www.ambito.com/economia/la-pobreza-argentina-ascendio-al-574-enero-del-2024-n5947645

Benassini, M. (2001). *Introducción a la investigación de mercados: un enfoque para América Latina*. México D. F., México: Pearson Educación

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2023). *Censo Nacional de Población, Hogares y Vivienda – Año 2022*. https://censo.gob.ar/

Ledesma, J. (2022). El enigma de los congelados: por qué el negocio no logra despegar a pesar del boom de consumo. *El Cronista Comercial.* https://www.cronista.com/apertura/empresas/el-enigma-de-los-congelados-por-que-el-negocio-no-logra-despegar-a-pesar-del-boom-de-consumo/

La Cocorita SR. (2024). CallBell Shop. https://la-cocorita.callbell.shop/

Lipo, F. (2023). Congelados buscan ganar mercado. https://www.tradeyretail.com/industria/congelados-buscan-ganar-mercado_3760

Mordor Intelligence. (2024). Análisis de participación y tamaño del mercado de alimentos congelados tendencias de crecimiento y pronósticos (2024-2029). https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/frozen-food-market

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2024). Argentina. https://www.oecd.org/economy/surveys/america-latina/EO115ESP_Argentina.pdf

Petunchi, I. (2024). Alerta pymes: BCRA desregula las tasas de los créditos para el sector. *Ámbito Financiero*. https://www.ambito.com/finanzas/clave-las-pymes-bcra-tomo-una-decision-clave-el-financiamiento-del-sector-los-bancos-n5969400