



Proyecto Final de
Ingeniería Industrial

**ANÁLISIS COMPARATIVO DE MODELOS DE
NEGOCIO DE COMERCIALIZACIÓN FÍSICA Y
VIRTUAL APLICADO A LA VENTA MINORISTA DE
CARNE EN BUENOS AIRES**

AUTOR

Alan Lockhart

Fermín Bilbao

LEGAJO

49726

49397

Docente Guía: Ing. Horacio Piantanida

2013

Resumen Ejecutivo

En la actualidad, a nivel mundial, y local en la Argentina, está creciendo a gran ritmo el mercado de internet y los negocios online asociados. Este cambio de paradigma ha abierto las puertas a muchos modelos y enfoques de negocio nuevos, pero a su vez ha permitido reinventar muchos negocios actuales. Para la modalidad de venta minorista se ha logrado introducir una gran variedad de productos al módulo de e-commerce con la ayuda de herramientas informáticas, marketing online y desarrollo de sistemas eficientes de logística.

Para este proyecto, se busca descubrir cuál es el potencial del mercado de venta minorista de carne en Buenos Aires, Argentina. Para ello se analizan dos modelos de negocio distintos. Por un lado, se evalúa una expansión física con la apertura de una nueva carnicería para comercializar la carne en una nueva ubicación geográfica. Por otro, se busca abrir una tienda online que, con el soporte de una carnicería actual, se encargue de promover la venta virtual de una línea premium y entregue los pedidos a domicilio.

Si bien la venta minorista de carne en la Argentina es un mercado tradicional y maduro, mediante estas alternativas de proyectos se desea encontrar un nuevo canal y modalidad de venta que impulse el negocio. El valor de la elaboración de estos proyectos no yace solamente en la capacidad de contrastar las diferencias entre ellos, sino también de identificar áreas comunes que puedan ser explotadas a beneficio de ambos esquemas de comercialización. Se desea identificar puntos débiles a reforzar y virtudes a explotar, tanto en un plano individual como colectivo para generar sinergias entre los proyectos y propulsar el negocio de la venta minorista de carne en la mayor medida posible.

Para ello podemos hacer mención de algunos de los aspectos más relevantes de los proyectos. En primer lugar se encuentra el riesgo mayor que implica ingresar al mercado online con respecto al tradicional de la carne. En relación a ese riesgo mayor, también se logra generar un negocio con mayor potencial de crecimiento al poder llegar a un mercado mayor a través de internet. Las diferencias no solo se encuentran en su alcance de expansión sino en la naturaleza de la misma, al contar con una estructura de costos predominantemente variable en el modelo virtual con respecto a la estructura fija de los locales físicos. En base a los riesgos, inversiones, estructura de costos y ventas se evalúa el valor de cada proyecto.

Executive Summary

Currently, on a global scale, as well as locally in Argentina, the internet market is growing at a fast pace carrying along all related businesses. This shift in paradigms has resulted in the appearance of many new businesses, but has also renovated many current businesses. Concerning the retail market, a great variety of products have managed to adapt to the e-commerce module with the help of IT software, online marketing and the development of efficient distribution networks.

For this project, we seek to discover how much potential the meat retail market in Buenos Aires, Argentina, has. In order to do so, two different business models for the same product will be evaluated. One of them focuses on the physical expansion of the business by opening a new store and selling meat at a new location. The other one is based on developing a website with support of a current meat store, in order to boost online sales and deliver them at the customers' homes.

Argentina's retail meat market is traditional and mature, nonetheless by pursuing these projects we seek to discover a new angle to the business in order to further its returns. The value of these projects lies not only in the possibility of comparing the differences amongst them, but also in identifying common grounds that can be exploited in benefit of both business models. We seek to identify weak spots to reinforce and virtues to enhance, both on an individual and group level in order to create a synergy between projects and expand as much as possible the meat retail business as a whole.

In order to do so we can mention some of the most relevant features of each project. In first place, one can observe the risk premium that accompanies the online market in comparison with the traditional meat retail market at stores. Directly related with that risk differential, the online market promises higher potential by being able to reach a larger market on the internet. The differences are not only present in the reach of each model's expansion but in its nature as well, presenting a highly variable cost structure for online sales versus the traditional store's fixed cost structure. The projects are then evaluated based on the corresponding risks, investment, costs and sales.

Índice General

Introducción.....	9
Producto	10
Hábito del consumidor de carne vacuna.....	13
Canales de venta.....	14
Contexto del Comercio Electrónico en la Argentina.....	17
Análisis FODA.....	23
Locales Físicos	23
Venta Virtual.....	24
Análisis Porter	27
Locales Físicos	27
Local Virtual	28
Segmentación del Mercado.....	29
Locales físicos	29
Local virtual	30
Aspectos técnicos de la venta física.....	31
Instalaciones	31
Acondicionamiento del local.....	31
Equipos de frío	32
Maquinaria	33
Balanzas y báscula	34
Herramientas	34
Gestión de stocks.....	35
Localización	37
Macrolocalización	37
Microlocalización.....	39
Layout	43
Aspectos técnicos de la venta online	45
Diseño de Página Web	45
Hosting	52
Load Time	52
Lenguaje / Codificación	53
Google Analytics.....	54
Flujo de visitas	59

Mejoras de Estética y Conceptuales.....	62
Marketing Online: Adwords.....	65
4 P's de Marketing - Nivel de Precios y Competencia.....	74
Proyección de la demanda	79
Local Físico.....	79
Carnes Online	85
Logística de Carnes Online.....	91
Estructura económica	95
Local Físico.....	95
Inversiones	95
Amortizaciones.....	96
Estructura de costos.....	96
Impuestos	98
Cuadro de Resultados.....	98
Carnes Online.....	100
Inversiones	100
Estructura de costos.....	101
Cuadro de Resultados.....	102
Evaluación de Proyectos	105
Tasa de descuento	105
Tasa de Inflación vs Índice de Precios	106
Proyección de la Tasa de Cambio	107
Carnes Online.....	108
Local Físico.....	110
Conclusiones	115
Otros negocios online	119
Bibliografía	125

Introducción

En este proyecto integrador se propone estudiar y comparar el modelo de negocio tradicional, basado en la existencia de locales físicos y la interacción directa con los clientes, en contraposición a un modelo contemporáneo de negocio centrado en el desarrollo de una plataforma de ventas online soportada por una red de logística eficaz. El rubro del mercado que se analizará es la venta minorista de carne vacuna en la Capital Federal y Provincia de Buenos Aires. Dentro de este segmento de mercado, nos centraremos en el comercio de *La Ochava*, ubicado en la Avenida Avellaneda 3702, en el Partido de San Fernando, en la zona norte del Gran de Buenos Aires.

La Ochava es una carnicería que se abrió en abril del año 2003 con el fin de vender carne en el mercado minorista. Con el correr de los años, pudo ampliar su horizonte y actualmente, no solo vende a los clientes mismos del barrio sin que también, posee una buena proporción de venta al por mayor. Con una venta aproximada de 10.000 kg por semana La Ochava se posiciona como una de las carnicerías de mayor volumen de ventas de zona norte. De esos 10.000 kg por semana, el 70% corresponde a carne vacuna (aproximadamente 64 medias reses); el 25% a carne aviar y 5% a carne de cerdo. Hoy en día La Ochava cuenta con 8 empleados: un encargado, una cajera, cinco cortadores y un encargado del reparto mayorista.

La Ochava tiene la posibilidad de crecer en volumen de venta gracias a que se encuentra integrada verticalmente con el proveedor de hacienda, esto le permite evitar el costo de un intermediario entre el frigorífico y la carnicería denominado matarife. Tradicionalmente, la manera de agrandar la cartera de clientes sería mediante la apertura de nuevos locales, en ubicaciones selectas, de manera de tener un alcance geográfico mayor y llegar a nuevos consumidores. Para llevar a cabo esto se necesita realizar un estudio del mercado consumidor, incluyendo una adecuada segmentación, estrategia de posicionamiento, conocimiento de los hábitos del consumidor y estimación de la demanda potencial. En conjunto se debe realizar un estudio de la competencia en los diferentes segmentos de mercado, y de esa manera definir a cuáles de ellos se apuntará estratégicamente, ya sea por perfil del consumidor o ubicación geográfica. Luego de definir las cuestiones estratégicas se deberá desarrollar el esquema operativo, incluyendo tamaño de los locales nuevos, planes de distribución, gestión de inventario y abastecimiento.

En contraposición, otra manera de embarcar con este proyecto es con una visión contemporánea mediante el desarrollo de una plataforma de venta de carnes online soportada por una red de logística eficaz para realizar la entrega de los productos. Aquí se deberán estudiar diversos factores relacionados al marketing online, desarrollando de esta manera una estrategia de comercialización a través de herramientas como *Google Adwords* y *Banners*¹ u otros servicios online. También es necesario un estudio de segmentación y posicionamiento, pero desde un punto de vista del mercado virtual, analizando tendencias en los buscadores, comportamiento de los usuarios y observando índices fundamentales del

¹ Programas que utiliza Google para ofrecer publicidad patrocinada a potenciales anunciantes

proceso de compra online. Luego de generar el espacio virtual con su respectiva campaña de marketing online, se deberá montar una red logística que se ajuste a las necesidades de la demanda, cumpliendo con las entregas o devoluciones que haya que realizar.

Evidentemente existe una gran cantidad de diferencias entre ambas visiones de negocio; sin embargo no debemos olvidar que se trata del mismo producto que se desea vender. Es por esto que antes de ahondar en las cuestiones específicas de cada modelo, desarrollaremos la situación actual del negocio, del producto y su mercado. Luego de comprender el funcionamiento de estos tres elementos, continuaremos con los estudios pertinentes a cada modelo de negocio.

Producto

El ganado remitido por los establecimientos de producción es adquirido por los frigoríficos donde será faenado. El proceso industrial que en ellos se realiza consta de varias etapas, y mediante el mismo se obtiene, según el objetivo comercial de la planta faenadora, carne con hueso, carne sin hueso o la media res completa, así como también cueros, menudencias y subproductos varios. Se entiende por media res a cada una de las dos partes en que se divide la res (animal ya sacrificado) mediante un corte longitudinal que pasa por el centro de las vertebrae.

La comercialización tradicional de carne en el mercado interno se centra en la media res salida del frigorífico y transportada hacia cada punto de venta en camiones refrigerados. En el mercado de la media res las categorías más utilizadas son vaquillona, ternero y novillito, colocadas directamente en la carnicería para su desposte. Esta modalidad de venta, en el pasado, representaba el 95% de la comercialización del total de la carne mientras que el 5% restante se distribuía en cortes. Sin embargo, actualmente, la relación pasó de 95/5 % al 75/25 % logrando un mayor peso la comercialización de cortes por caja². En el gráfico de la hoja siguiente se pueden observar los distintos cortes y su ubicación en la media res.

² Información obtenida del Instituto de Promoción de Carne Vacuna (IPCVA)

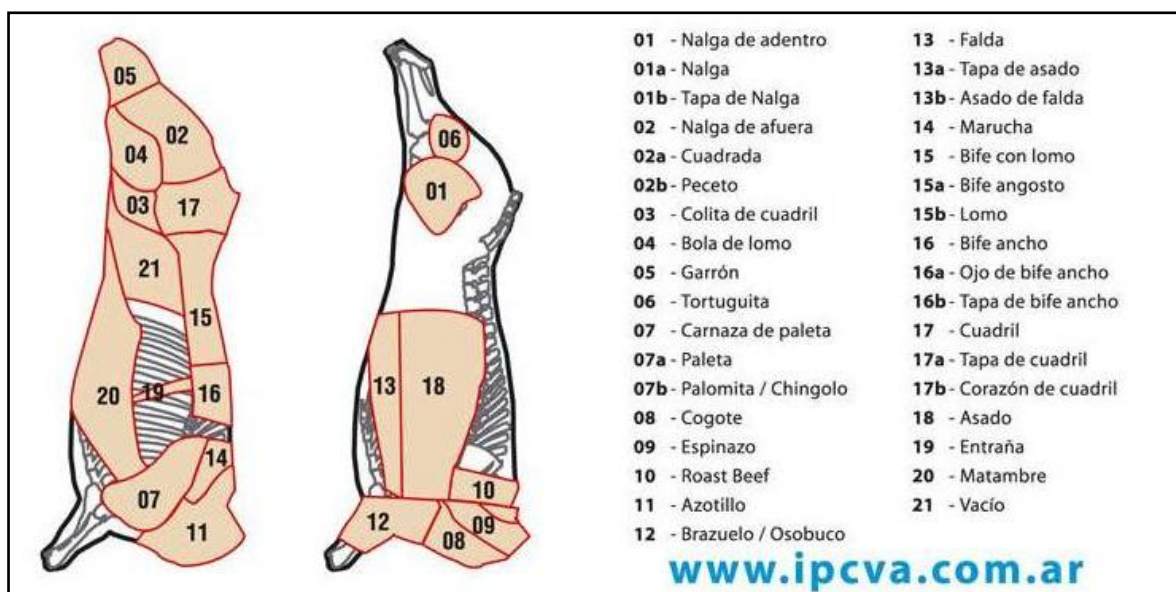


Imagen 1: Cortes de la media res

La demanda de los distintos cortes varía según las estaciones del año, las fiestas y feriados y el nivel socioeconómico.

Primero hay que destacar que, si bien las demandas varían según el sector de la población, hay cortes, principalmente el asado, pero también el matambre y el vacío, cuya demanda es común a todas las clases sociales ya que, por costumbre y tradición, todos los argentinos los consumen. Otro caso similar es el de la nalga, la cual se prefiere al momento de hacer milanesas por sus propiedades características: buen tamaño, homogeneidad y que no se desarma fácilmente como la cuadrada.

Otra forma de diferenciar la demanda de carne vacuna es según el nivel socioeconómico de los compradores. Dentro de la población ABC1, como es de esperarse, hay una mayor demanda de los cortes con un mayor precio, reconocidos por su gusto particular y también denominados cortes finos. Entre ellos podemos nombrar: la colita de cuadril, el peceto, el lomo con y sin cordón, el bife de chorizo y el ojo de bife. Por otro lado, la población con un menor poder adquisitivo tiende a comprar los denominados cortes populares como ser la tapa de asado, la paleta, el roast-beef, y la palomita, entre otros.

La demanda de los cortes a su vez posee cierta estacionalidad. Durante el invierno hay una mayor demanda de puchero, osobuco, carnaza y espinazo debido a un mayor consumo de comidas como cazuelas, locro, guisos y estofados, y una notable caída en la compra de asado y otros cortes parrilleros. Por otro lado en verano, con el aumento de la temperatura crece la demanda de cortes parrilleros. También en esta época, es mayor el consumo de bifos y de lomo, ya que el tiempo fomenta la comida de rápida cocción, la preparación de sándwiches y el comer al aire libre.

Por último, hay que destacar que hay ciertas fechas y épocas en el año que el consumo crece en grandes proporciones con respecto al resto de los días del mismo mes. Estos aumentos en la demanda de corto plazo se dan en los feriados, Semana Santa, días

del Padre y de la Madre, festividades de Navidad y de Año Nuevo. En estas fechas, los argentinos por lo general aprovechan para reunirse en familia o con amigos y consumir aquello que todos prefieren, carne. Según el feriado y la época del año es la elección del corte. En los feriados que caen en épocas más calurosas se suele recurrir a los cortes parrilleros mientras que fechas más invernales como el 1ro de Mayo, el 25 de Mayo, el 20 de Junio y el 9 de Julio generalmente se utilizan cortes más baratos con el fin de preparar locro y guiso. Finalmente, en época navideña y fin de año crece el consumo en general y, particularmente el de matambre y peceto.

Debemos considerar también como parte de los productos de una carnicería a la carne proveniente de otros animales, que si bien se comercializan en menores cantidades, su participación en las ventas ha crecido a lo largo de los años y no debe desestimarse. Estas son en primer lugar el pollo y, en segundo, el cerdo. En Argentina, como se ve en el gráfico 1, el consumo de pollo aumentó a lo largo de los años.

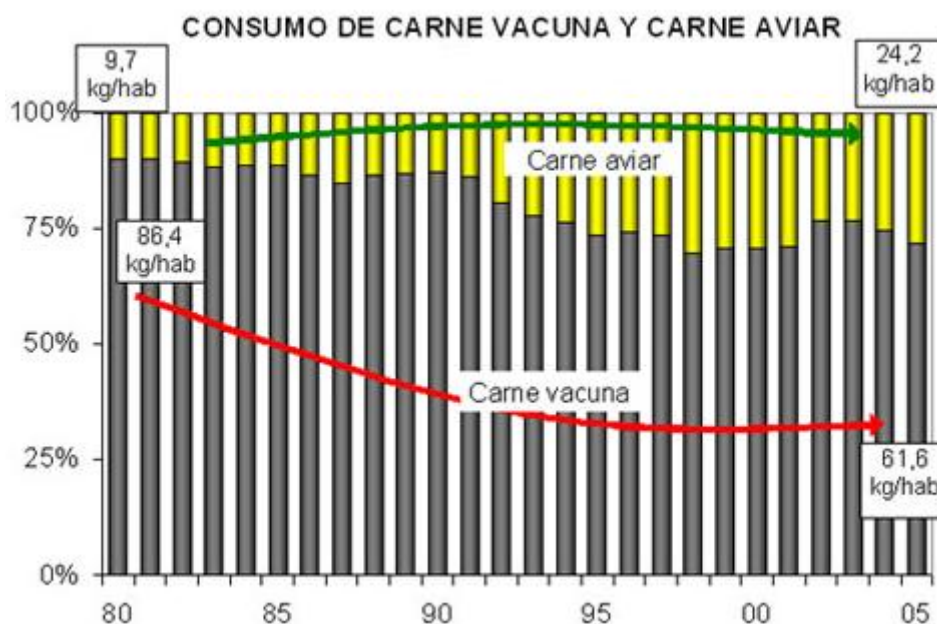


Gráfico 1: Consumo 1980 – 2005 en kg/hab/año y distribución porcentual

La tendencia se mantuvo luego del 2005 llegando aproximadamente a los 40 kg per cápita en el año 2012. Este cambio en la mesa de los argentinos se debió al incremento de los precios de la carne bovina fruto del retroceso de dicho sector y, a su vez, de la creencia que la carne de pollo es más magra y sana que la carne vacuna.

El cerdo es el otro animal con un protagonismo en crecimiento. A nivel mundial, es la carne con mayor volumen de producción. Esto último no ocurre en Argentina donde la producción de carne bovina y aviar es significativamente mayor. No obstante, el país tiene las características necesarias para el engorde de cerdos (altos volúmenes de producción de maíz) por lo que, en los últimos años, se busco impulsar la producción de la carne porcina. En cuanto al consumo, si bien los precios están apenas por debajo de la carne vacuna, los consumidores la eligen porque es saludable, sabrosa y de fácil cocción. Cortes como el matambrito y la bondiola crecen en popularidad y, actualmente, el consumo ronda los 9 kg por persona.

Hábito del consumidor de carne vacuna

Argentina destina la mayor parte de su producción bovina al mercado interno. Independientemente del nivel socioeconómico o segmento de mercado que se analice, la carne vacuna tiene una elevada participación en la mesa de los argentinos. Este comportamiento responde, por un lado, a gustos y preferencias históricas fuertemente arraigadas por cuestiones de tradición y, por otro a un razonamiento estrictamente racional en virtud del análisis de rendimiento de la carne vacuna.

El mercado cárnico se caracteriza también por la poca diferencia existente entre el precio de la carne vacuna y el precio de sus carnes sustitutas. A raíz de ello, la carne bovina (ternera, vaquillona, novillo, etc.) tiene una participación del 77% del total de actos de compra de carnes que se consumen dentro del hogar y las carnes sustitutas (pollo, pescado, cerdo) componen el 23% restante siendo la principal el pollo con el 17%³.

A partir del estudio de *Usos y Actitudes sobre el consumo de Carne Vacuna en Argentina* llevado a cabo por TNS-Gallup para el Instituto de Promoción de Carne Vacuna en Argentina, se estableció la siguiente frecuencia de consumo de carne vacuna:

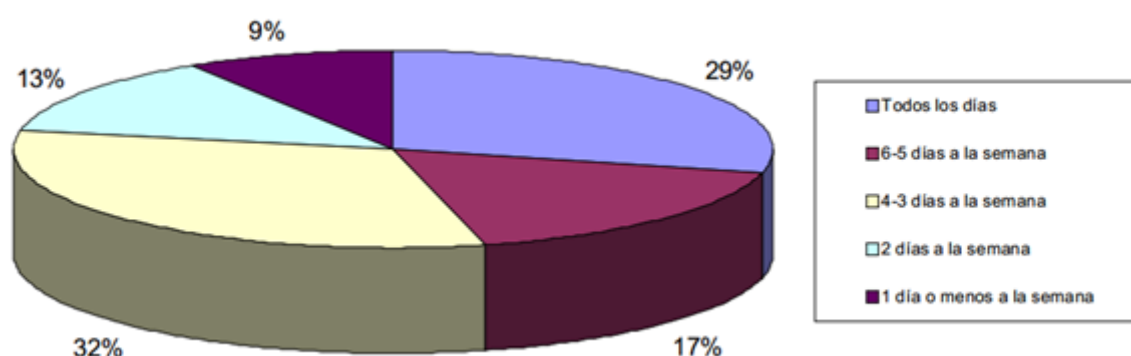


Gráfico 2: Frecuencia de consumo de carne vacuna

Del gráfico se desprende que el 78% de los argentinos consumen carne vacuna más de tres o cuatro veces a la semana, lo cual permite observar la importancia de la misma y su participación en la mesa argentina. Si bien se podría creer que el argentino, por ser consumidor frecuente de carne bovina, debería ser experto en los distintos cortes de la media res, esto último no se condice con la realidad. En Argentina existe un gran desconocimiento de los diferentes cortes de carne, así como de las propiedades culinarias de los mismos. Por lo general, el consumidor tiende a repetir en la práctica los mismos hábitos de compra y consumo, lo cual le otorga cierta seguridad. Esto trae como consecuencia inmediata que el carnicero no pueda integrar toda la media res y por lo tanto, se ve obligado a malvender buenos cortes, por ejemplo, como carne picada.

Una de las causas que contribuye a que se de esta situación de desconocimiento y a la resistencia a modificar la actual preferencia por cortes tradicionales, es que no exista una gran diferencia entre los precios de cortes vacunos más demandados y los menos

³ “Panel de consumo: composición de la canasta cárnica argentina” IPCVA-CCR 2007-2008

consumidos. La lógica del consumidor, por lo tanto, demuestra que no está dispuesto a afrontar los riesgos de cambiar y elegir otro corte en tanto y en cuanto la brecha entre precios no sea significativa.

A su vez, el argentino promedio no tiene en claro la diferencia entre carne proveniente de distintos tipos de animales (novillito, novillo, ternera, vaquillona) y tampoco pueden diferenciar si los mismos provienen de alimentación intensiva (a corral, *feedlot*) o de engorde extensivo. Esto se ve reflejado, por ejemplo, en el atributo terneza, concepto fuertemente arraigado en la sociedad argentina que se asimila casi exclusivamente a la carne de ternera, sin embargo, la carne de vaquillona puede ser tan tierna y a la vez mucho más sabrosa que aquella proveniente de una media res más liviana. En consecuencia, excepto la ternera, el resto de los animales vacunos comercializados en los puntos de venta minorista deben validar día a día su calidad ya no desde su asociación a una determinada categoría de hacienda u origen sino por la confianza que sea capaz de acreditar y mantener en el tiempo cada uno de los diferentes puntos de venta.

Conociendo los hábitos del consumidor, podemos concluir que el planteo de una estrategia de marketing en los puntos de venta debería apuntar a una mayor educación que le permita al consumidor conocer los distintos cortes y sus propiedades para generar así una mayor participación del cliente en la compra, logrando que este último no se limite a la compra de cortes conocidos y tradicionales. Otro aspecto a considerar dentro del marketing, es el examen al que se somete la carne vacuna a partir del proceso inflacionario: es importante convencer al consumidor de que, a pesar de que en el imaginario colectivo se considere lo contrario, la carne es un producto barato con un alto rendimiento.

Canales de venta

Dentro del mercado cárnico existen dos puntos fundamentales de venta minorista, los super e hipermercados y las carnicerías. La elección de uno u otro canal de venta depende principalmente de la cercanía. No obstante, en la elección de la carnicería también se considera la calidad y la frescura de los productos, así como también la confianza en el vendedor y el asesoramiento en la compra. Por otro lado, en los supermercados entran en juego variables como la comodidad (compra de todos los productos en el mismo lugar), el hábito y el nivel de precios.

Las carnicerías son las principales vendedoras de carne vacuna en todo el país concentrando alrededor del 75% del comercio minorista de carnes y, a pesar del crecimiento de las cadenas de supermercados durante la última década, continúan siendo elegidas por los consumidores.

Por otro lado, los supermercados han alcanzado el 25% restante a lo largo del país, haciéndose más fuerte en los principales centros urbanos. Existen distintas escalas de supermercados: los más grandes (hipermercados) por lo general integran toda la cadena, desde la etapa de engorde hasta la venta a consumidor final. Esto les permite tener un volumen constante de venta a lo largo de todo el año. Los supermercados de mediano y

pequeño tamaño despostan la media res en carnicería propia dentro del local y envasan los cortes para la venta.

En los supermercados, se observa una participación más activa en el proceso, hay una mayor interacción con el producto. El comprador invierte una mayor cantidad de tiempo y esfuerzo para tomar la decisión, recorre varias veces la góndola, compara precios y estudia las posibilidades antes de efectuar la compra. Por otro lado, el proceso de compra en una carnicería es más sencillo, el comprador confía la elección de las piezas de cada corte al vendedor. Esto se debe principalmente a que dicho canal de venta opera como garantía de calidad reforzado por experiencias previas satisfactorias que aportan seguridad y generan fidelidad.

Otra diferencia que se observa en ambos puntos de venta minorista es el nivel de recordación de precios y la cantidad de carne comprada. En los supermercados, se registra una mayor recordación del precio y de los kilos debido al proceso de elección y comparación entre cortes previo a la compra. En este tipo de canal se le asigna una mayor importancia al precio. En cambio, en las carnicerías, se detecta una menor recordación, la mayoría de los compradores solo recuerda el monto total de la compra sin poder discriminar el precio de cada corte.

En junio del 2008 se realizó un estudio de Puntos de Venta de Carne en Capital Federal y Gran Buenos Aires⁴ en el que se relevaron 11.892 puntos de venta, 2.616 en Capital Federal y 9.276 en GBA. En el gráfico se pueden observar las proporciones según el tipo de negocio que se obtuvieron a partir del mismo.

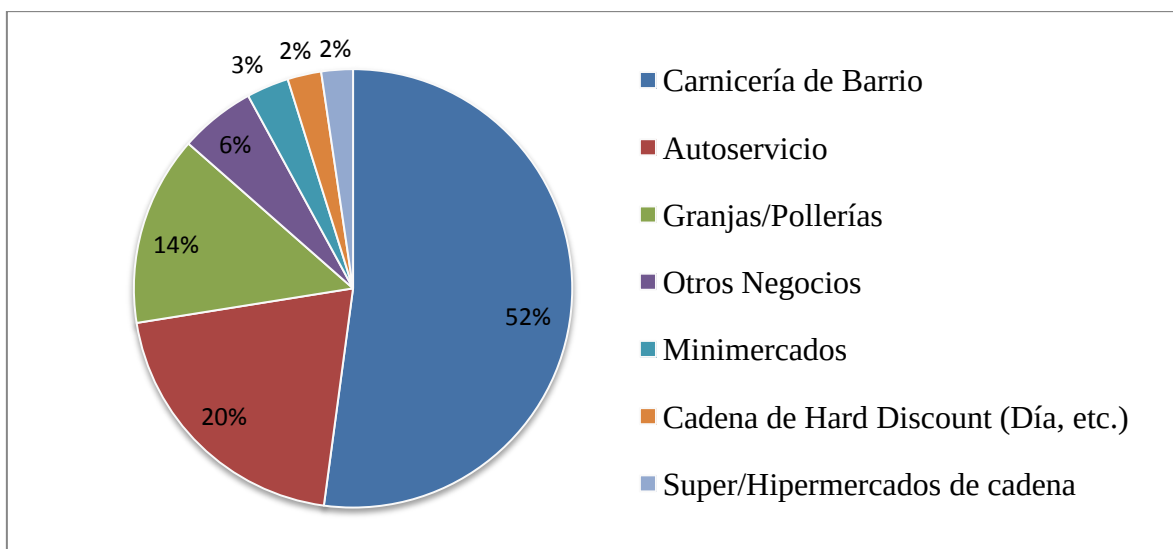


Gráfico 3: Puntos de venta de carne según tipo

Si bien los porcentajes de super e hipermercados es muy bajo en relación a la cantidad de otros tipos de puntos de venta, en la actualidad se estima que entre el 25% y el 30% de la venta de carnes se concentra en este canal y en Capital Federal representa el 60% de la comercialización de carne vacuna.

⁴ TNS-Gallup para IPCVA

No obstante, actualmente sigue habiendo una gran cantidad de carnicerías ya que ellas representan el 52% de los puntos de venta. Es importante destacar, a su vez, que los consumidores de carne poseen una notable preferencia por los negocios especializados. Esto último se puede ver a partir del porcentaje de carnicerías como también de autoservicios y granjas. Los autoservicios, por lo general, tienen un sector de carnicería en el que la compra se hace a través del un vendedor y no a partir de la interacción directa con el producto envasado. Esto genera una dinámica similar al de una carnicería donde luego de varias compras, se genera un vínculo de confianza y fidelidad. Lo mismo se observa en el caso de las granjas, cuyo modelo de negocio es similar al de la carnicería pero enfocado a la venta exclusiva de carne aviar.

Si bien la mayor proporción de la comercialización minorista de carnes sigue canalizándose a través de carnicerías, la atomización de estos comercios, con una escala de venta relativamente pequeña, hace que la competencia con los hipermercados sea cada vez mayor.

Contexto del Comercio Electrónico en la Argentina

Es importante para la ejecución de una expansión virtual conocer en detalle las características del mercado de compraventa online. Conociendo el funcionamiento y tamaño del mercado de venta minorista de carne, debemos analizar cuánta proyección puede tener el mismo a través del canal de internet. En otras palabras, debemos entender cuál es el alcance del canal de internet para saber cómo competirá actual y potencialmente con el canal de venta física.

Anualmente, la Cámara Argentina de Comercio Electrónico con asistencia de la consultora *Prince&Cooke* realizan una recopilación y análisis de datos relevantes del uso de internet como usuarios, calidad de conexión, ventas e inversión online. A continuación haremos mención de varios aspectos claves que han potenciado el mercado online en la Argentina en los últimos años, usando como base de este análisis los informes de la CACE correspondiente a los años 2010, 2011 y 2012.

En primer lugar, es fundamental entender cuál es la penetración de internet en la Argentina. Desde el 2001 al 2012, la cantidad de usuarios de internet han aumentado de 3,7 millones a 31,1 millones, cerca de un 1000%⁵. A continuación observamos la evolución en estos últimos doce años:

Año	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Usuarios de Internet (millones)	3,7	4,1	5,7	7,6	10	13	16	20	23	26,5	28,8	31,1

Tabla 1: Evolución de la cantidad de usuarios de Internet 2001-2012

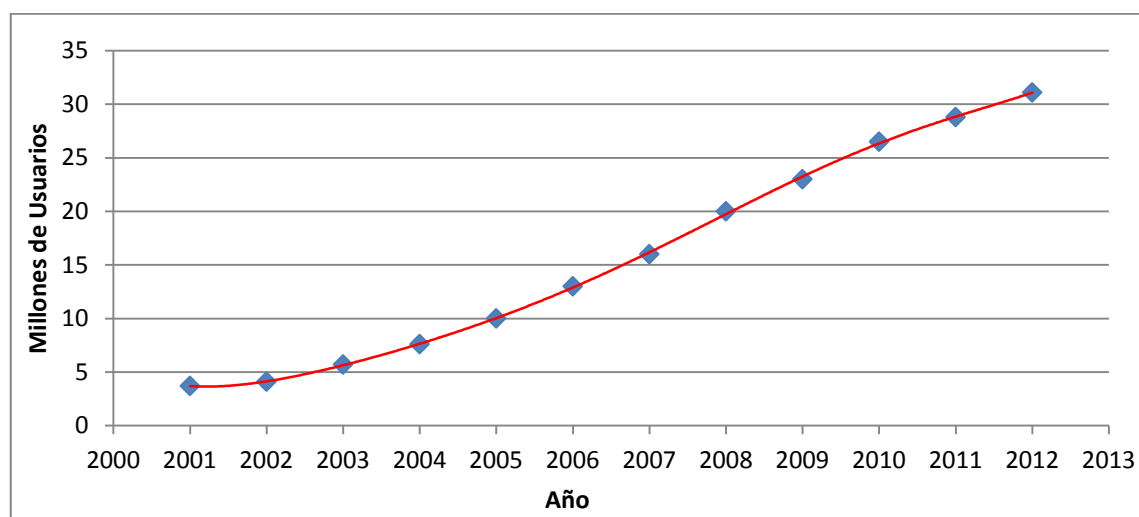


Gráfico 4: Evolución de la cantidad de usuarios de Internet 2001-2012

Se puede observar en el gráfico el comportamiento exponencial inicial en su expansión, seguido por el efecto balanceador que impone la cantidad limitada de habitantes en la Argentina. Esta evolución en forma de “S” es típica de la introducción de una nueva

⁵ Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico <http://www.cace.org.ar/estadisticas/>

tecnología en el mercado, y nos muestra la velocidad con la que se ha propagado en el país cubriendo aproximadamente un 77% del total de la población.

A pesar de ser un buen indicio, no alcanza realizar el análisis simplemente con la cantidad de usuarios de internet, sino que debemos investigar cuántos de ellos han participado en transacciones vía comercio electrónico. A continuación podemos observar la evolución de los usuarios que han incurrido en e-commerce:

Año	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Usuarios de e-commerce (millones)	0,4	0,4	0,6	0,9	1,2	2	2,7	4	6,1	6,9	9	10

Tabla 2: Evolución de las ventas por e-commerce 2001-2012

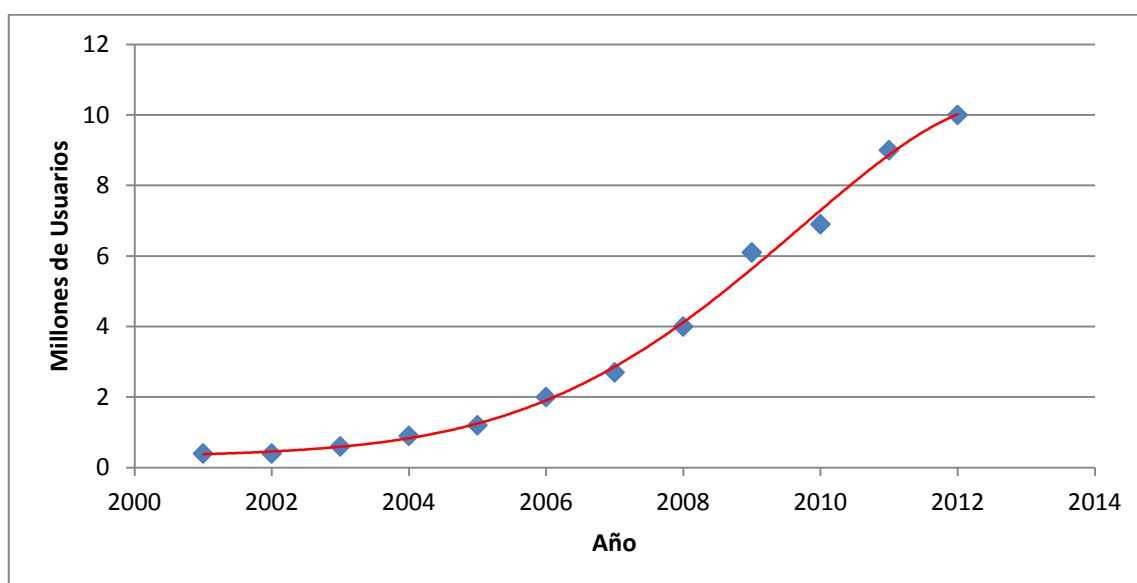


Gráfico 5: Evolución de las ventas por e-commerce 2001-2012

De manera similar a la evolución de usuarios de internet, la cantidad de participantes en el comercio electrónico ha ido aumentando pero a menor escala. Existen diversas cuestiones que afectan este comportamiento, principalmente relacionado con la cantidad de compañías que proveen sus servicios de venta online y por otro lado, el nivel de confianza de los usuarios en estos servicios que requieren ingresar información privada a la web. Si bien en el gráfico se observa un leve decaimiento para el año 2012, el contexto actual nos indica que el ritmo de crecimiento debería mantenerse firme para los años próximos. Desde el 2001, con un 10% de los usuarios de internet participando en e-commerce, se ha llegado al 2013 con un 32,4% de participantes. Como mencionamos, esto ha evolucionado en conjunto con el desarrollo de las empresas en este canal, que en el 2001 apenas eran unas pocas decenas, y en el presente se ha llegado hasta tener un 31,8% de las empresas Pymes involucradas en operaciones online. En tercer lugar, debemos hacer mención de la creciente disponibilidad que ha surgido de métodos de pago seguro, actuando como intermediario en las transacciones online y brindándoles confianza a los consumidores a la hora de incursionar en el comercio electrónico.

Además de analizar la evolución del e-commerce en personas participando, debemos hacer hincapié en los montos de dinero movilizados. A continuación podemos observar la evolución del e-commerce para operaciones B2C + C2C y el gasto individual de los participantes en este canal:

Año	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
B2C + C2C (millones \$)	80	240	560	1020	1430	2300	3100	4050	5240	7755	11593	16700
Variación Porcentual	239,1	200	133,3	82,1	40,2	60,8	34,8	30,6	29,4	48	49,5	44
Gasto Anual por usuario e-commerce (\$)	183	597	935	1137	1191	1179	1139	1012	1035	914,5	1288	1670

Tabla 3: Evolución de las ventas B2C y C2C por e-commerce

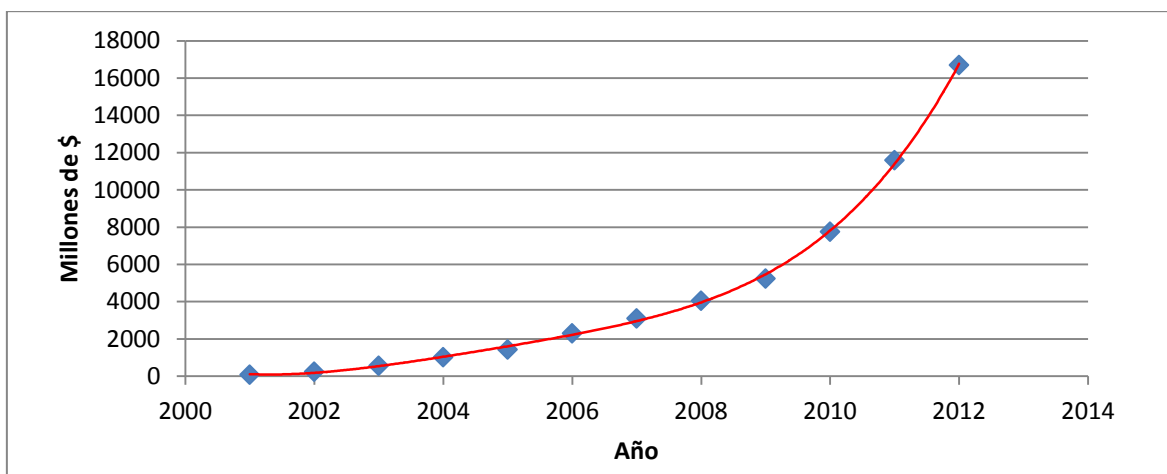


Gráfico 6: Evolución de las ventas B2C y C2C por e-commerce

Como podemos observar el mercado de venta electrónica se encuentra en pleno auge, marcando valores de 11.593 millones de pesos movilizados en el año 2011. Si bien a nosotros nos interesa el mercado de B2C, la información que observamos en el gráfico del comportamiento del B2C + C2C es fiel a aquella del B2C ya que el C2C integra una porción mínima dentro del conjunto. Esto se podrá observar claramente más adelante en donde se presenta un detalle de los distintos segmentos del mercado para el año 2012.

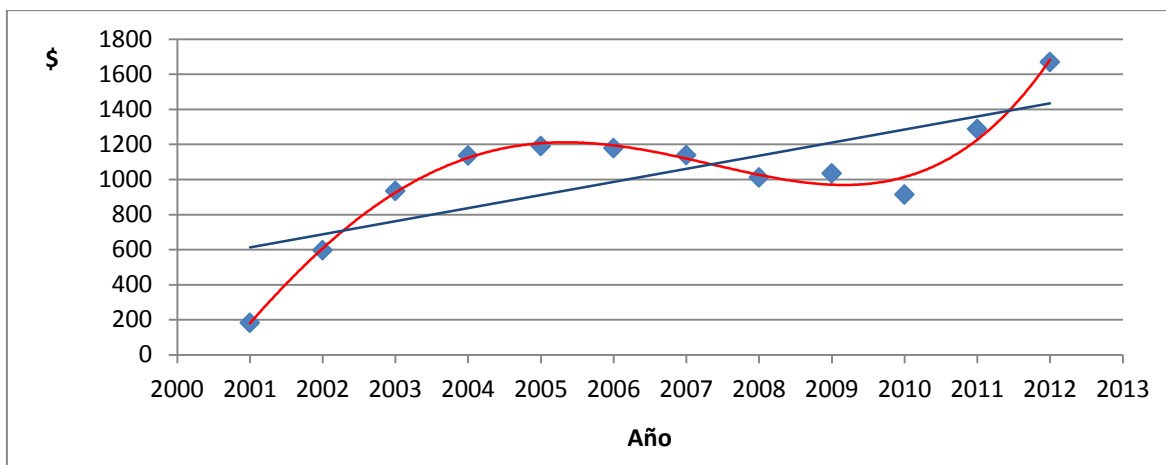


Gráfico 7: Gasto Anual por usuario e-commerce

Según podemos observar, el valor individual de ventas dentro de usuarios de e-commerce ha fluctuado en los últimos 10 años (curva roja), pero a pesar de esto debemos mencionar que existe una tendencia positiva (curva azul). Esta fluctuación se debe principalmente a la evolución dispar de las ventas y usuarios, estos últimos lograron una expansión muy fuerte entre los años 2008 y 2010, bajando el promedio individual de esta manera al ser nuevos comerciantes tímidos frente a este rubro.

Para ahondar en nuestro entendimiento del mercado de internet presentaremos este último informe sobre el año 2012, expresando las transacciones realizadas por los distintos rubros individualmente:

Categoría	2012 (millones \$)
B2C	15.300
C2C	1.400
Subtotal B2C + C2C	16.700
B2B	180.000
Subtotal e-commerce	196.700
Publicidad	1.147
Clasificados	150
Marketing Digital	80
Subtotal Pub + Clas + MD	1.377
Subtotal EC + Pub + Clas + MD	198.077
Impacto de internet en venta física	125.000
Total del Efecto Internet	323.077

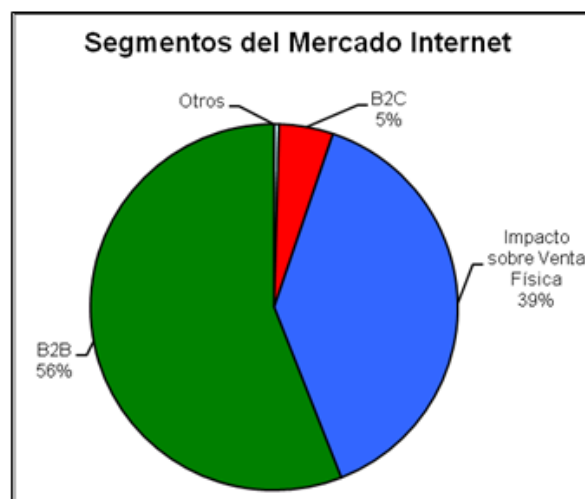


Imagen 2: Transacciones en millones de pesos según rubros

Es evidente que el negocio B2B es el predominante en el mercado, pero no es el sector que nos concierne. Nuestro foco se encuentra sobre el negocio B2C, e indirectamente con el impacto sobre la venta física. A pesar de que el sector B2C posee un pequeño 5% del total, no debemos menospreciar este monto considerando que el mercado como un entero está creciendo a ritmos de entre 40 y 50 % anual. Con respecto al impacto sobre ventas físicas debemos considerar el hecho de que nuestro objetivo principal no es

transferir clientes hacia nuestro local físico, sino explotarlos online, pero aun siendo ese el caso, parte de la expansión virtual impactará positivamente sobre el negocio físico.

A pesar de contar con esta información, que es útil a la hora de dimensionar el negocio y generar una noción de las posibilidades de ingreso, sería imprudente aventurar en este negocio con datos de la industria en su totalidad, que podrían no reflejar el comportamiento del sector de venta minorista de carne. Es por esta razón que para poder analizar el comportamiento del canal online, tomaremos como punto de referencia las operaciones de comercio electrónico del rubro de supermercados e hipermercados. De acuerdo con los datos de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, en 2012 la venta online de alimentos, bebidas, artículos de tocador y limpieza, que concentran los supermercados, registró un alza de 27,6% y superó los \$1200 millones (7,84% del B2C).

A nivel nacional, el liderazgo del negocio online de supermercados está en manos de Coto, que en junio de 2005 lanzó su servicio Coto Digital y en la actualidad cuenta con 40.000 clientes mensuales, que realizan más de 62.000 pedidos. La mayor parte de la clientela se ubica dentro de la franja de edad de los 30 a 45 años y se observa un incremento fuerte en la cantidad de jóvenes de menos de 25 años que realizan pedidos con frecuencia semanal⁶. En concordancia con los datos provistos anteriormente, en el portal de Coto también se registró que los clientes operan con cantidades de productos cada vez mayores. En valores promedios, el cliente físico suele llevar 18 productos, mientras que en el canal online el promedio se encuentra en los 40 productos. Actualmente, las ventas online representan un 3 a 5 % de las totales y tienen un gran potencial para continuar creciendo.

Entre los aceleradores del desarrollo del mercado online podemos nombrar la mayor penetración de internet en el país, el crecimiento de la banda ancha en los hogares, el crecimiento económico, los planes de pago en cuotas sin interés y el fuerte ingreso de los jóvenes a la red. Este desarrollo se ha dado en un marco favorable respecto a los servicios disponibles, ya sea logístico como administrativo para el registro seguro de pagos y entrega. Por último, uno de los factores más importantes, a pesar de su dificultad para ser medido, es la curva de aprendizaje de los usuarios y experiencia de estos. A medida que más usuarios se acomodan a esta vía de comercio y aprenden a navegar y comprar fácil y rápidamente se genera una ola de arrastre que incorpora a cada vez mayor cantidad de usuarios.

El mercado se encuentra en un punto intermedio entre su desconocimiento y su auge, lo cual puede ser una gran ventaja para una empresa que decide ingresar, logrando evitar competencia demasiada feroz pero a su vez teniendo suficiente mercado para subsistir, y con proyección de crecimiento.

⁶ “Los supermercados apuestan a las góndolas virtuales”, La Nación, 24/03/2013

Análisis FODA

Para comprender mejor los enfoques de ambos modelos, siempre es interesante realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) para entender las virtudes y defectos de cada proyecto, y cómo el contexto en el que se desarrollan los afectará.

Locales Físicos

A continuación se puede observar el cuadro FODA para los locales físicos

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
		Canal de venta preferencial	Competencia	Mercado regulado
FORTALEZAS	Venta personalizada			
	Calidad y frescura			
DEBILIDADES	Costos Fijos			
	Área de influencia reducida			

La principal fortaleza de toda carnicería es el trato personalizado al consumidor. Este último deposita su confianza en el vendedor y, en general también se deja asesorar por el mismo en cuanto a que cortes comprar o en que cantidades generándose fidelidad por parte del cliente. Fruto de esta relación de confianza y lealtad, el cliente considera que este canal de venta es el que mejor representa la calidad y la frescura de la carne. En cambio, en otros canales, si bien la repetición de la compra también se basa en la experiencia previa satisfactoria, que el producto se encuentre en porciones y ya envasado sin que nadie lo recomiende, trae como consecuencia una mayor incertidumbre acerca de la calidad y la frescura de la misma.

Por otra parte, mantener una carnicería involucra hacer frente a un importante nivel de costos fijos, relativos a la renta y operación del local. Por un lado, se debe mantener a los equipos y maquinas en condiciones óptimas de trabajo, pero por otro también se debe mantener la estructura del local de manera tal que se respeten los estándares de higiene y seguridad y así garantizar que el cliente siga eligiéndonos por nuestra calidad. El otro problema que influye en el éxito del negocio es el radio de influencia máximo que alcanza la carnicería. Como lo dice su nombre, la carnicería de barrio logra extenderse a aquellos clientes que estén en las cercanías de la misma, ya que a partir de cierta distancia, el viaje no se justifica frente a otros locales más cercanos donde comprar carne.

Con respecto a las oportunidades, a nivel país la carnicería sigue siendo el canal de venta preferencial para la compra de carne lo cual permite que, si la instalación del local

cubre las expectativas del cliente en cuanto al nivel de precios, la calidad de la carne y la atención del vendedor, es probable que el negocio sea rentable y prolifere a futuro.

Un gran problema de los locales físicos es la competencia que existe con otros ubicados en la misma zona. Además de poseer un área de influencia limitada, debe competir con numerosos locales en el mismo barrio.

Por último, cabe destacar que debido a que la carne tiene un gran protagonismo en la mesa de los argentinos, la venta de la misma suele estar regulada por el gobierno. Esto genera una amenaza a la hora de instalar una carnicería, puesto que de acuerdo con las regulaciones que se apliquen a este mercado, puede darse que los márgenes obtenidos por la venta no sean suficientes para cubrir los gastos generados por el negocio, o determinen una rentabilidad exigua que dificulta su sustentabilidad.

Local Virtual

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		Crecimiento del mercado e-commerce	Mercado no desarrollado	Desconfianza por parte de los usuarios	Poco conocimiento del mercado online
FORTALEZAS	Costos fijos bajos				
	Alcance a una gran cantidad de personas				
DEBILIDADES	Compra impersonal				
	Sin interacción previa con el producto comprado				
	Baja tasa de transferencia				

A diferencia del esquema de expansión física, el mercado online tiene la posibilidad de llegar a una gran cantidad de personas de manera efectiva, a través de campañas de marketing online que segmenten los clientes objetivos. Además, la gran ventaja de este modelo de negocio es la posibilidad de “variabilizar” los costos comerciales, los cuales se ajustarán en base al volumen de ventas existente.

Si bien estas ventajas son un fuerte incentivo para emprender en este negocio, es importante entender que el mercado no reacciona de la misma manera frente a esta experiencia de compra. La diferencia entre una compra personalizada, con trato mano a mano con el carnicero es muy significativa frente a la realización de una compra a través de una página de internet con apenas unas fotos de los cortes. Por lo tanto para la captación de clientes nuevos se requerirá un esfuerzo de marketing muy importante.

Pudiendo romper esta barrera de desconocimiento del producto y el proceso de compra online, se podría acceder a un importante esquema de crecimiento puesto que el crecimiento de usuarios de e-commerce sigue en etapa exponencial. Esto se complementará a su vez con el hecho de que aún hay pocos jugadores explorando este

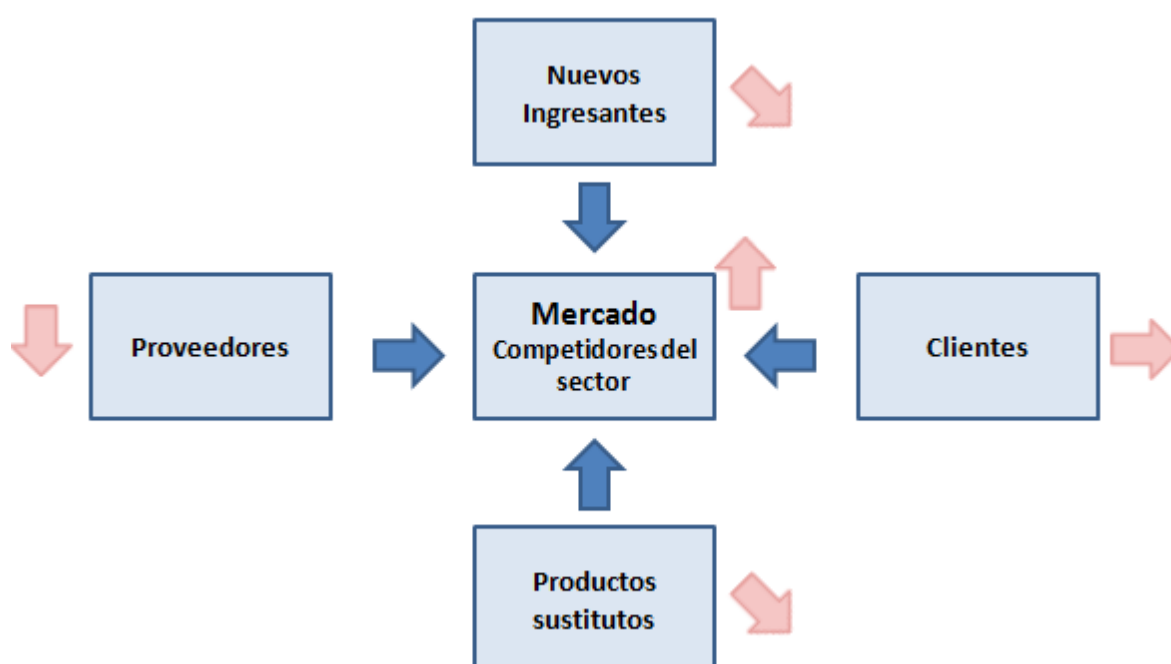
nicho de mercado. Los únicos participantes que actualmente operan en el rubro online son los hipermercados. Es interesante la posibilidad de entrar a este rubro con poca competencia para lograr una mayor efectividad en las campañas de marketing online. Esto es de suma importancia, ya que naturalmente se esperan tasas de concreción de compras relativamente bajas, como consecuencia del escaso conocimiento del negocio online y la desconfianza sobre su funcionamiento.

Observando a grandes rasgos ambos análisis FODA, podemos concluir que el negocio virtual tiene un potencial mucho mayor, pero enfrenta un mayor grado de incertidumbre al éxito. Por otro lado, la expansión física no presenta la posibilidad de realizar un crecimiento geométrico sino simplemente aritmético, pero asegura un funcionamiento estable al extrapolar directamente el modelo existente.

Análisis Porter

El diagrama de Porter ilustra la dinámica entre las fuerzas que integran la cadena productiva y el mercado en estudio. Ubicándose en el centro se encuentra el negocio propio, quien debe competir contra aquellos jugadores que se encuentran en el mismo sector. A su vez, el sector debe soportar las presiones provenientes de nuevas empresas que desean ingresar al negocio, o también de aquellas que buscan competir con productos sustitutos. Por otra parte también se analiza la relación a lo largo de la cadena productiva, teniendo en cuenta cuánto poder de negociación tenemos hacia atrás con los proveedores y hacia adelante con los clientes.

Locales Físicos

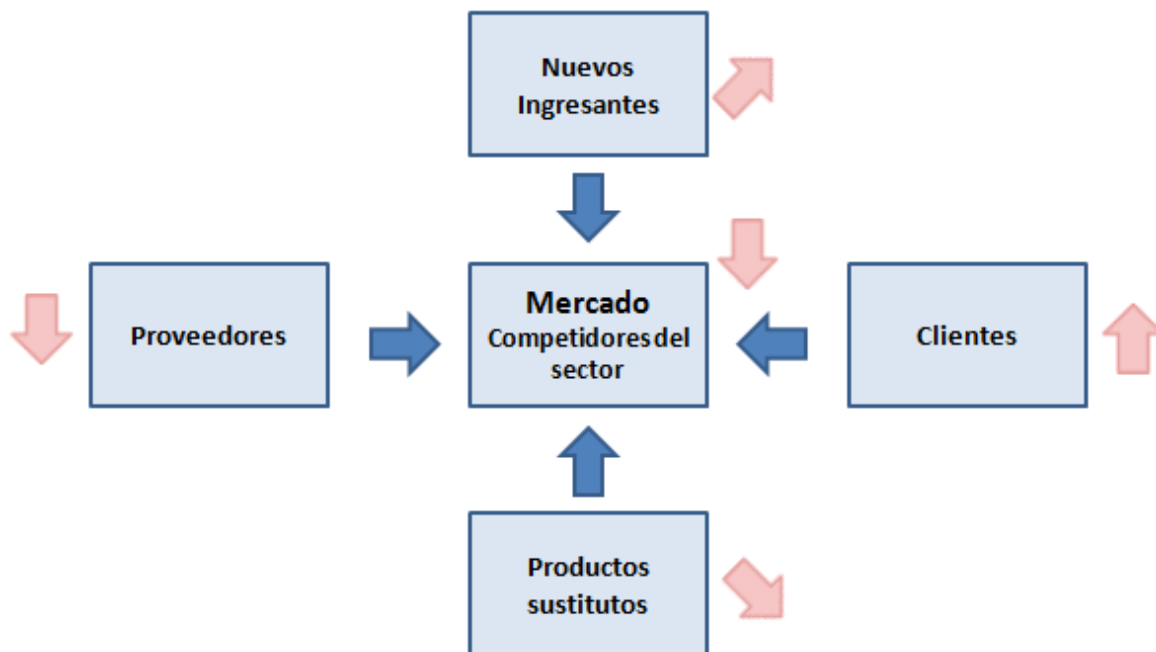


El mercado de la carne tradicional es un mercado maduro y estable que tiene una serie de barreras de entrada para nuevos participantes. El conocimiento de los establecimientos productores y la necesidad de importantes inversiones de capital limitan la entrada a una gran cantidad de interesados en el sector. Por el lado de productos sustitutos, salvo grandes diferencias en los precios, las carnes de cerdo y el pollo difícilmente reemplacen en gran medida a la vacuna. Teniendo en cuenta la cultura argentina, caracterizada por su importante consumo de carne vacuna, la influencia de productos sustitutos es reducida. Sin embargo, si es considerable la competencia dentro del sector puesto que al ser el canal de venta preferencial, a lo largo del país encontramos una gran cantidad de carnicerías ya establecidas y con cierta trayectoria.

Como mencionamos anteriormente, La Ochava está integrada verticalmente con sus proveedores de carne, eliminando cualquier tipo de negociación y permitiendo obtener todos los productos al costo. Por último, con respecto a los clientes, existe un término intermedio de negociación. Si bien en el mercado se genera un nivel de precios

consensuado, en el caso particular de La Ochova, siendo una carnicería de barrio, vende sus productos a un nivel de precios por debajo de aquel de las cadenas de hipermercados.

Local Virtual



Si bien existen algunas similitudes en la dinámica del sistema, hay ciertas características del mercado online que marcan claras diferencias en el trato con el cliente. Con respecto a los proveedores y los productos sustitutos la situación es la misma. Lo contrario ocurre con respecto a los competidores del sector y los nuevos ingresantes. Actualmente, existe una muy leve competencia en el mercado online de carne. Si bien debido a la escasa competencia las barreras de entrada para nuestro mercado parecieran ser nulas, la necesidad de acordar con sus proveedores sigue existiendo, y además se requiere tener un adecuado conocimiento del funcionamiento del mercado online.

Por último, el caso más crítico en este rubro surge de la interacción con los clientes. El poder de negociación es absolutamente suyo, ya que ellos son los que poseen la información completa del mercado, pudiendo comparar precios, servicios y beneficios. La habilidad del negocio radica en la posibilidad de identificar con claridad el nicho de mercado deseado, y atacarlo estratégicamente para llegar al cliente primero.

Segmentación del Mercado

En la producción y venta de un producto, son tan importantes las características del producto mismo como aquellas del mercado al cual uno desea comercializarlo. El mercado está compuesto por una gran cantidad de personas, cada uno con características, rasgos y condiciones particulares. Teniendo en cuenta este razonamiento, es evidente que no todos tendrán los mismos gustos. Sin embargo, dentro de ese gran mercado heterogéneo es posible agrupar los distintos individuos según características o gustos similares. Entre las categorías más genéricas en las que podemos dividir a la población encontramos sus cualidades demográficas, geográficas, psicográficas y tasa de uso del producto. Cada uno de estos rubros pueden ser divididos en subcategorías que agrupen una menor cantidad de gente, hasta llegar a cualidades tan particulares que identifiquen a cada individuo. Conociendo las cualidades de nuestro producto, es importante saber a quién dirigirse dentro del mercado, para lograr una llegada efectiva al mismo y maximizar tasa de eficiencia de ventas. A continuación expondremos alguno de los puntos claves a la hora de segmentar el mercado para ambos modelos de negocios, cuyos nichos de mercado dependerán íntegramente del canal de venta.

Locales físicos

Dentro de lo que respecta al producto de la carne, se podría que decir que es un producto relativamente universal, en especial pensando en el mercado argentino. Si bien prácticamente todos consumimos carne, no todos lo hacemos en los mismos lugares. Los aspectos principales sobre los que nos centraremos para analizar el segmento de mercado para locales físicos serán el nivel socioeconómico de los clientes y la ubicación geográfica. Naturalmente, el factor más evidente frente al local físico es la ubicación geográfica, dado que el comercio solo podrá ingresar al mercado que se encuentre en las cercanías del mismo. El no considerar este factor sería un grave error, ya que al tratarse de una carnicería “de barrio”, no tendría el mismo éxito en cualquier zona. Como primera pauta, la carnicería deberá ubicarse en la zona norte de provincia de Buenos Aires, para abarcar un mercado similar al actual de La Ochova.

En segundo lugar, es importante entender el contexto socioeconómico de donde provienen los clientes. Al ofrecer cortes a un precio por debajo de aquellos en las grandes cadenas de hipermercados, el público buscado será aquel perteneciente a la clase media o baja, acostumbrada a la experiencia de compra en una carnicería de barrio. Este último punto también hace referencia al aspecto psicográfico, en donde la experiencia personalizada de compra con un carnicero será parte del atractivo que segmentará a la clientela “de barrio”. Con respecto a la tasa de uso mucho no se puede discernir; a lo sumo se podrá decir con respecto a los barrios de casas del Conurbano de la provincia, que son mucho más propensas a tener parrillas o quinchos y consecuentemente a promover el consumo de carne de sus habitantes con mayor frecuencia.

Local virtual

Para segmentar a la clientela virtual, utilizaremos criterios muy distintos a aquellos tradicionales. Lo interesante de la venta online es que la precisión con la que uno es capaz de segmentar al mercado es muchísimo mayor. La posibilidad de armar campañas de marketing online, haciendo foco sobre los buscadores hace posible captar clientes según las búsquedas individuales de cada uno. Si bien la carne sigue siendo la misma, el precio y las personas que accedan a este servicio serán distintos. El objetivo será acceder a personas cuyos hábitos y conocimientos tecnológicos les faciliten en gran medida interactuar con la electrónica y la página de internet para que su experiencia online sea positiva. Contrariamente al otro modelo de negocios, el factor geográfico es el de menor importancia por su gran alcance a través de internet; sin embargo, se limitará la publicidad de la página a la C.A.B.A. y Zona Norte del Gran Buenos Aires por las restricciones de los servicios logísticos disponibles. Para este modelo de negocios, se definirá un nivel de precios mayor, más alineado con aquellos de los supermercados, para estar acorde al mercado de la Capital. Para esto también se buscará acceder a una clase socioeconómica media o alta, que priorice la comodidad de realizar el pedido vía internet frente al precio a pagar por él. Además esta clase económica será más propensa a conocer el mercado online y tendría mayores facilidades para adaptarse a él. Con respecto a la tasa de uso, apuntamos a clientes organizados que realicen compras semanales. Si bien el servicio tiene la capacidad para entregar el pedido dentro de las 24 horas de emitida la orden, el cupo mínimo de compra de \$ 100 podría hacer que la frecuencia baje en cierta medida.

Como podemos observar, los clientes que responderán a un modelo y otro tendrán varias características distintas, pero seguirán siendo consumidores de carne al fin de cuentas. Habiendo definido correctamente los mercados objetivos de cada uno, quedará estudiar la demanda potencial para cada uno de ellos para conocer realmente qué tan efectivo resultará cada modelo.

Aspectos técnicos de la venta física

En la sección siguiente analizaremos los aspectos necesarios para la apertura de una nueva carnicería. Para esto se profundizarán distintos aspectos de las mismas: instalaciones, maquinarias y equipos, gestión de stocks, localización, layout, entre otros. Para lograr esto, utilizaremos lo que se denomina comparación referencial, mejor conocido como *benchmarking*. Esta herramienta consiste en recopilar información sobre los productos, servicios y procesos de trabajo de un referente del mismo mercado en el que nos encontramos. En el caso del nuevo local utilizaremos como punto de referencia a La Ochava.

Instalaciones

En toda carnicería el local se encuentra dividido en dos sectores bien definidos: un área de atención y una parte trasera de acceso exclusivo para empleados y proveedores. A su vez, el sector de atención se subdivide en otras dos partes. Por delante de las bateas en las que se exponen los cortes, se encuentran los compradores tanto los que están siendo atendidos como los que aguardan su turno, mientras que por detrás de las bateas se ubican los cortadores. La caja también forma parte de este sector y por lo general se ubica al final de la línea de bateas o del otro lado del salón con el fin de favorecer el paso de las personas a través del local. No obstante, la distribución dependerá del plano del local y se deberá ajustar a las características propias del mismo. Es de suma importancia que en algún lado de este sector, y a la vista de los clientes, se encuentren expuestos los precios de los distintos cortes. Una forma sencilla de lograr esto es poner carteles por encima de las bateas.

En la parte de atrás de la carnicería se encuentra el área de procesos. En este sector se recibe la mercadería, se desposta la media res, se pica la carne y se preparan los chorizos y hamburguesas. Para cubrir las necesidades de los distintos procesos se necesitará de una inversión en maquinaria y en las instalaciones necesarias para el manejo de la media res. A continuación se describirán las distintas inversiones a realizar en activos fijos.

Acondicionamiento del local

Una vez adquirido el local, se deberá invertir en el acondicionamiento del mismo. En primer lugar, conviene que el sector de procesos tenga un piso liso evitando así la acumulación de residuos (grasa, sangre, restos de carne) en los desniveles del mismo. A su vez, se deberá recubrir las paredes del sector hasta la mitad con algún material impermeable, lavable y no tóxico, de esta manera se podrá limpiar fácilmente en caso de salpicaduras.

Por otra parte, considerando que la media res tiene un peso promedio de 125 kilogramos, se utilizará para el traslado de la misma un sistema de rieles. Las medias reses se cargan desde el frigorífico colgadas desde la parte superior de un gancho. Una vez que la media res llega al local, con el mismo gancho se las coloca en los rieles de la carnicería

y se las empuja hacia destino ya sea el área de desposte o la cámara. Con este sistema se ahorra el gasto de energía innecesario por parte de los empleados, que de otra manera deberían llevar las medias reses al hombro.

Equipos de frío

En la instalación de una carnicería en la que se venderá carne tanto bovina como aviar y porcina, será obligatorio la compra de una o más cámaras de frío. La carne de estos animales luego de un corto período de exposición a temperatura ambiente sufre el ataque de microorganismos, principalmente sobre los tejidos. La aparición de estos microorganismos se puede evitar manteniendo la carne a bajas temperaturas. A temperaturas entre los 4 y 5 °C la vida útil de la media res es de 3 a 5 semanas.

Las cámaras, al igual que la carnicería, poseen por dentro un sistema de rieles que simplifica el traslado de la media res y el orden dentro de la cámara. Considerando que el espacio dentro de la misma es acotado, para una correcta distribución se recomienda dejar como mínimo una distancia de sesenta (60) centímetros entre rieles, y entre rieles y la pared de la cámara para que la media res quede suspendida sin entrar en contacto con su alrededor. Esto se puede observar en la imagen 2.

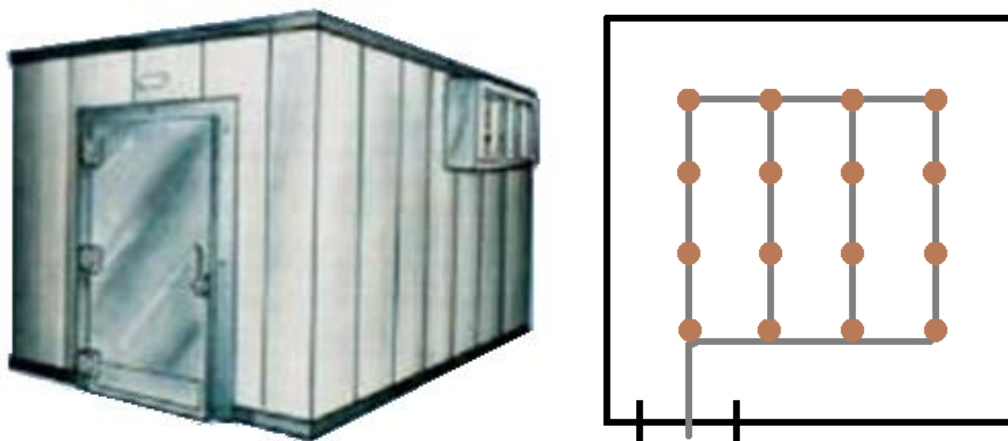


Imagen 3: Esquema de una cámara de 3x3 metros

El esquema muestra la correcta distribución del espacio dentro de la cámara. En este ejemplo particular, la cámara puede almacenar hasta 16 medias reses sin que se generen problemas.

Generalmente una carnicería posee una cámara de frío para la carne vacuna cuyas dimensiones se ajustan acorde a la demanda y a la rotación de stocks dentro de la misma y, a su vez, una segunda cámara de menor tamaño utilizada para el pollo y la carne de cerdo.

Otro equipo de frío necesario para una carnicería es un congelador (freezer). El freezer permite trabajar con temperaturas menores a cero y permite períodos de almacenaje de mayor duración. En carnicerías de gran envergadura, con venta mayorista y con espacio suficiente se suele encontrar directamente una cámara de congelado.

Por último, otro equipo de gran importancia para una carnicería, es la batea heladera. En la misma se exhiben los cortes y el cliente puede observar su apariencia y elegir cuál prefiere que el cortador le proporcione. Las bateas también poseen un equipo de frío para mantener la temperatura de los cortes sin que se genere un proceso de descomposición.



Imagen 4: Batea heladera

Maquinaria

Además de los equipos de frío existen tres maquinarias de suma importancia para llevar a cabo las tareas propias de un local que comercializa carne: la sierra, la picadora y la embutidora.

La sierra se encuentra generalmente en las cercanías del área de desposte ya que, con la misma, se realizan los cortes de aquellas partes de la media res con hueso. Es indispensable que la misma se maneje con extremo cuidado para disminuir el riesgo de daño del operador.



Imagen 5: Sierra

La picadora, como su nombre lo indica es la encargada de picar la carne en pequeñas partes. La carne se deposita en el final de un tornillo sin fin el cual, accionado por un motor eléctrico, la empujará hacia una placa con orificios por donde finalmente saldrá la carne picada. Al pasar varias veces la máquina se logra graduar la fineza del

producto final. Se suele colocar en el extremo de la máquina de picar a la embutidora encargada de elaborar los chorizos.

Por último, si bien no es fundamental, algunas carnicerías tienen una máquina de envasado al vacío. La envasadora extrae el aire que rodea al producto que se va a envasar. De este modo se consigue una atmósfera libre de oxígeno con la que se retarda la acción de bacterias y microorganismos, lo que posibilita una mayor vida útil del producto.

Balanzas y báscula

Una carnicería con una venta necesitará por lo menos dos balanzas para la atención del público, una báscula y una balanza aérea, también denominada balanza de riel. Las primeras son aquellas en las que el cortador pesa lo que el cliente le pide. Para generar confianza en el comprador es importante considerar dos aspectos: que la balanza esté correctamente calibrada de forma tal que pese la cantidad real de lo que se está colocando sobre la misma y, que posea un display en donde el cliente pueda ver el peso y valor de la cantidad que eligió.

La báscula se encuentra en el sector trasero de la carnicería y se utiliza para pesar aquellos productos que se comercializan en cajas, canastos y cajones. Para cubrir la demanda de algún corte en particular se puede, además de comprar la media res, comprar varios kilos del mismo en caja. A su vez los cortes del cerdo se comercializan en cajas provenientes de frigoríficos con faena porcina y el pollo se compra por cajón.

Al mismo tiempo, para pesar las medias reses que ingresan al negocio se coloca sobre la línea de rieles una balanza aérea. Esta se integra al sistema de rieles, de forma que el pesaje es inmediato a la entrada de la media res.

Herramientas

La última inversión no menos importante que el resto son las herramientas necesarias para que el cortador pueda llevar a cabo sus tareas. Se necesitará una gran cantidad de cuchillas con buen filo así como una piedra de afilar. También se deberá comprar uniformes de color blanco ya que ese es el color reglamentario para los trabajadores con productos de origen animal.

Se deberán comprar también canastos para colocar los cortes una vez separados de la media res, tambores para tirar lo sobrante (huesos, grasa, etc.), bandejas para colocar en las bateas, tablas sobre las cuales cortar, ganchos y roldanas.

Por último, se deberá comprar una mesa de desposte. Sobre la misma se irán cortando los pedazos separados de la media res. Además se utilizará para cualquier otra actividad que requiera de un lugar de apoyo como la elaboración de hamburguesas, milanesas, chorizos, etc.

Gestión de stocks

Antes de analizar los tiempos de entrega dentro del mercado argentino de carne vacuna y de evaluar cómo se elegirá la gestión de stocks se describirán dos actores de gran importancia en la cadena de compra de la media res: el matarife carnicero y el matarife abastecedor.

Se considera matarife abastecedor a aquella persona que compra hacienda en el mercado y luego la faena en una planta de terceros para el abastecimiento propio y/o de terceros, con destino al consumo interno y/o exportación, pudiendo además adquirir carnes, productos y subproductos con el mismo fin⁷. Los mismos poseen una red de carnicerías y clientes constantes para proveer y cobran un porcentaje por sobre el kilo de animal vendido.

Por otro lado, el matarife carnicero es quien faena hacienda propia en establecimientos de terceros para el exclusivo abastecimiento de carnicerías y/o locales industrializadores de carnes de su propiedad. Este es el caso de La Ochava, donde el dueño se encarga de la compra de hacienda, su posterior faena y reparto.

Considerando que los frigoríficos poseen grandes cámaras para mantener las reses, el matarife tiene la posibilidad de ir retirándolas a medida que las van colocando en el mercado durante un plazo de diez días. Luego de la faena, la media res debe pasar 48 horas dentro de la cámara para que tome el frío necesario. Por lo tanto el plazo más largo de entrega que puede llegar a tener un matarife con una faena chica es de tres días. Por lo general, los matarifes abastecedores faenan en plazos que le permiten cubrir la demanda de sus clientes sin caer en una ruptura de stocks. Para diferenciar las reses dentro de la cámara cada matarife las marca con tinta violeta certificada para utilizar en alimentos.

Los carniceros, por lo tanto, piden medias reses cada dos/tres días basándose principalmente en el conocimiento de la demanda diaria propia y sabiendo que al día siguiente de su pedido, el mismo llegará. Esto genera que no haya una gestión de stocks definida, sino que cada uno pida acorde a su parecer y necesidades del momento.

Se ve algo similar a una política de stocks en las carnicerías con exceso de capacidad, las cuales según el momento del año tratan de conseguir algún corte específico cuya demanda habitual aumentará producto de una determinada fecha. Por ejemplo, se abastecen de asado o matambre cuando se acerca un feriado o una fiesta importante.

Para comprender la gestión de stocks de ambos proyectos, describiremos el manejo de inventarios de La Ochava de manera tal que se pueda extrapolar el sistema para el nuevo local físico o, para comprender cómo afectará el crecimiento de las ventas online a la gestión actual.

La Ochava vende un promedio de 10.000 kilogramos de carne por semana, de los cuales 7.000 kg corresponden a carne vacuna. Considerando un promedio de 110 kilogramos por media res, al local ingresan en promedio 64 medias reses por semana. El consumo de carne se divide en dos sectores: minorista y mayorista.

⁷ Definición del ONCCA

Al analizar las ventas minoristas de La Ochova a lo largo del año 2012, pudimos establecer un consumo promedio de medias por día, consumiéndose una mayor cantidad de kilogramos los fines de semana y observando un consumo similar de lunes a viernes. La venta mayorista, por otro lado, se da solo en los días de semana, creciendo levemente al acercarse el fin de semana.

	Ingreso	Consumo Mayorista	Consumo Minorista	Stock remanente
Lunes	12	6	4	2
Martes	12	5	3	6
Miércoles	12	6	4	8
Jueves	12	7	4	9
Viernes	16	7	5	13
Sábado	0	0	7	6
Domingo	0	0	6	0
Total	64	31	33	

Tabla 4: Entrada y salida de mercadería en La Ochova

Como observamos en la tabla, los sábados y domingos los frigoríficos no entregan mercadería; es por esto que los carniceros deberán pedir el jueves por la tarde las medias reses que cubran tanto la demanda del viernes como la de todo el fin de semana.

A pesar de que por lo general las carnicerías no presenten un sistema de entrada de mercadería definida fomentado por los cortos plazos de entrega, La Ochova logró establecer un sistema que le garantiza un abastecimiento constante y facilita el proceso de despostada. Esto es posible gracias a la condición de matarife abastecedor del dueño de La Ochova junto con un flete de confianza y una gran capacidad de almacenamiento. La razón principal de este sistema es ordenar los tiempos de despostada de cada día. De lunes a jueves se recibe la misma cantidad de medias reses lo que permite que los cortadores conozcan el tiempo que tardarán en despostar todas las medias. Esto se lleva a cabo durante la primera hora de apertura cuando el flujo de clientes es menor. A su vez se van almacenando cortes ya procesados en la cámara de manera tal que se puedan satisfacer los pedidos mayoristas de primer hora, satisfacer los primeros clientes del día y simplificar el trabajo del fin de semana donde el flujo de clientes es mucho mayor y se necesita de la presencia constante de todos los cortadores detrás del mostrador.

Por otro lado, si bien el viernes se recibe una mayor cantidad de medias, se respetan los horarios y se deja para la mañana del sábado la menor cantidad de medias reses sin procesar puesto que es el día con mayor cantidad de ventas. El domingo, no se realiza desposte debido a que se duplica la necesidad de presencia de los cortadores para atender el público debido a que las ventas son apenas menores que los sábados, pero volcadas solo a medio día.

Localización

El estudio de la localización es de suma importancia a la hora de llevar a cabo una expansión física. La elección de un determinado sitio puede hacer variar el resultado del proyecto de expansión.

El estudio de localización consta de dos etapas: la macrolocalización y la microlocalización. La macrolocalización permite acotar el número de soluciones posibles, determinando la región óptima mientras que la microlocalización determina el lugar definitivo donde se establecerá el negocio.

Macrolocalización

Como primera medida frente a la elección de una región, descartaremos Capital Federal. Esta decisión se fundamenta en el aumento de la participación de los hipermercados en la venta de carne vacuna; actualmente alcanza el 60% del mercado, mientras que, en el Conurbano Bonaerense, sigue preponderando la preferencia por la venta especializada. Al mismo tiempo, en el Gran Buenos Aires encontramos una mayor cantidad de población que habita en viviendas de una o dos plantas con jardín donde, por lo general, tienen una parrilla. Si bien el consumo de carne en Argentina es relativamente homogéneo a lo largo del país, aquellos que tienen acceso a una parrilla suelen utilizar el asado como punto de reunión entre amigos o familias, lo que lleva a un mayor consumo de carne vacuna así como también de pollo y cerdo.

El factor principal y decisivo para llevar a cabo una expansión física es la cercanía del nuevo local con la carnicería original. Al igual que en La Ochova, la media res provendrá directamente de la faena propia por lo que, buscaremos que el mismo camión cubra la demanda de ambas carnicerías, recorriendo la menor distancia posible. Es por esto que, en una primera aproximación, elegiremos la zona norte del Gran Buenos Aires.

Otro aspecto relevante de la cercanía entre ambos locales surge de tener en cuenta que el nuevo local será una expansión de La Ochova y no un nuevo negocio sin vinculación alguna con la misma. Por lo tanto, es importante que haya un contacto continuo y fluido entre ambos locales de manera que se cubran las necesidades específicas propias de cada momento. La Ochova tiene una gran capacidad de almacenamiento dentro de sus instalaciones por lo que puede abastecerse de cortes específicos que se venden en mayores proporciones o cuya demanda aumente en determinadas fechas. Fruto de lo anterior, en caso de que falte algún corte en el nuevo local, La Ochova tendrá la posibilidad de proveérselo. Para estos traslados se podrá utilizar la camioneta propia de la empresa. Fundamentados en este factor restringiremos nuestra localización al partido de San Fernando así como también a sus partidos limítrofes: Tigre, San Isidro y General San Martín.



Imagen 6: Capital Federal y Gran Buenos Aires

La demanda de una carnicería procede del entorno próximo a su ubicación. Los clientes serán, en su mayor parte, las familias que residen en las inmediaciones del local. En la sección de segmentación definimos como mercado objetivo a clientes de clase media o baja, los cuales están acostumbrados y prefieren la experiencia de compra personalizada a través de la carnicería de barrio. Considerando este factor, en primer lugar descartaremos el partido de San Isidro el cual se compone en un 90% de personas de clase ABC1.

Los partidos de San Fernando y de General San Martín poseen características similares en cuanto a su población y economía. Ambos partidos presentan una gran influencia por parte del sector industrial. En San Fernando encontramos el 40% de las empresas fabricantes, vendedoras y proveedoras de servicios ligados a la actividad náutica del país, así como otras grandes industrias: Fate, Avon, Molinos, Cadbury Stani, GlaxoSmithKline y General Mills. El partido de General San Martín, a su vez, fue declarado en Junio de 1988 como “Capital de la Industria”⁸. Las industrias son grandes fuentes de oportunidades laborales, es por esto que ambos partidos tienen un gran porcentaje de obreros industriales quienes representan parte de nuestro mercado objetivo.

El partido de Tigre se ve representado por sus múltiples actividades productivas, comerciales, deportivas, turísticas, artesanales y recreativas. En el partido conviven poblaciones del sector industrial, turístico y obrero; tanto en barrios como en poblados con altos niveles de pobreza. En contraste, junto a estos, encontramos modernos emprendimientos urbanísticos característicos de la zona.

⁸ Ordenanza N° 3358/88, promulgada por Decreto N° 2589/88

Analizaremos también, como parte del estudio de localización, la demografía de los tres partidos. En la tabla 5 se pueden observar la cantidad de población de cada partido según los datos obtenidos en los censos del 2001 y 2010, así como también su crecimiento absoluto y su crecimiento relativo.

	Población		Variación Absoluta	Variación Relativa
	2001	2010		
General San Martín	403.107	414.196	11.089	2,8%
San Fernando	151.131	163.240	12.109	8,0%
Tigre	301.223	376.381	75.158	25,0%

Tabla 5: Población total y variación intercensal absoluta y relativa años 2001-2010

Se observa que los tres partidos en menor o mayor proporción presentaron un crecimiento a lo largo de nueve años. El crecimiento más relevante lo vemos en el partido de Tigre. Al poseer el privilegio de ser una zona cercana a Capital Federal y con buenos accesos, Tigre se ha convertido en una de las principales opciones para aquellos que buscan una vida más tranquila fuera del Distrito Federal. A partir de esto, surgen a lo largo de todo el partido nuevos barrios privados, actualmente el número supera los veinte, y también se da un crecimiento en la población urbana. Gracias a una buena gestión pública el partido posee la infraestructura necesaria para acompañar el crecimiento: colegios, clínicas, bancos, parques, entre otros.

Por otro parte, en menor escala, San Fernando y General San Martín también presentan un crecimiento en su demografía. En número relativos San Fernando presenta un mayor crecimiento poblacional, pero si se observan los números absolutos se encuentra una diferencia solo de 1.020 habitantes. Podemos asumir que el crecimiento de ambos partidos es similar.

Frente a lo analizado anteriormente podemos concluir que los tres partidos son convenientes para abrir un nuevo local de La Ochova. Sin embargo, reduciremos la búsqueda al partido de San Fernando. Dicha decisión se basa en dos criterios. En primer lugar, buscamos con esta medida que tanto La Ochova como su nuevo local se encuentren a una corta distancia el uno del otro. En segundo lugar, al mantenernos en el mismo partido hay una mayor probabilidad de que la gente reconozca el nombre de La Ochova luego de haber transcurrido diez años del inicio de sus actividades en la zona.

Microlocalización

La segunda parte del estudio de localización corresponde a encontrar lugar definitivo en el que se instalará el nuevo local. Los factores a analizar serán los mismos que en la macrolocalización pero con una mayor profundidad. Como dijimos anteriormente, se restringió la búsqueda al partido de San Fernando. A continuación se presenta un mapa del partido con la ubicación de La Ochova y las dos opciones a evaluar para la instalación del nuevo local.

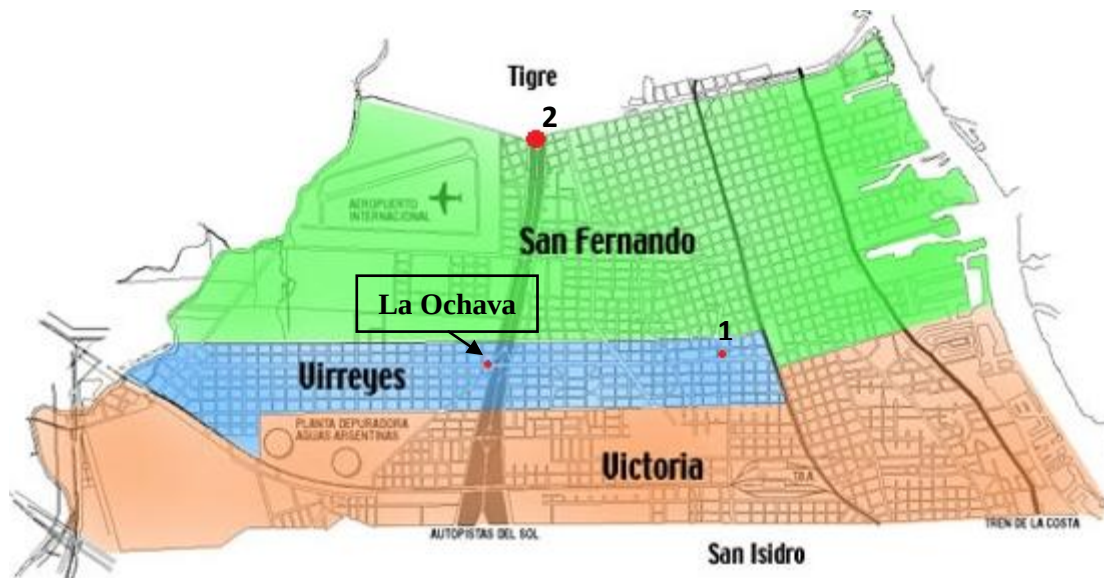


Imagen 7: Partido de San Fernando

Intersección de las avenidas Avellaneda y Sobremonte [Opc. 1]

Como se puede observar en el mapa, el partido de San Fernando, pero principalmente el municipio de Virreyes dentro del mismo, se encuentra dividido por el Acceso Tigre. La nueva ubicación apunta a captar la población del lado derecho del mapa. Si bien ambos locales distan solo 1,9 kilómetros (19 cuadras), los clientes diarios de una carnicería buscan recorrer la menor cantidad de cuadras posibles y cargar distancias cortas con el peso de las bolsas. A su vez, la distancia hacia La Ochova parece ser mayor debido a la necesidad de cruzar por debajo de la autopista para llegar a la misma.

Es recomendable que las carnicerías se encuentren en un lugar con mucho movimiento tanto vehicular como peatonal. Sobre ambas avenidas encontramos varias paradas de colectivos de línea así como un gran tránsito peatonal fruto tanto de las paradas como de la naturaleza comercial de ambas.

Intersección Acceso Tigre y Ruta 197 [Opc. 2]

Como segunda opción evaluaremos la instalación del nuevo local el cruce entre la Av. Juan B. Justo también conocida como Ruta 197 y una de las calles paralelas al Acceso Tigre (Ex Combatiente Juan Sánchez o Ex Combatiente Juan C. Reguera). Esta ubicación se encuentra a dos puentes de distancia de La Ochova y posee características similares a la misma. Al igual que La Ochova, dicha ubicación se encuentra a metros de la bajada del Ramal Tigre lo que permite que aquellos que circulan con frecuencia el mismo puedan rápidamente bajar de la autopista, comprar la mercadería y en cuestión de minutos estar nuevamente sobre la misma. Esto permite sumar a la cartera de clientes aquellas personas que viven en barrios cerrados cercanos a nuestro local.

Por otro lado, al encontrarnos en el límite con el partido de Tigre apuntamos también a que parte de nuestros clientes provengan de ese partido que, como se dijo anteriormente, muestra un crecimiento importante.

Por último, cabe destacar que debido a la importancia de la Ruta 197, por sobre la misma encontramos un gran movimiento vehicular ya que pasa por las localidades de Tigre, General Pacheco, el Talar, entre otras.

Para tomar la decisión final, se ponderaron distintos factores importantes para la nueva ubicación. En primer lugar, como se dijo anteriormente, se le dio gran importancia a la cercanía con La Ochova dado que esto garantiza el flujo continuo entre ambos locales y a su vez, un mayor reconocimiento del nombre y una mayor asociación con el mismo. En segundo lugar, se ponderó el tránsito tanto vehicular como peatonal ya que, cuanto mayor sea la circulación por los alrededores del local mayor será la gente que tenga contacto visual con el local y que, en algún momento, entrará al mismo aunque sea solo a satisfacer su curiosidad. Por otro lado, se tuvo en cuenta la competencia, si bien apuntamos a captar por la atención y la calidad a una buena cantidad de clientes, los mismos hoy en día compran la carne en otras carnicerías del barrio y les son fieles a las mismas lo cual reduce nuestra competitividad inicial. Por último, si bien no es un factor fundamental, que el nuevo local se encuentre en una esquina abarca una mayor área de contacto visual ya que se la puede ver desde cualquier parte de la intersección de las cuadras.

Lo descripto en el párrafo anterior se puede observar en la siguiente tabla:

Factor	Ponderación	Opción 1		Opción 2	
		Puntaje	Total	Puntaje	Total
Cercanía a La Ochova	30%	8	2,40	8	2,40
Tránsito vehicular	20%	7	1,40	9	1,80
Tránsito peatonal	25%	9	2,25	6	1,50
Competencia	15%	4	0,60	5	0,75
Esquina	10%	10	1,00	7	0,70
Total	100%	7,65		7,15	

Tabla 6: Factores a ponderar para la localización

En la tabla podemos observar que la opción 1 (Intersección de las avenidas Sobremonte y Avellaneda) obtuvo un mayor puntaje frente a la opción 2 (Acceso Tigre y RN 197). En el factor fundamental, cercanía con La Ochova, no se encuentran diferencias puesto que ambas opciones se ubican a una distancia muy similar, pero en direcciones distintas. La opción 2 cuenta con un mayor tránsito vehicular dado que es la bajada desde el Ramal Tigre hacia la Ruta 197, mientras que el puntaje de la opción 1 es un poco menor ya que al ubicarse en la zona céntrica de Virreyes es más difícil encontrar estacionamiento lo cual genera una leve desventaja. Por la misma razón nombrada anteriormente, es que el tránsito peatonal es mayor en la opción 1. Otra desventaja que surge de la ubicación céntrica es la competencia. Según lo relevado de la zona, la ubicación 1 tiene un mayor número de pequeñas y medianas carnicerías a su alrededor, mientras que la ubicación 2 tiene un número de competidores un poco menor. Por último, la opción 1 se encuentra en una esquina, mientras que la opción 2 se ubica en el segundo local de la cuadra, con pared lindera al local de la esquina.

Para terminar con el estudio de localización se presenta a continuación la ubicación del nuevo local junto con la ubicación de La Ochova.



Layout

Como describimos en la sección de instalaciones, una carnicería consta de dos sectores bien definidos: el área de atención y el área de trabajo en la parte trasera del local. En el primero es donde se atiende a los clientes y en el segundo donde se recibe y desposta la media res y donde se preparan los productos elaborados. El local debe contar a su vez, con baño y vestuario, así como un lugar donde depositar los productos de limpieza y otro para los condimentos y agregados que se utilizan para la elaboración de chorizos, morcillas y hamburguesas. La imagen siguiente muestra el layout propuesto para el nuevo local.

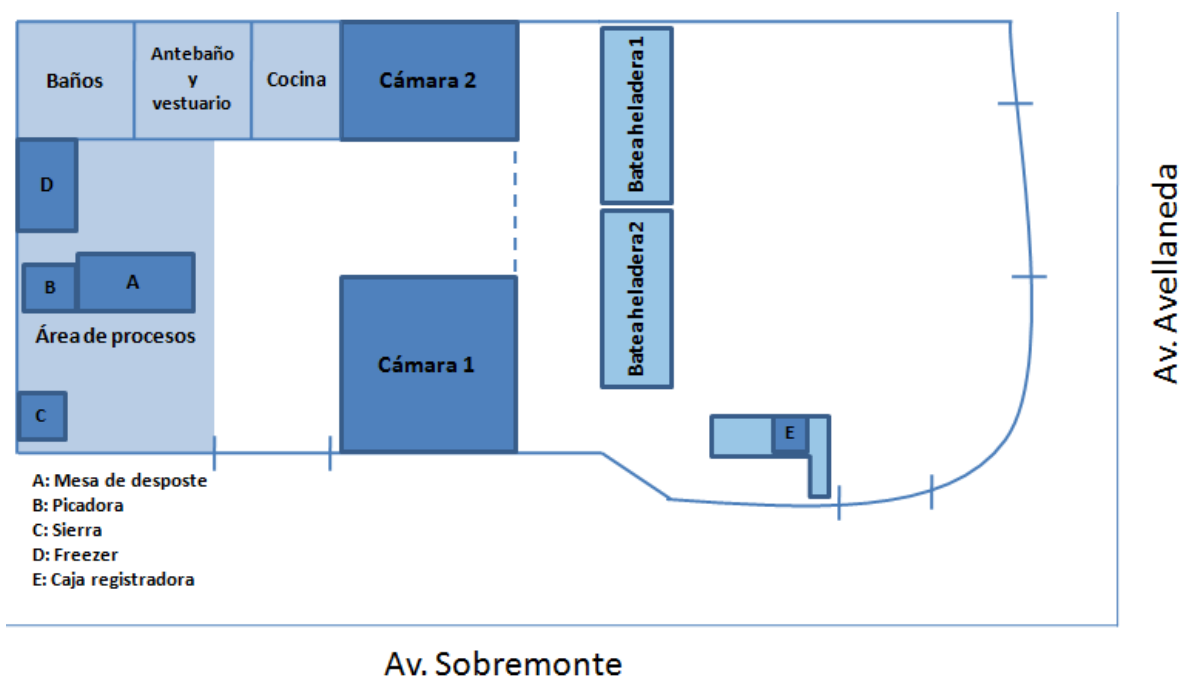


Imagen 9: Layout

Como se puede notar, esta propuesta de layout cuenta con los dos sectores nombrados anteriormente bien definidos. La entrada principal al local se encuentra sobre la Avenida Avellaneda, mientras que por la Avenida Sobremonte encontramos una entrada un poco menor y también la entrada de servicio por donde se descarga la mercadería.

El sector de atención consta de dos bateas heladeras donde se exhiben los cortes, un espacio aproximado de 52 m² para los clientes en espera a ser atendidos y un lugar donde cobrar. Por detrás de las bateas, dividido por una pared se encuentra el sector de trabajo de aproximadamente 63 m². En el mismo se ubican las dos cámaras, un área de procesos, una pequeña cocina para el personal con un armario para los condimentos y agregados, baño y vestuario. En este ultimo encontramos un espacio para el guardado de los elementos de limpieza ya que los mismos deben almacenarse donde no haya posibilidad de contacto con la mercadería. Por último, si bien todo el sector es para procesos, se estableció un área dentro del mismo donde se realizan los procesos propiamente dichos. La media res ingresa al local por la entrada de servicio y se traslada hacia la izquierda donde, con ayuda de la sierra y la mesa de desposte, los cortadores proseguirán a procesarla. En esta área, a su vez, se realizan los productos elaborados.

Es importante dejar espacios para que se pueda circular por el sector de trabajo sin tropezarse con las herramientas o la maquinaria y de manera tal que la circulación de los productos se realice de forma ordenada y sin obstáculos. Es por esto que dejamos libre un sector para el tránsito el cual se observa en forma de L. Otro aspecto que debemos considerar para no entorpecer el flujo de mercadería, es que la puerta por la puerta de servicio se abra hacia la derecha de forma que se apoye sobre la pared de la cámara y que los productos puedan tanto ir hacia la izquierda al área de procesos como recorrer el pasillo hasta las cámaras sin obstáculos en el medio.

Una vez establecido el layout y previo a la colocación de las distintas herramientas y maquinarias, invertiremos en el acondicionamiento del local. Es sumamente importante que se respeten las medidas de higiene y seguridad. Para esto, colocaremos azulejos en las paredes del sector de trabajo y realizaremos un sistema adicional de canaletas para que la limpieza de los pisos se haga con mayor rapidez y eficiencia.

Para el tratamiento de efluentes, actualmente no existen restricciones para el mercado minorista de productos animales puesto que la concentración es muy pequeña. En otros lugares, como por ejemplo Capital Federal y municipios cercanos al Riachuelo, existen entes reguladores como ser el ACUMAR⁹. Sin embargo, debemos tener en cuenta a futuro que de la mano con la preocupación de preservar el medio ambiente, puedan surgir nuevas entidades reguladoras que abarquen también a la zona de Virreyes. Es fundamental que el layout del local sea sencillo y simple de manera que esté preparado para implementar nuevas modificaciones.

En cuanto al tratamiento de los residuos animales, en el partido de San Fernando, se exige tener un contenedor de basura el cual se saca a la calle en determinados horarios del día. No obstante, la gran mayoría de los restos de la media res (grasa y hueso) denominados cebo, son retirados una vez al día por personas que se dedican a la comercialización del mismo (ceberos).

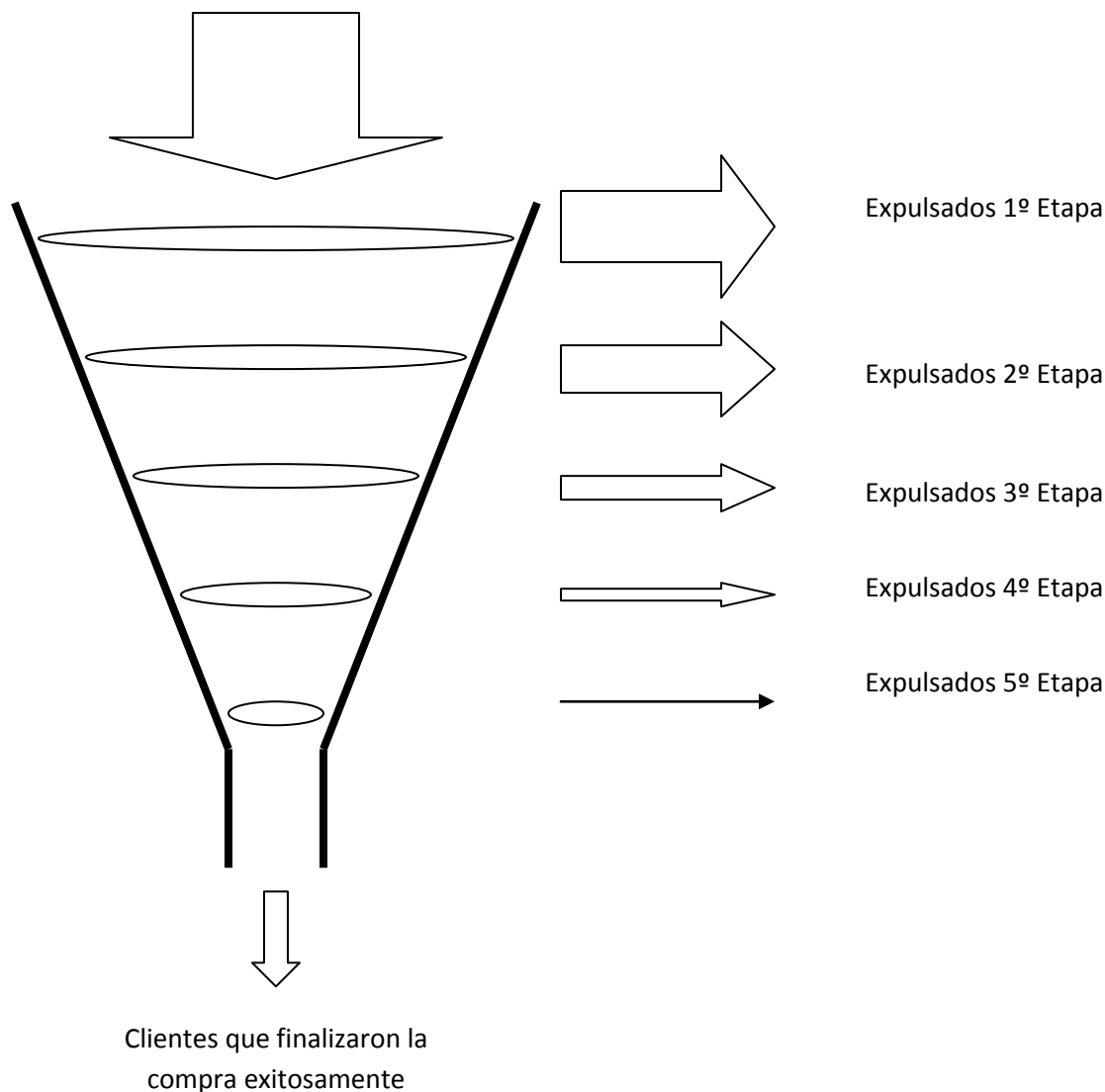
Para finalizar con la instalación del nuevo local debemos tener en cuenta la estética del lugar. Primeramente, colocaremos carteles por sobre las bateas heladeras donde se exhiban los precios de forma clara y ordenada y procuraremos a lo largo del tiempo mantener el local en excelentes condiciones con el fin de mantener la calidad de atención no solo desde el trato con el cliente pero sino que también con la presencia del negocio.

⁹ ACUMAR: Autoridad de la Cuenca Matanza Riachuelo

Aspectos técnicos de la venta online

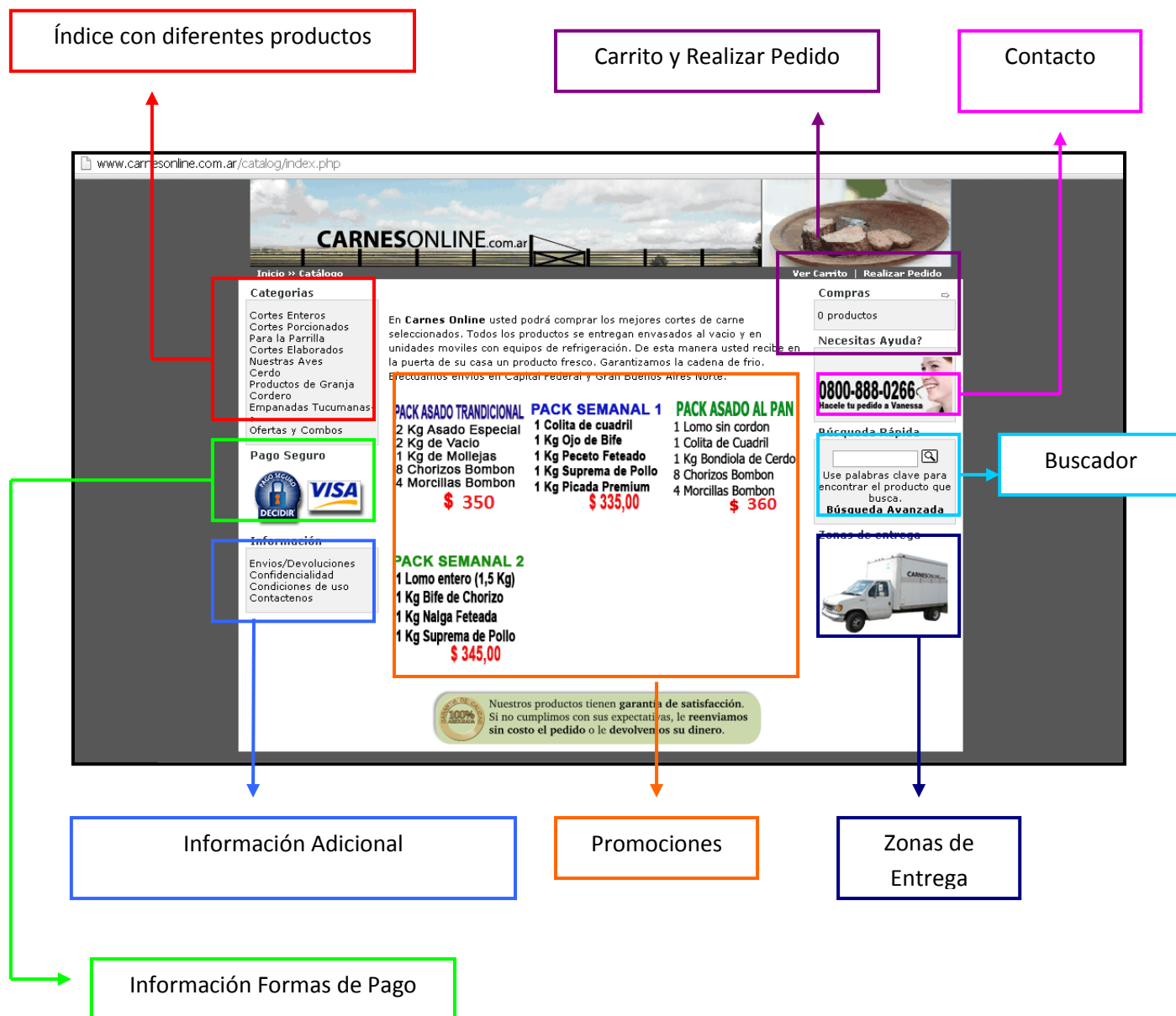
Diseño de Página Web

Para maximizar la utilidad del negocio online es fundamental diseñar una página de internet atractiva, cómoda y simple, que presente la información necesaria al cliente para realizar su compra sin llegar a desorientarlo por un exceso de contenido. Generalmente, una buena manera de conocer qué tan engorroso es el proceso de compra online es observando la cantidad de clics o páginas que uno debe transitar antes de hacer la compra efectiva. La lógica tras este razonamiento recae sobre la existencia de bajas tasas de transferencia entre una etapa de compra y la otra. Por ejemplo, si un proceso de compra consta de siete etapas distintas, nosotros sabemos que habrá un porcentaje “x” de la gente que abandonará el proceso de compra en cada etapa, hasta alcanzar un pequeño porcentaje del total inicial que finalizará su compra exitosamente. Para representar esta idea gráficamente, podemos esquematizar cada etapa como un filtro dentro de un embudo, en donde diferentes personas se expulsarán en los sucesivos filtros por motivos varios.



A continuación analizaremos la estructura de la página de internet en funcionamiento actualmente.

Home Page:



Como se puede observar, la *Home Page* incluye información de todo tipo. Una sección contiene un índice o catálogo de los distintos productos que se encuentran a la venta. Los mismos se encuentran agrupados según tipos de carne, tipos de corte y además hay algunos ítems que corresponden a comidas más elaboradas como por ejemplo las empanadas. Al ingresar dentro de alguno de estos links, surge una nueva página que muestra en detalle cada producto con fotos, precios y links que permiten agregar ese ítem al changuito o carrito de compra propio.

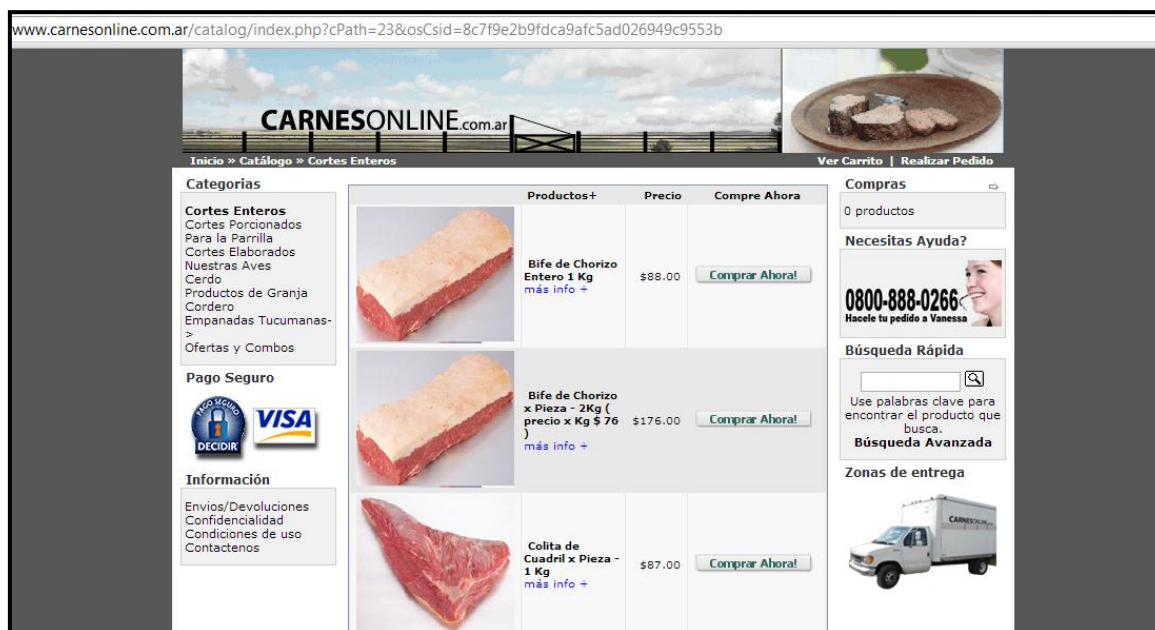


Imagen 10: Captura de la página de visualización de productos

Por debajo de esta sección se encuentra una sección simplemente ilustrativa (sin links) de los dos medios de pago online con los cuales trabaja la página de internet. “Pago Seguro Decidir” y tarjeta Visa. Actualmente, ofrecen también la opción de pago en efectivo.

Luego encontramos una sección con información general de la página, como por ejemplo, condiciones de envío, condiciones de uso y confidencialidad y datos de contacto con los proveedores. Quizá la parte más importante de esta sección y relevante al negocio son las condiciones de envío y devoluciones. La página aclara que los pedidos serán entregados dentro de las 24 horas de ingresada la orden a la página, al menos que el cliente haya coordinado la recepción del mismo en algún otro momento. Las entregas se realizan de lunes a sábados, y los montos de las mismas deben superar los \$100. Por último, para resguardar la imagen y nivel de calidad de La Ochova, se aclara que si el cliente no está satisfecho con el producto que ha recibido, tiene el derecho a realizar un reclamo y pedir la devolución de su dinero. Este aspecto es muy importante para un negocio que se realiza a través de internet, ya que la desconfianza en la entrega de un producto que uno no se puede inspeccionar en persona previamente a recibirlo es muy influyente en la decisión de compra.

Luego, en la columna derecha de la página se pueden observar una línea de teléfono de contacto, para aquellos más conservadores que desconocen cómo utilizar la página de internet. Además hay un pequeño buscador interno que ayuda a localizar distintas palabras claves en la página, el cual es especialmente útil a la hora de buscar cortes específicos de interés. Por último, hay un link con información respecto a los horarios y zonas de entrega de este servicio.



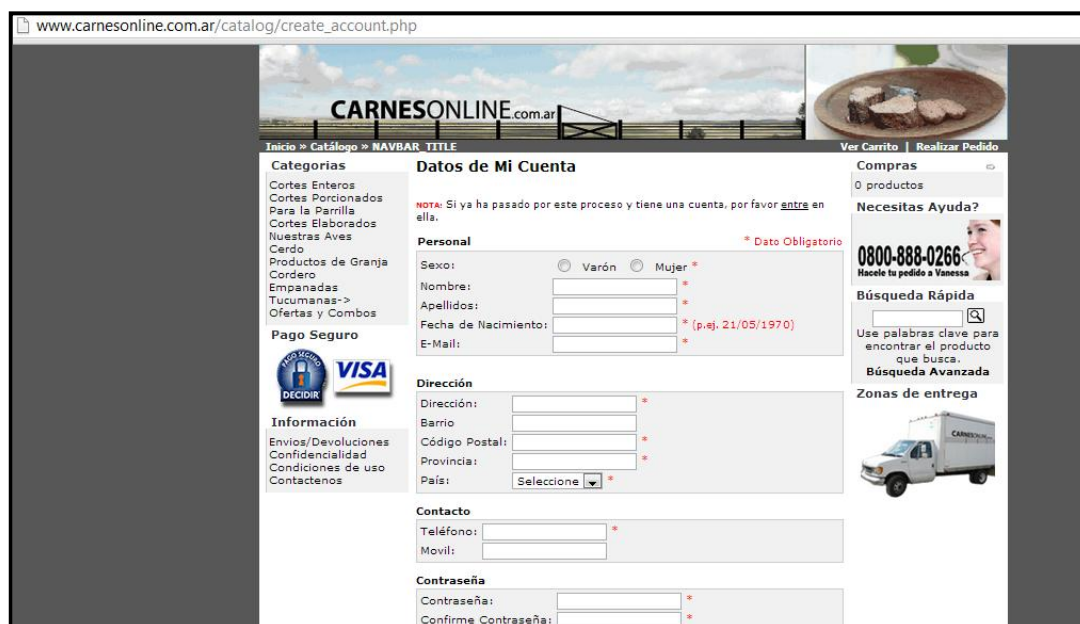
The screenshot shows a web browser window with the URL www.carnesonline.com.ar/catalog/images/entrega2.png. The page is titled "Horarios de Entregas" (Delivery Hours) and features a table with delivery schedules for two zones: CAPITAL FEDERAL and GBA NORTE. The table lists hours for each day of the week from Monday to Saturday. A small image of a delivery truck is visible in the top left corner of the table area.

	CAPITAL FEDERAL	GBA NORTE
LUNES	09:00 A 19:00 Hs	
MARTES	09:00 A 19:00 Hs	
MIERCOLES	09:00 A 19:00 Hs	09:00 A 19:00 Hs
JUEVES	09:00 A 19:00 Hs	
VIERNES	09:00 A 19:00 Hs	09:00 A 19:00 Hs
SABADO	09:00 A 14:00 Hs	09:00 A 14:00 Hs

Imagen 11: Horarios de entrega por zona

Dejando a un lado las cuestiones de estética e información práctica que se puede encontrar en la página de internet, es especialmente importante estudiar cómo funciona el proceso de compra, y de esta manera identificar posibles obstáculos o pasos innecesarios para modificarlos o eliminarlos.

El sistema propuesto es uno que asemeja a la experiencia de compra dentro de un supermercado. Cada cliente posee un changuito o carrito, el cual puede llenar progresivamente con distintos productos de su interés. En la esquina superior derecha de la *Home Page*, se encuentra un link de "Realizar Pedido", mediante el cual uno comienza su proceso de compra. Cuando uno ingresa al mismo, se encuentra con una página de suscripción / ingreso, en donde aquellos clientes nuevos deberán crearse una cuenta nueva y aquellos preexistentes deberán ingresar con su e-mail y clave. Para generar una cuenta nueva se deberá completar algunos datos básicos personales y de su domicilio.



The screenshot shows the "Datos de Mi Cuenta" (My Account Data) registration form on the CarnesOnline website. The form is located at www.carnesonline.com.ar/catalog/create_account.php. It includes a sidebar with navigation links, a main form area with various input fields, and a right sidebar with promotional content. The main form fields are categorized into Personal, Dirección, Contacto, and Contraseña sections. A note at the top of the form states: "NOTA: Si ya ha pasado por este proceso y tiene una cuenta, por favor [entra](#) en ella." (Note: If you have already gone through this process and have an account, please [enter](#) there.)

CATEGORIAS

- Cortes Enteros
- Cortes Porcionados
- Para la Parrilla
- Cortes Elaborados
- Nuestras Aves
- Cerdo
- Productos de Granja
- Cordero
- Empanadas
- Tucumanas->
- Ofertas y Combos

Pago Seguro

Información

- Envios/Devoluciones
- Confidencialidad
- Condiciones de uso
- Contactenos

Datos de Mi Cuenta

NOTA: Si ya ha pasado por este proceso y tiene una cuenta, por favor [entra](#) en ella.

Personal

Sexo: ☐ Varón ☐ Mujer *

Nombre: *

Apellidos: *

Fecha de Nacimiento: * (p.ej. 21/05/1970)

E-Mail: *

Dirección

Dirección: *

Barrio: *

Código Postal: *

Provincia: *

País: Seleccione *

Contacto

Teléfono: *

Movil: *

Contraseña

Contraseña: *

Confirme Contraseña: *

Compras

0 productos

Necesitas Ayuda?

0800-888-0266

Haz clic tu pedido a Vanessa

Búsqueda Rápida

Use palabras clave para encontrar el producto que busca.

Búsqueda Avanzada

Zonas de entrega

Imagen 12: Captura de la página de registro de nuevo cliente

Una vez completa e ingresada la solicitud de suscripción, el cliente registrado recibirá un e-mail de parte de la página, el cual deberá ser confirmado por el usuario previamente para poder operar con la página.

Una vez iniciada la sesión con la cuenta propia, el cliente tendrá libertad de navegar por cualquier sección de la página sin perder los productos ingresados dentro de su changuito. Para agregar productos al changuito no hay ningún tipo de guía con respecto a cómo hacerlo, cada uno debe ingresar manualmente a los catálogos de productos, e individualmente seleccionar aquellos productos de interés. En cualquier momento de este proceso uno puede observar el estado de su carrito en la esquina superior derecha de la *Home Page*. Dentro de esta página se podrá observar los ítems individuales que hayan sido seleccionados, su peso, su precio unitario y el subtotal de la compra. Además, cada vez que uno agrega un producto a su carrito, es dirigido automáticamente hacia la página de estado de su carrito.

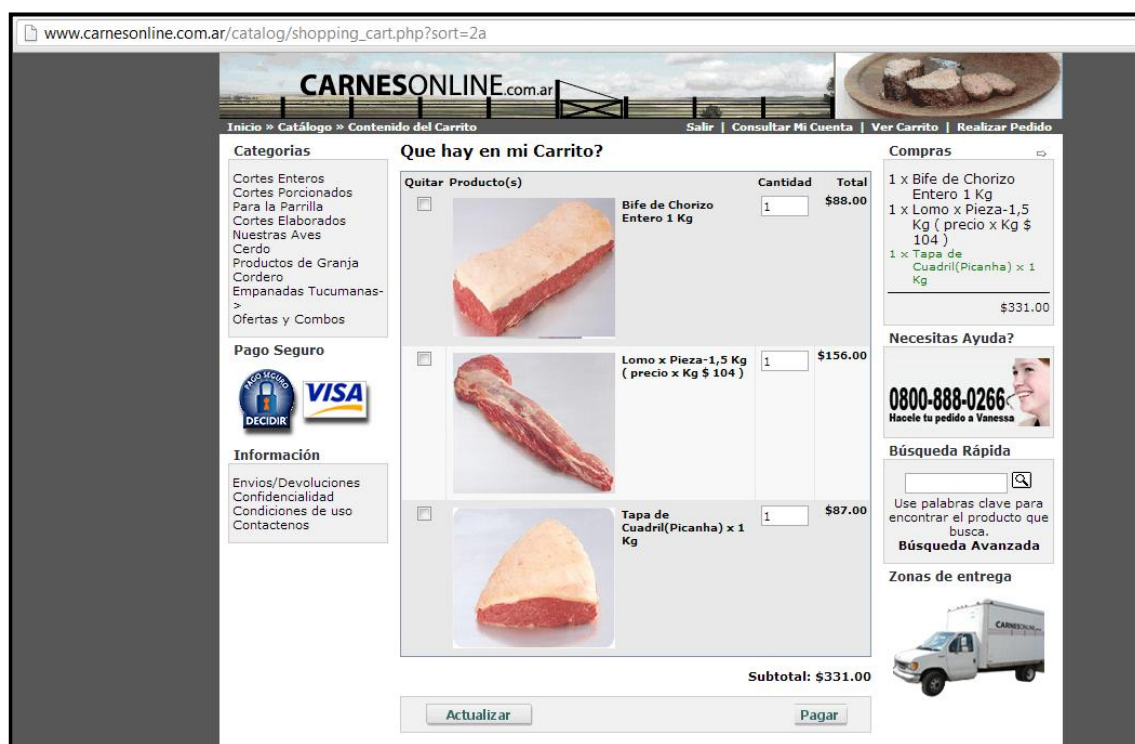


Imagen 13: Captura del carrito electrónico

Dentro de la página del carrito, uno también tiene la posibilidad, en caso de arrepentimiento, de eliminar alguno de los productos elegidos. Para hacer eso debe seleccionar el “checkbox” a la izquierda del producto (debajo de donde dice “quitar producto”), y luego hacer clic sobre el botón de actualizar. Una vez satisfecho con los ítems seleccionados, el proceso continúa haciendo clic sobre la opción “Pagar”. En el paso próximo deberá seleccionar el domicilio en el cual desea recibir el pedido, donde encontrará preestablecido aquel domicilio ingresado en la creación de la cuenta de usuario. También hay un cuadro de diálogo que permite ingresar algún comentario con respecto a la orden, el cual sirve para aclarar detalles de horarios de recepción u otros aspectos del envío. Por último, una vez ingresados los datos de recepción, se deben ingresar aquellos de

facturación. El cliente puede elegir entre los medios de pago mencionados previamente, y agregar posibles comentarios si fuera a hacerse en efectivo. También existe la opción de ingresar códigos para descuentos específicos ofrecidos por la página en determinadas fechas, como por ejemplo descuento por cumpleaños.

The screenshot shows the 'Forma de Pago' (Payment Method) page on the website www.carnesonline.com.ar/catalog/checkout_payment.php. The page is divided into several sections:

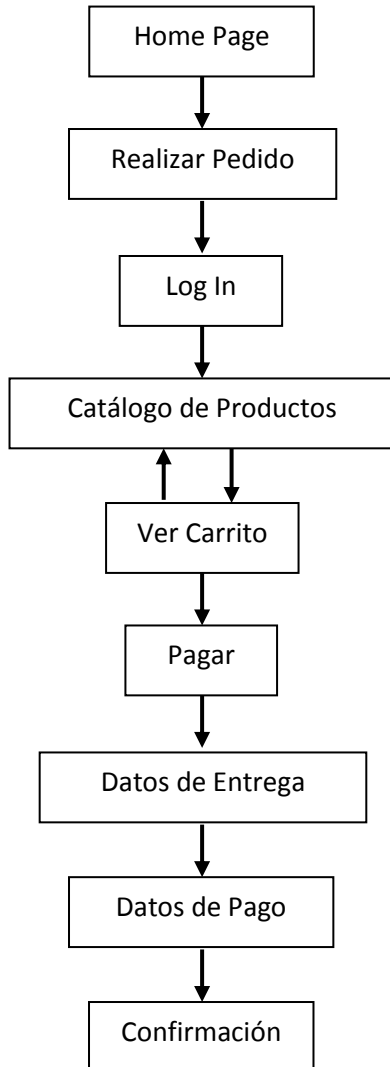
- Header:** Includes navigation links: Inicio » Catálogo » Realizar Pedido » Forma de Pago, Salir, Consultar Mi Cuenta, Ver Carrito, and Realizar Pedido.
- Categorías:** A list of product categories on the left sidebar: Cortes Enteros, Cortes Porcionados Para la Parrilla, Cortes Elaborados, Nuestras Aves, Cerdo, Productos de Granja, Cordero, Empanadas Tucumanas, and Ofertas y Combos.
- Pago Seguro:** A section with logos for 'Pago Seguro' and 'VISA', and a 'DECIDIR' logo.
- Información:** A section with links: Envios/Devoluciones, Confidencialidad, Condiciones de uso, and Contactenos.
- Forma de Pago:** The main section for selecting a payment method. It includes:
 - Dirección de Facturación:** A form to enter the billing address. It shows a pre-filled address: Alan Lockhart, Soldado de la Independencia 950, Capital Federal, 1426, Argentina. A 'Cambiar Dirección' button is available.
 - Selección de Forma de Pago:** A section where the user chooses a payment method. It includes 'Contra Reembolso' (selected) and 'Tarjeta de Crédito - Con el respaldo de Decidir.com'. Under 'Tarjeta de Crédito', there are dropdowns for 'Tarjeta' (set to Visa) and 'Cuotas' (set to 1 Pago).
 - Comentarios:** A text area labeled 'Agregue Los Comentarios Sobre Su Orden'.
 - Cupón de Descuento:** A section asking '¿ Tiene cupón de Descuento? ' with a text input field for the 'Código Cupón:'.
 - Continuar:** A button labeled 'Continuar' to proceed with the purchase.
- Compras:** A section on the right showing the current cart items:
 - 1 x Bife de Chorizo Entero 1 Kg
 - 1 x Lomo x Pieza-1,5 Kg (precio x Kg \$ 104)
 - 1 x Tapa de Cuadril(Picanha) x 1 Kg
 - Total: \$331.00
- Necesitas Ayuda?:** A section with a phone number '0800-888-0266' and a photo of a woman, with the text 'Hacete tu pedido a Vanessa'.
- Búsqueda Rápida:** A search bar with a magnifying glass icon and the text 'Use palabras clave para encontrar el producto que busca.'.
- Búsqueda Avanzada:** A section for advanced search.
- Zonas de entrega:** A section showing a delivery truck icon and the text 'Zonas de entrega'.

At the bottom of the page, there is a progress bar with four steps: entrega, pago (highlighted), confirmación, and finalizado!.

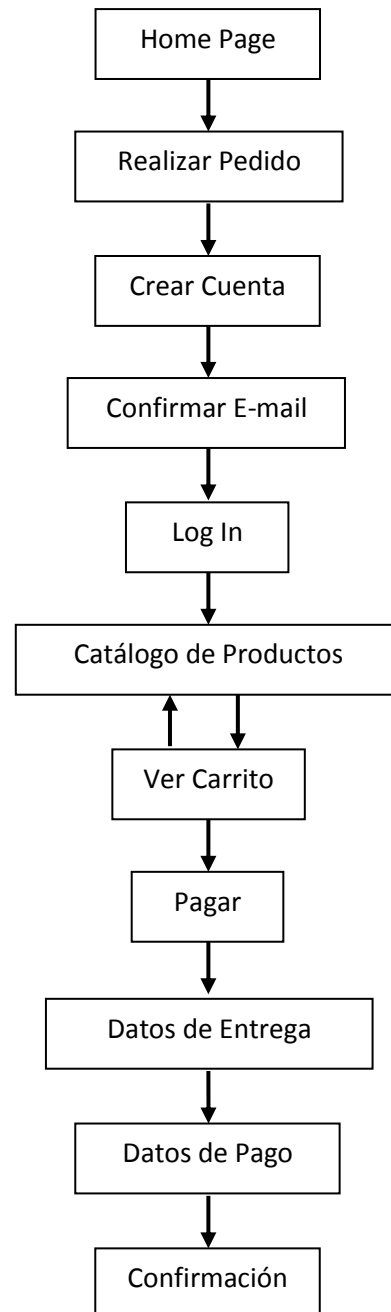
Imagen 14: Captura de la página de pago

A continuación observamos un diagrama representativo del proceso de compra:

Cliente Registrado:



Cliente Nuevo:



Como se puede observar, la cadena del proceso de compra es extensa, y por lo tanto, habrá pérdidas de potenciales clientes en diversas etapas de la misma. En un análisis futuro, en conjunto con la elaboración de la campaña de marketing online se detallarán las posibles modificaciones a la estructura de compra para facilitar la experiencia al usuario y disminuir la pérdida de clientes.

Hosting

La página de Carnes Online posee un servicio contratado de hosting, provisto por la empresa Inmotion Hosting. El servicio tiene la modalidad de “*Virtual Private Server*” (VPS), que se basa en el concepto de dividir una única computadora o mainframe en numerosos servidores independiente virtuales. Esto le permite al cliente operar independientemente de los problemas que puedan surgir en las demás divisiones del sistema, como si tuviese su propia computadora personalizada. Además de tener una ventaja práctica desde el punto de vista operativo, también permite un mayor nivel de seguridad en la transmisión de datos, al interactuar únicamente con el ordenador central, independiente de los demás servidores. Inmotion ofrece un rango amplio de servicios, de acuerdo con las necesidades del cliente y presentando un rango de precios desde 6 US\$/mes hasta 120 US\$/mes. Para el caso de Carnes Online, cumple con los requerimientos esenciales el paquete más simple de Business Hosting que posee las siguientes características:

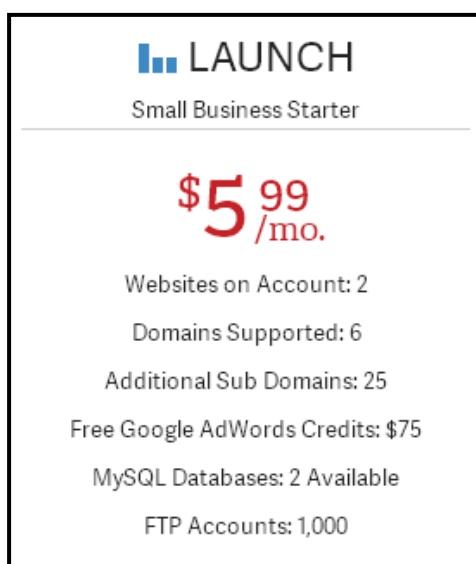


Imagen 15: Características del hosting de Carnes Online

Load Time

Uno de los factores claves que determinan la calidad del hosting es el ancho de banda que nos provee. Una de las maneras de comprobar que se alcanzan las condiciones mínimas de funcionamiento, es analizar los tiempos de carga de la página de internet. A continuación se observa en detalle la secuencia y tiempo de apertura del *home page*, como se observa en la consola de “*Inspect Element*” del navegador:

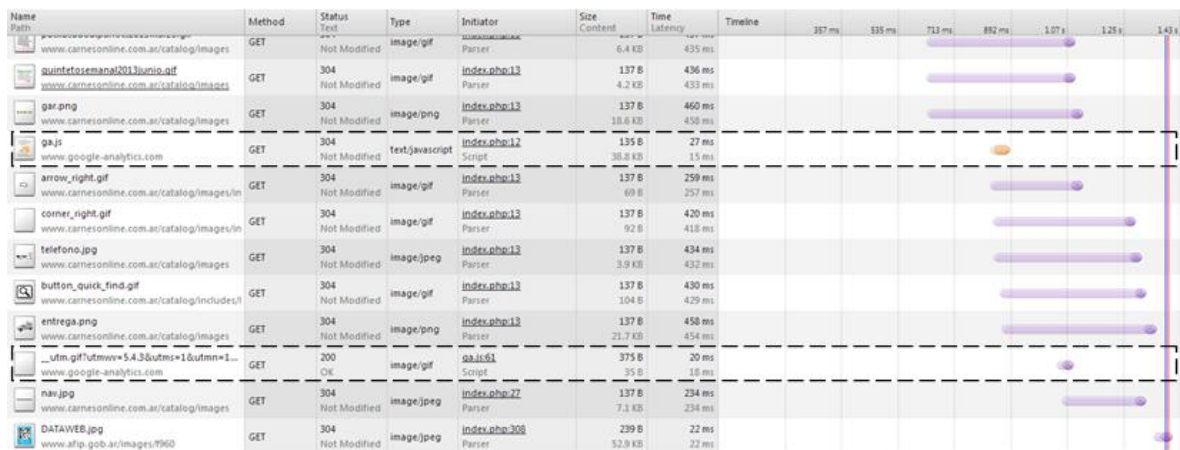


Imagen 16: “Website Element Loading Timeline”

Se puede observar en la imagen un detalle de varios elementos dentro de la página de Carnes Online. La carga completa se realizó en 1,43 segundos, utilizando una conexión de banda ancha de 6 Mb. Como se puede observar, la respuesta es muy rápida, lo cual es una clara señal que el servicio de hosting es adecuado para la cantidad de elementos que posee la página.

Los otros datos importantes para destacar son las velocidades de carga del *Google Analytics* y el envío de su información a los servidores de Google. La carga y procesamiento del analytics se puede observar recuadrado bajo el nombre de “ga.js” y es la operación de registro de indicadores varios especificados. En segundo lugar, se encuentra recuadrado el nombre de “utm.gif?...”, que se trata de la operación de envío de esa información procesada a los servidores de Google. El conjunto de esas dos operaciones tiene una duración aproximada de 1,09 segundos. La importancia de que estas operaciones se completen en un tiempo reducido yace en el hecho de que si un usuario saliese del *home page* antes de completar el envío de la información de analytics, no quedaría registro alguno de que esa persona siquiera hubiese ingresado a la página. Esto resultaría en la generación de información incompleta e inútil para el análisis y optimización de las campañas de publicidad online.

Lenguaje / Codificación

La página está diseñada utilizando el lenguaje PHP (Hypertext preprocessor). La característica particular de este tipo de encriptación es que permite generar páginas de internet dinámicas. La página de internet toma información de un archivo externo, como por ejemplo una base de datos, para cargarla al sitio online. La ventaja de funcionar de esta manera es que permite realizar modificaciones de contenido sobre el archivo externo, que luego son automáticamente actualizados sobre la página de internet. Esto brinda un alto nivel de flexibilidad a la hora de realizar modificaciones, especialmente en un rubro comercial en donde precios u productos pueden modificarse periódicamente. El ordenamiento de la página se encuentra armado mediante HTML Tables, en donde se definen filas y columnas que se completan con la información que se desea presentar.

Google Analytics

Un servicio que le brinda Google a las páginas de internet es el *Google Analytics*. Es una herramienta muy importante para los estudios de marketing online que desean estudiar una variedad de estadísticas fundamentales del funcionamiento de la página. Entre los registros estándares más analizados se encuentran los volúmenes de tráficos, fuentes de tráfico, metas (definidos según la página, ejemplo: ventas concretadas), y eventos (similar a ventas, pero para pasos intermedios antes del objetivo final). Para incorporar este servicio a la página de internet alcanza con agregar una línea de código provista por Google al sitio de internet, que corre y procesa las acciones ocultas a la vista del usuario.

A continuación se puede observar un listado de las páginas más importantes dentro del sitio de carnes online, en donde se especifica cuáles de ellas tienen incluido el código de *Google Analytics* y cuáles no:

Sección	URL	Google Analytics
Home Page	/catalog/index.php	Si
Para la Parrilla	/catalog/index.php?cPath=22	Si
Cortes Enteros	/catalog/index.php?cPath=23	Si
Cortes Porcionados	/catalog/index.php?cPath=24	Si
Cortes Elaborados	/catalog/index.php?cPath=26	Si
Nuestras Aves	/catalog/index.php?cPath=27	Si
Cerdo	/catalog/index.php?cPath=28	Si
Cordero	/catalog/index.php?cPath=29	No
Ofertas y Combos	/catalog/index.php?cPath=31	Si
Empanadas Tucumanas	/catalog/index.php?cPath=35	Si
Especialidades	/catalog/index.php?cPath=35_36	No
Productos de Granja	/catalog/index.php?cPath=47	Si
Envíos y Devoluciones	/catalog/shipping.php	No
Confidencialidad	/catalog/privacy.php	No
Condiciones de Uso	/catalog/conditions.php	No
Contáctenos	/catalog/contact_us.php	No
Zonas de entrega	/catalog/images/entrega2.png	No
Ver Carrito	/catalog/shopping_cart.php	No
Realizar Pedido	/catalog/login.php	No
Soy cliente nuevo	/catalog/create_account.php	No
Consultar mi cuenta	/catalog/account.php	No
Ver los pedidos que he realizado	/catalog/account_history.php	No
Datos de Envío	/catalog/checkout_shipping.php	No
Forma de Pago	/catalog/checkout_payment.php	No
Confirmación	/catalog/checkout_confirmation.php	No

Como se puede observar, las únicas páginas que lo poseen son la *Home Page*, y las páginas del catálogo de productos. Esto significa un grave problema a la hora de realizar un estudio de marketing online ya que la información que se pueda relevar será de muy poca utilidad. Si algún usuario ingresara en alguna de las páginas que no poseen el código, no tendríamos registro alguno de sus movimientos y por lo tanto, en el conjunto final, tendríamos solamente un grupo aleatorio de datos.

Es importante recordar cuál es el objetivo principal de la página, y ese es vender carne. Por lo tanto, es indispensable que tengamos un registro en todas las páginas del sitio que conducen hacia el punto final, la venta propiamente dicha. Actualmente, la única información disponible es aquella de ingreso y navegación a través del catálogo, pero en el proceso crucial de compra, donde se confirman datos de envío, medios de pago y la compra en sí no hay contenido. Es por esta razón que no hay manera de identificar en qué pasos del proceso de compra online se pueden estar perdiendo clientes, de manera de poder realizar modificaciones y minimizar esos valores. Por ejemplo, uno de los puntos más críticos del proceso es la creación de una cuenta, que requiere el ingreso de datos personales, previo al inicio de la selección de productos y, sin embargo no hay manera de conocer cuál es el porcentaje de rechazo en esta etapa.

Dejando a un lado los problemas actuales de la página para sacar conclusiones del *Google Analytics*, a continuación haremos mención de algunos indicadores que si pueden ser de utilidad. La información la tomaremos desde el 01/01/2013 hasta el 26/05/2013, para reflejar el comportamiento actual de la página. En primer lugar, como dato primordial, podemos hacer mención del número de personas que han visitado la página, 1.177 *unique visitors* (se contabiliza como *unique visitor* cualquier usuario que no ha accedido a la página en los últimos 6 meses). La evolución de esas visitas no presenta ningún patrón mensual específico, y siempre se ha mantenido por debajo de los 30 usuarios simultáneos como se observa a continuación:

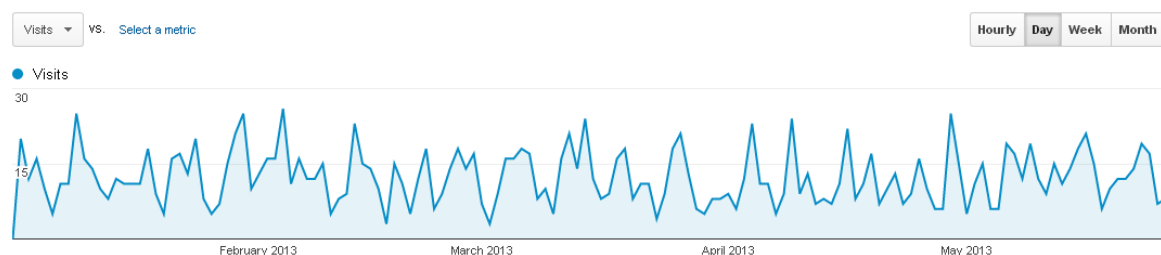
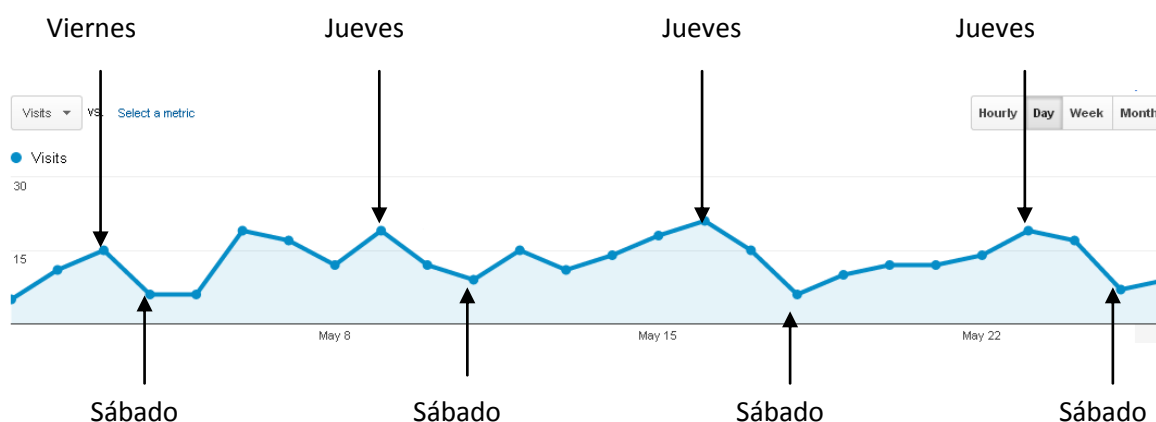


Imagen 17: Visitas simultáneas de Enero a Marzo 2013

Cuando observamos dentro de un mes (mayo) específico podemos identificar un patrón de estacionalidad, ubicando al miércoles, jueves y viernes como días de máxima compra, y los sábados en mínimos.



Si bien para lo que es el negocio de venta tradicional de carne, este patrón pareciera algo inusual, debemos recordar que entre el pedido y la entrega transcurre un período de tiempo de 24 hs, por lo tanto los pedidos del jueves se destinan a las comidas de los fines de semana. En contraparte se ubican los pedidos de los sábados que recién estarán a disposición del cliente para el comienzo de la semana (los domingos no se realizan entregas).

Además de la cantidad de visitas que posee la página, en la imagen siguiente se pueden observar otros indicadores de *Google Analytics* con respecto a los ingresos:

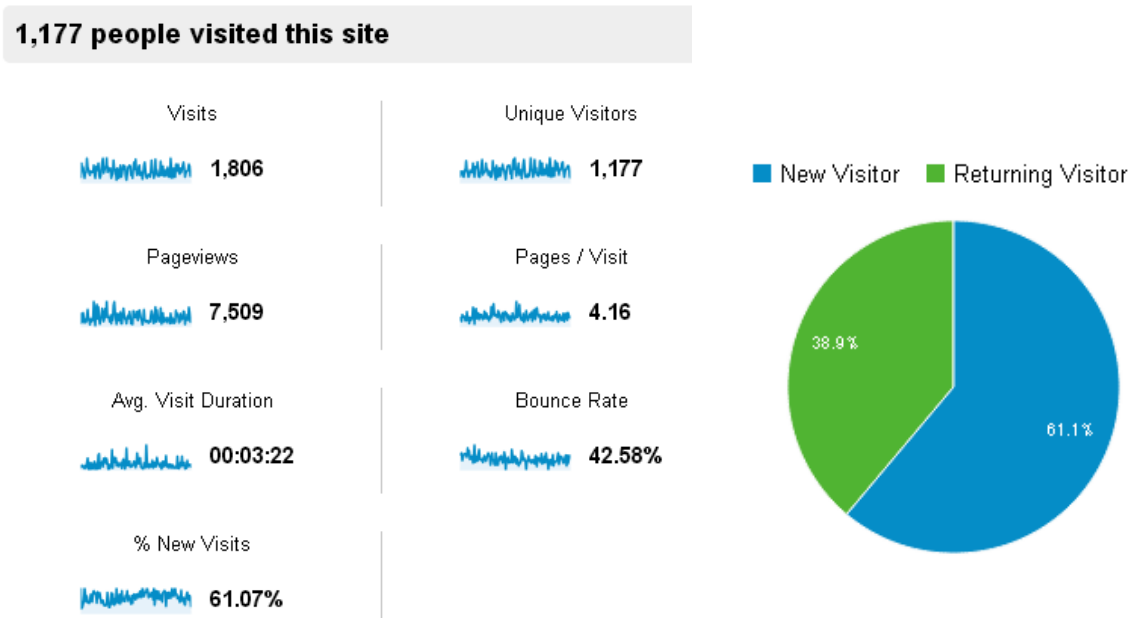


Imagen 18: Datos sobre las visitas a la página

Dentro de estos indicadores, los más relevantes son: el porcentaje de visitas nuevas el porcentaje de recurrentes y el índice de rebote. Con respecto a los usuarios, 702 fueron visitas regulares de la página y 1.104 visitas fueron nuevas. A pesar de tener un porcentaje

alto de estas últimas, debemos tener en cuenta que un factor de rebote del 42% también es elevado. Se considera rebote cuando una visita, luego de ingresar al sitio, no accede a ninguna otra página, y sale del mismo habiendo visto solamente la página principal. Para nuestro caso, debemos hacer la salvedad de que, al haber numerosas páginas dentro del sitio que no poseen el código de *Google Analytics*, si un usuario ingresara al *home page*, y luego a alguna de estas páginas no monitoreadas, se contaría esa acción como un rebote cuando en realidad no lo es.

Para ahondar un poco más en la información de las visitas, podemos analizar la distribución geográfica de las mismas. Esto es especialmente interesante para entender y definir el área de influencia a cubrir con el servicio de distribución para la página. De las 1.806 visitas, 1.429 se originaron de la Argentina, de las siguientes regiones:

Region	Visits ? ↓	Pages / Visit ?	Avg. Visit Duration ?	% New Visits ?	Bounce Rate ?
	1,429 % of Total: 79.30% (1,802)	4.63 Site Avg: 4.16 (11.42%)	00:03:45 Site Avg: 00:03:22 (11.58%)	55.21% Site Avg: 60.99% (-9.47%)	36.60% Site Avg: 42.51% (-13.90%)
1. Autonomous City of Buenos Aires	957	5.09	00:04:01	54.75%	33.23%
2. Buenos Aires Province	298	3.98	00:03:13	59.40%	45.64%
3. Cordoba Province	86	2.35	00:03:35	22.09%	41.86%
4. Santa Fe Province	29	3.38	00:01:40	65.52%	44.83%
5. (not set)	11	4.00	00:04:15	72.73%	27.27%
6. Tucuman Province	11	3.45	00:04:05	54.55%	63.64%
7. Mendoza Province	7	6.57	00:02:07	100.00%	42.86%
8. Entre Rios Province	6	4.83	00:02:00	100.00%	16.67%
9. Rio Negro Province	6	5.33	00:01:57	83.33%	33.33%
10. La Pampa Province	5	4.40	00:05:09	100.00%	0.00%

Tabla 7: Visitas a la página según provincia

Como podemos observar, el 67% de las visitas corresponden a la Capital Federal y es seguido por la Provincia de Buenos Aires con un 21%. A continuación podemos ver la distribución según ciudades/localidades:

City	Visits ? ↓	Pages / Visit ?	Avg. Visit Duration ?	% New Visits ?	Bounce Rate ?
	1,429 % of Total: 79.30% (1,802)	4.63 Site Avg: 4.16 (11.42%)	00:03:45 Site Avg: 00:03:22 (11.58%)	55.21% Site Avg: 60.99% (-9.47%)	36.60% Site Avg: 42.51% (-13.90%)
1. Buenos Aires	957	5.09	00:04:01	54.75%	33.23%
2. Cordoba	83	2.39	00:03:42	20.48%	40.96%
3. Lopez	70	2.86	00:02:08	50.00%	54.29%
4. San Fernando	56	2.34	00:04:01	19.64%	66.07%
5. San Isidro	24	4.50	00:04:13	83.33%	37.50%
6. Moron	22	6.14	00:03:18	68.18%	27.27%
7. (not set)	17	3.88	00:03:16	70.59%	29.41%
8. Rosario	14	3.50	00:02:13	85.71%	28.57%
9. La Plata	11	5.45	00:03:20	90.91%	27.27%
10. Quilmes	11	3.73	00:01:46	81.82%	27.27%

Tabla 8: Visitas a la página según ciudad

De aquí podemos identificar algunos puntos positivos, de localidades de interés ubicadas entre los primeros puestos como lo son, Buenos Aires (67%), Vicente López (4,9%), San Fernando (3,9%) y San Isidro (1,7%). Hay que tener en cuenta que no hay

publicidad actual para la página, lo cual nos indica que las localidades que registran mejores resultados tienen potencial natural para ser explotados (los resultados no están sujetos a campañas de publicidad localizadas).

Además de conocer de donde provienen las visitas en el mundo real, es importante entender desde donde ingresan en el mundo virtual. Conociendo fuentes de origen ayuda a decidir con mayor efectividad, que canales de internet explotar para maximizar las visitas. A continuación se observa una clasificación por tipo de ingreso a la página:

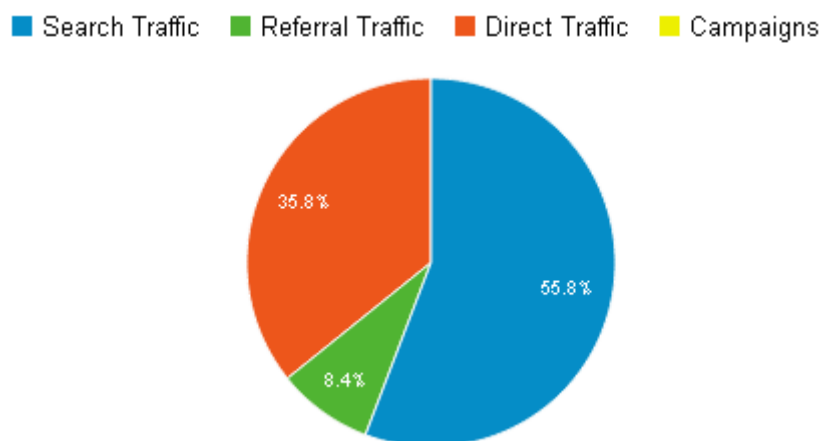


Gráfico 8: Origen de los ingresos a la página

Se observa que la mayor parte de las visitas surgen de los buscadores (55,8%) y de accesos directos (35,8%); gente que escribió la dirección del sitio en el navegador de internet directamente. Esta última cifra se encuentra en sintonía directa con el 38% de visitas recurrentes, las cuales seguramente son usuarios que ya conocen el sitio y posibles clientes estables.

A continuación se encuentra el detalle de cuáles son los buscadores y sitios desde los cuales se ingresa a Carnes Online:

Source / Medium	Visits ?	Pages / Visit ?	Avg. Visit Duration ?	% New Visits ?	Bounce Rate ?
	1,807	4.16	00:03:22	61.15%	42.56%
	% of Total: 100.00% (1,807)	Site Avg: 4.16 (0.00%)	Site Avg: 00:03:22 (0.00%)	Site Avg: 61.10% (0.00%)	Site Avg: 42.56% (0.00%)
1. google / organic	948	4.17	00:03:09	69.94%	41.67%
2. (direct) / (none)	647	4.32	00:03:51	44.36%	40.96%
3. guiadeoro.com.ar / referral	50	4.18	00:03:17	56.00%	28.00%
4. bing / organic	30	4.63	00:03:55	56.67%	60.00%
5. taringa.net / referral	27	2.33	00:01:25	96.30%	62.96%
6. saboresnuestros.com.ar / referral	19	2.37	00:00:31	100.00%	78.95%
7. yahoo / organic	13	5.00	00:05:11	30.77%	38.46%

Tabla 9: Origen de los ingresos a la página

Naturalmente Google lidera el tablero y lo siguen las visitas directas. A pesar de su menor porcentaje, cabe destacar que existan ingresos desde páginas terceras, como guiadeoro.com.ar o saboresnuestros.com.ar, las cuales pueden resultar como una interesante alternativa para publicitar y utilizar como fuente de tráfico.

Flujo de visitas

Como mencionamos en una primera instancia, es de suma importancia observar el comportamiento de los usuarios dentro de la página, e identificar cuáles son los segmentos del proceso comercial que generan mayor cantidad de rechazos. De esta manera se puede analizar y proponer modificaciones para minimizar esas tasas de rebote elevadas y lograr que un mayor porcentaje de los usuarios finalice su proceso de compra satisfactoriamente.

Utilizando una herramienta de *Google Analytics* se pueden conocer estos patrones de manera muy simple mediante representaciones gráficas. A continuación se observa el mismo, para el período del 01/01/2013 al 26/05/2013.

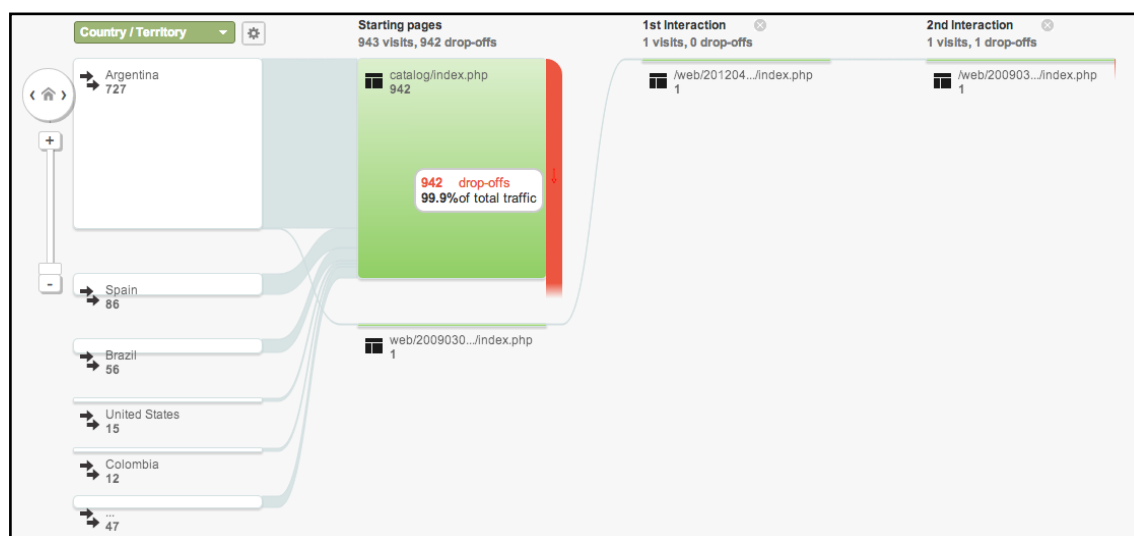


Imagen 19: Comportamiento de los usuarios dentro de la página

Como se había observado anteriormente en las tablas de datos, se detallan los países de donde originan las visitas. Se contabilizaron 943 visitas, todas ingresando a través del *home page*, y resultando en un rechazo (“*drop-off*”). Este 100% de rechazo comprueba lo mencionado anteriormente con respecto al error en la codificación del sitio, en donde varias secciones carecían del código de *Google Analytics*. Al avanzar hacia las siguientes páginas del sitio web, el analytics los registra como “*drop-offs*” alcanzando un 100% evidentemente irreal, dado que la página actualmente recibe pedidos, a pesar de ser pocos. Además se puede observar que el máximo número de interacciones (páginas recorridas en una misma visita) es de dos, acorde a la rápida pérdida de seguimiento que poseemos sobre los usuarios.

Para poder obtener algo de información de valor, nos encargamos de introducir los códigos de *Google Analytics* en las páginas del sitio que no lo poseían. Debido al formato de algunas de ellas no se pudo incluirlo en todas, pero si en aquellas esenciales al recorrido para el proceso de compra. A continuación se observa el flujo de tráfico para el período del 26/05/2013 al 20/06/2013:

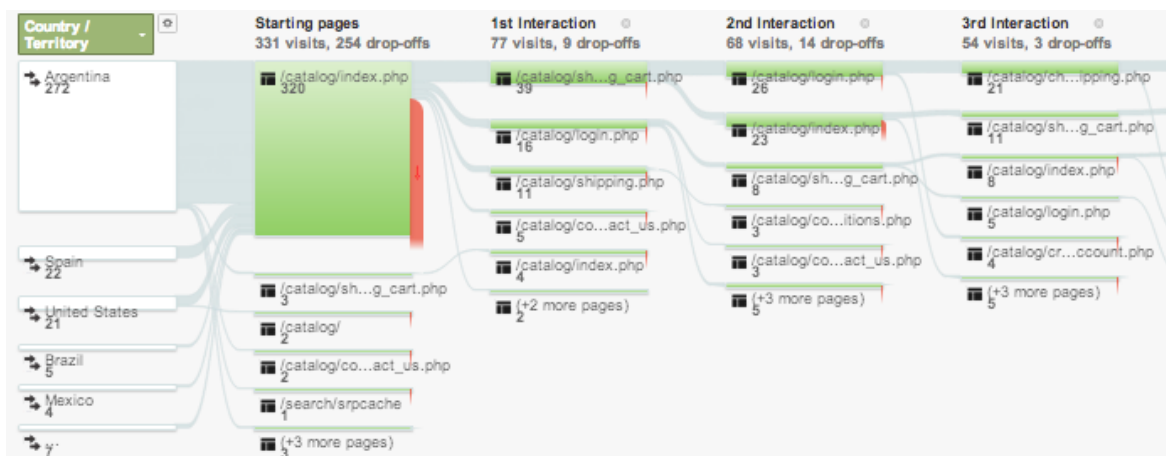


Imagen 20: Flujo de visitas luego de la implementación del código analytics

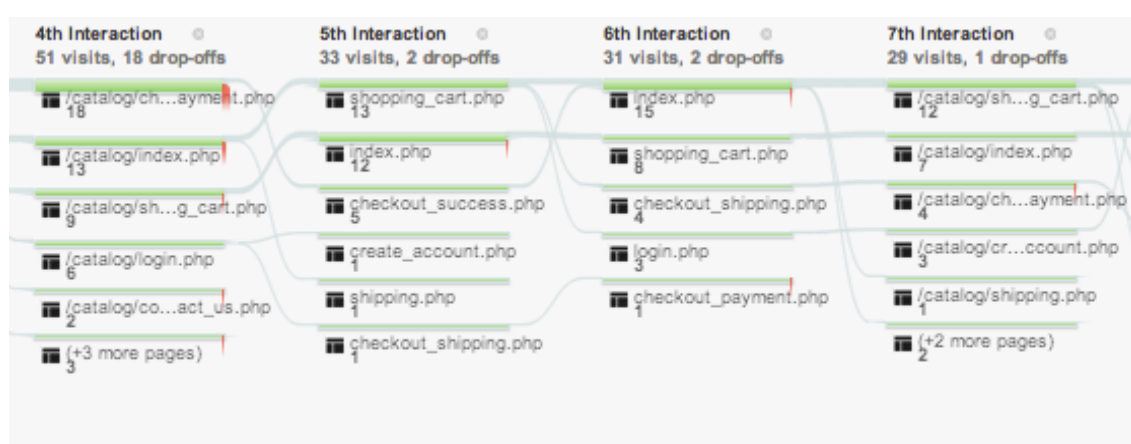


Imagen 21: Flujo de visitas luego de la implementación del código analytics

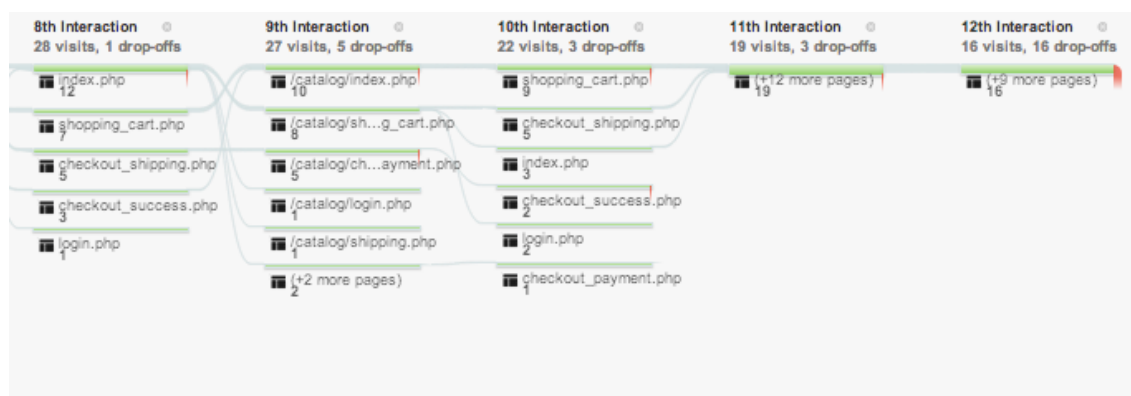


Imagen 22: Flujo de visitas luego de la implementación del código analytics

Como podemos observar, la información obtenida es mucho más elaborada y valiosa que en el caso anterior. Se puede observar claramente los pasos que siguieron los usuarios en el proceso de compra, alcanzando un máximo de doce interacciones. Para este período se registraron una cantidad de 331 visitas, de las cuales 16 resultaron en compras exitosas. A continuación se observa una tabla que detalla de qué manera se perdieron los potenciales clientes en el proceso de compra (para simplificar el análisis se considerará un camino estándar que será aquel tomado por el mayor número de usuarios para nombrar las etapas del proceso de compra):

Página	Interacción	Visitas	Drop-offs	% Dropped	Success
Home page	0	331	254	76.7%	0
Shopping Cart / Login	1	77	9	2.7%	0
Login / Catalog	2	68	14	4.2%	0
Shipping / Shopping Cart	3	54	3	0.9%	0
Payment / Catalog	4	51	18	5.4%	1
Shopping Cart / Catalog	5	33	2	0.6%	5
Catalog / Shopping Cart	6	31	2	0.6%	0
Shopping Cart / Catalog	7	29	1	0.3%	1
Catalog / Shopping Cart	8	28	1	0.3%	3
Catalog / Shopping Cart	9	27	5	1.5%	1
Shopping Cart / Shipping	10	22	3	0.9%	2
Payment / Shipping	11	19	3	0.9%	1
Shopping Cart / Payment	12	16	16	4.8%	2
Total				100%	16

Tabla 10: Recorrido de los usuarios a través de la página

Es evidente que la mayor barrera de entrada sigue siendo el concepto de la compra online, ya que existe una elevada tasa de rebote en la página de inicio. A esto se le pueden sumar algunas cuestiones estéticas de la misma, como el sobrecargo de información y elementos que confunde al usuario y los desinteresa en el sitio. Luego en segunda instancia, la otra barrera que existe al usuario es la necesidad de crear una cuenta, ingresando los datos personales, para poder navegar por la página con el carrito virtual. Naturalmente, muy poca gente desea ingresar información privada a internet y además, es relativamente extensa la que es solicitada por la página, lo cual resulta en un número importante de rechazos. Por último, la última barrera importante que existe es aquella del momento de pago, en donde puede no ser demasiado claro el sistema utilizado. Por ejemplo, si se desea pagar con *Pago Seguro*, uno debe solicitar la compra en la página y luego abonarla en la página de *Pago Seguro*. Esto no se encuentra explicado en ningún lugar, y puede generar confusión y desconfianza a la hora de concretar la compra.

Mejoras de Estética y Conceptuales

Frente a algunos problemas que pudimos observar anteriormente, con respecto al flujo de tráfico en el sitio web, hemos identificado varios aspectos a mejorar en vistas de disminuir el porcentaje de visitas rechazadas en las etapas claves de compra.

Dado que el problema principal yace en la posibilidad de que las visitas logren avanzar más allá de la página de inicio, la mayor parte de las modificaciones apuntarán a hacer del *home page*, una página más amigable, ordenada y con claridad en sus contenidos. El problema principal que identificamos es el exceso de información que actualmente siendo presentada al usuario. El sobrecargo de contenido que tiene la página puede resultar en una obstrucción a su navegación por el sitio en lugar de facilitar la comunicación y entendimiento del mismo. A este problema se le suma el hecho de que toda esta información se encuentra comprimida en un área reducida de la página. El sitio está armado para utilizar un ancho de página de 780, como se observa en el código:

```
<!-- header //-->
<center>
<table width="780" border="0" cellpadding="0" cellspacing="0" bgcolor="#FFFFFF">
```

Actualmente, el tamaño estándar para las páginas de internet y los navegadores de internet es de 960. Es por esta razón que se puede observar en la página un excedente importante de ancho de página con el fondo gris. Si se aprovechara este espacio, para esta misma cantidad de información, sería mucho más claro, y se podrían divisar los distintos segmentos del *home page* con mayor facilidad.

De todas maneras, no es nuestro único objetivo diluir la información disponible, sino también ordenarla y filtrarla según su relevancia para el usuario. El formato actual de la página se caracteriza por su forma cuadrada, en donde se ubican varios rectángulos y cuadrados de información separados.



Imagen 23: Captura de la Home Page

Actualmente, lo que se sugiere especialmente para páginas de compras, es armar una o dos columnas de navegación en los costados de la página, y permitir que el contenido se encuentre en el medio de la misma. La columna de la izquierda se podría utilizar para elementos de navegación como promociones, catálogo y zonas de entrega mientras que, en la columna de la derecha se podrían ubicar elementos de la cuenta personal, como login, usuario, carrito y realizar compra. Las políticas de privacidad, las condiciones de uso y los aspectos legales, suelen incluirse en la parte inferior de la página, en letra chica, ya que en rara ocasión son visitados por los usuarios.

		
Catálogo	Bienvenida	Crear Cuenta / Usuario
...		
...		
...	Promociones	Login
Zonas de Entrega		Carrito
Teléfono		
Contacto	Políticas de Privacidad / Términos y Condiciones	Empresa de Pago

Imagen 24: Propuesta de nuevo diseño

Además de la página principal se pueden modificar algunos segmentos específicos de la página. En primer lugar, el segmento de zonas de entrega solo posee una tabla simple que describe las ubicaciones disponibles. Se podría agregar a la misma un mapa importado desde *Google Maps*, modificado con algún programa como el *map maker*, en donde se pueda observar claramente la zona delimitada para los pedidos. Incluso, si se desea hacerlo aun más elaborado, se puede incluir la posibilidad de ingresar la dirección del usuario, y que la página le responda si se encuentra dentro del área de cobertura o no.

Luego, para el sector de registro de usuario hay algunas modificaciones conceptuales que se pueden realizar. En todo proceso de registro, lo más importante es que el mismo sea lo más corto y directo posible, ingresándose únicamente los datos necesarios para agilizar el proceso. En este caso identificamos algunos datos irrelevantes al proceso de compra como sexo, fecha de nacimiento, provincia, país, que pueden ser omitidos. Para este mismo listado de datos claves observamos que había un problema de alineamiento de las columnas y los campos, aunque es un detalle meramente estético vale la pena mencionarlo. Además por una cuestión conceptual, para finalizar el registro hay un botón que dice “Continuar”, cuando en realidad debería decir directamente “Registrarme”. Si bien parece un detalle simple, el hecho de conocer que el registro finaliza en esa misma página en lugar de continuar más adelante puede resultar en una menor cantidad de usuarios perdidos.

Además, en el sector de compras también habría algunas modificaciones a realizar. Uno de los principales problemas que identificamos es la imposibilidad de seleccionar cuántas unidades de un mismo producto se desean llevar. Si, por ejemplo, quisiéramos llevar 2 kg de bife de chorizo, tendríamos que ir al catálogo, agregar 1 kg de bife de chorizo al carrito lo cual nos llevaría a la página del mismo, para luego retornar al catálogo agregar el segundo kg del mismo producto. El hecho de tener que ir y volver desde el catálogo al carrito es incómodo y ralentiza el proceso de compra. Lo ideal sería tener una caja desplomable (*dropdown box*) que permita seleccionar el número de unidades a comprar, y en lugar de transferirnos a la página de nuestro carrito cada vez que agregamos un producto, tener un resumen dinámico del mismo sobre la columna navegadora a la derecha de la página. Además, otro problema conceptual que se observa, es que al momento de agregar un producto al carrito, en lugar de decir “Agregar a mi Carrito”, dice “Comprar Ahora!”:



Imagen 25: Visualización del producto en la página web

Este botón confunde al usuario, ya que le genera la inseguridad de si al clickear allí hará que se le debiten automáticamente \$88 por el producto. Esto puede resultar en usuarios que elijan no realizar ninguna acción ante la incertidumbre y abandonen el proceso de compra.

Con respecto al método de pago de las compras, sería interesante agregar algún tipo de explicación que lo informe al usuario cómo funciona el sistema de pagos online con *Pago Seguro*. Es importante que sepan que luego de concretar la compra tienen que acceder al sitio de *Pago Seguro* para abonar el monto de la compra. Otra alternativa es buscar algún otro servicio como *Dinero Mail* en donde se pueda integrar este proceso en la página misma, aunque el registro inicial en la página deberá hacerse indefectiblemente a través del sitio propio de *Dinero Mail*.

Por último, con respecto a la estética del sitio, un detalle técnico que observamos es la utilización de un formato de caracteres inadecuado. A lo largo de todas las páginas del sitio, las palabras que tienen tildes o letras “ñ”, figuran con un error de carácter erróneo. Esto se debe a que se está utilizando el conjunto de caracteres “iso-8859-1”, que no posee algunos elementos del vocabulario español.

```
<meta http-equiv="Content-Type" content="text/html; charset=iso-8859-1">
```

Sería recomendable solucionarlo simplemente reemplazando el “charset” por el “utf-8” que suele ser el más estándar para armar las páginas.

Marketing Online: Adwords

Hoy en día, los compradores exploran activamente, tanto en la red como relacionándose con otras personas, para informarse y conocer en detalle los productos y oportunidades que existen. El proceso para satisfacer estas necesidades de los compradores empieza en el “momento cero de la verdad” (ZMOT). La mayor parte de la gente entiende que el momento crítico de decisión de compra es frente a una góndola de almacén o supermercado, denominado “primer momento de la verdad” por la empresa Procter & Gamble. Sin embargo, actualmente el comprador se ha desarrollado en un consumidor mucho más complejo, ya que tiene herramientas para informarse con más detalle de las posibilidades y oportunidades de compra que tiene. Se puede encontrar una gran cantidad de información detallada en Internet, proveniente de todas las fuentes posibles, sobre las marcas y los productos que le interesan. Muchos de los consumidores hoy en día conocen más acerca del producto antes de acercarse a la góndola. El momento cero de la verdad determina, en gran medida, las marcas que forman parte de la lista de compras, los almacenes que los compradores frecuentan y las personas con quienes comparten los resultados. Si bien para el caso de la carne, que es difícil diferenciarla a través de un anuncio en internet, si es posible llegar a los consumidores en el momento cero comunicándoles la posibilidad de obtener estos productos por este canal virtual.

Dado que en la Argentina, el mercado online se encuentra en pleno desarrollo, es importante comprender de qué manera abordarlo, y para ello, es fundamental conocer cómo ha cambiado el modelo de pensamiento de los compradores. En el modelo tradicional de ventas, se identifican tres pasos fundamentales en el proceso de compra: el estímulo, el primer momento de la verdad (góndola), y el segundo momento de la verdad (experiencia):



Imagen 26: Modelo tradicional de compra

Actualmente, se puede identificar este nuevo momento cero mencionado anteriormente, el momento de investigación y descubrimiento de la variedad y características de los productos. Además, el otro factor de suma importancia, es la creciente disponibilidad de críticas y opiniones de compradores existentes en la red, potenciando en gran medida el poder de la publicidad boca en boca.

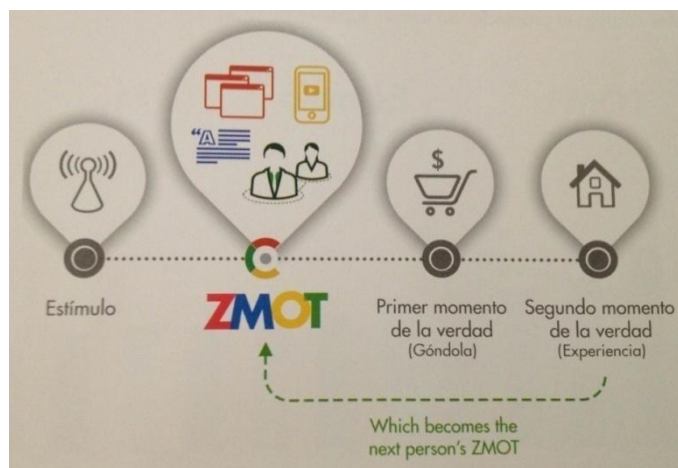


Imagen 27: Modelo actual de compra

Para entender mejor y distinguir qué tipo de anuncios y experiencias se clasifican en las distintas etapas del modelo, a continuación se observa un listado de algunos de los ejemplos más relevantes a cada etapa. Además permite observar qué importancia tiene cada tipo de fuente, considerándose fuentes principales aquellas cuyo porcentaje de uso tiene un promedio mayor al 16%.

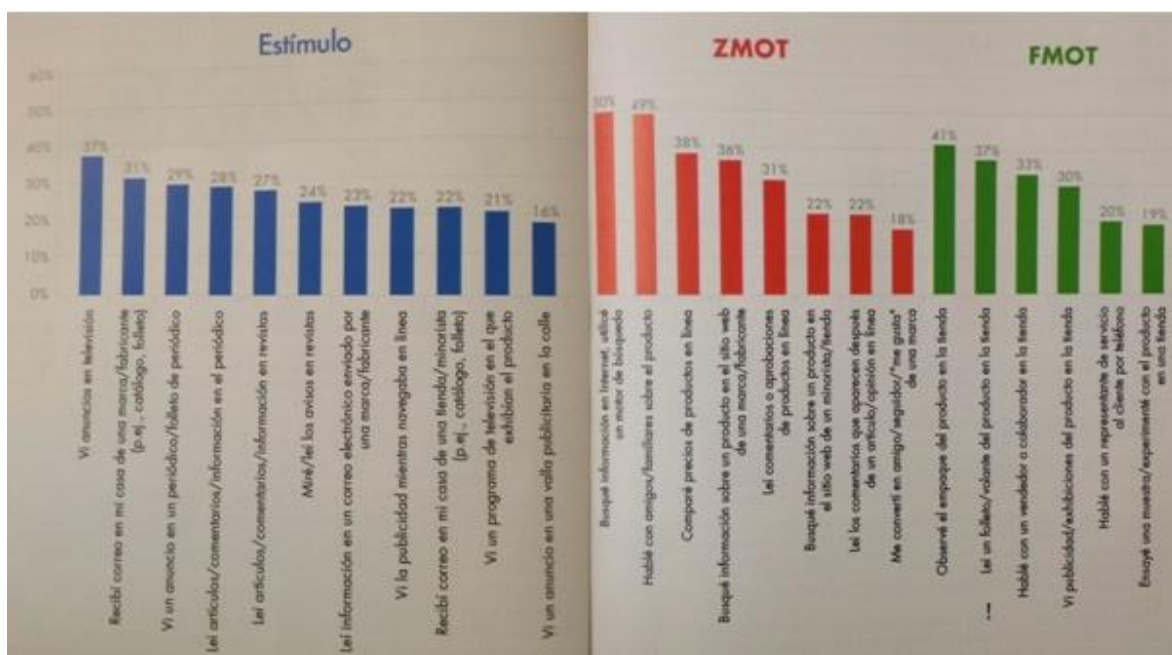


Imagen 28: Actividades dispuestas según etapa del proceso de compra e importancia relativa

Este gráfico fue elaborado por *Shopper Sciences*¹⁰ en Estados Unidos, con la participación de 5.000 compradores en 12 categorías, desde víveres hasta vehículos y productos financieros. Si bien sabemos que el mercado norteamericano es muy diferente al argentino, es importante entender que la situación que se observa en el gráfico marca la tendencia de lo que será un escenario futuro en el mercado nacional.

¹⁰ <http://www.ipgmediabrands.com/companies/shopper-sciences>

En la industria latinoamericana, los dos sectores más afectados por las búsquedas online son el turismo y los productos de tecnología. Sin embargo, para nuestro producto, que recae sobre la categoría “Retail y venta minorista”, también hay un fuerte grado de influencia en el momento cero de la verdad. Para los consumidores que están evaluando qué y dónde comprar, Internet cumple un rol esencial para tomar sus decisiones. En Argentina, el 58% de los consumidores consultan online información o en el sitio web de las tiendas antes de realizar una compra (Fuente: Google). El primer propósito de la búsqueda online es la consulta de disponibilidad, ya sea para buscar tiendas cercanas en los mapas, utilizar el localizador de tiendas del sitio web o saber si el producto esté disponible en stock. La búsqueda en Internet no sólo se utiliza para comprar online sino por sobre todo para comprar directamente en la tienda. Para nuestro mercado, relativamente nuevo en el ámbito online, tendrá una aplicación doble, como se menciona recién, potenciar las ventas en el local físico y explotar el nuevo mercado de venta online de carne.

El segundo propósito es para la consulta y comparación de precios. El momento cero de la verdad exige a los comerciantes minoristas tener una estrategia transparente y consistente de precios entre canales de distribución y en relación a otras alternativas que están tan sólo a un clic de distancia. Dicha estrategia se puede observar en mayor detalle en la sección de nivel de precios.

Por último, los consumidores con acceso a Internet toman control de su experiencia y deciden cómo y cuándo comprar. El rol de un comerciante minorista frente al momento cero de la verdad es poder garantizar el mismo nivel de servicio, calidad y precio por cualquiera de los canales, ya sea telefónico, por internet o en el negocio físico. El consumidor elige según su preferencia dónde ver el producto, cuándo hablar con un vendedor y el acceso inmediato a la información que le otorga lo ubica en un rol privilegiado como comprador.

Además de entender la importancia del impacto que puede generar una campaña de publicidad online, hay que entender también qué tipos de campañas se pueden realizar. Utilizando los servicios más populares de la mano de Google, se pueden separar en dos grandes categorías: “*Search*” y “*Display*”.

Las campañas en base al “*Search*” constan de un método de ubicar anuncios en las páginas de internet que muestran los resultados de una búsqueda a través de un motor de búsquedas como lo es Google. Este estilo se centra principalmente en el servicio de “*Adwords*”, en donde una empresa puede elegir y pagar por un cierto grupo de palabras claves, que al ser buscadas en Google, llevarán a la lista de resultados cuyo encabezado incluirá sus anuncios. Si bien parece una práctica simple, existen una gran cantidad de variables que entran en juego a la hora de generar la lista de resultados pagos. Esto se debe principalmente al hecho de que en la mayor parte de los casos, más de una empresa estará interesada en comprar las mismas palabras claves, y surgirá entonces una competencia por las mismas que funciona a través de un sistema de subastas. Para definir quién gana esta subasta, y por lo tanto definir el orden de ubicación en los anuncios de las búsquedas se define un criterio llamado “*Adrank*”. El “*Adrank*” es un criterio elaborado haciendo el producto entre el “Nivel de calidad” de una página y oferta de “*CPC*” (*cost-per-click*). El

“Nivel de calidad” de una página es una medida de la relevancia de la misma frente a la búsqueda en donde desea aparecer. Entre los elementos principales que determinan este puntaje para una página están: “Keywords CTR” (*Click through rate*), “Display CTR”, relevancia de la página de ingreso, relevancia de las palabras clave en relación a los anuncios, velocidad de carga de la página, relevancia geográfica e historial de indicadores de campañas pasadas. Por otro lado, el costo por click dependerá principalmente de la competencia que exista por una misma palabra clave. De aquí surge la necesidad de conocer qué nivel de CPC ofertar, para lograr ganarle en la subasta a la competencia sin incurrir en grandes gastos. A continuación se puede observar un ejemplo simple de su funcionamiento:

	MAX BID		QUALITY SCORE		AD RANK	
	\$2.00	×	6	=	12.0	SLOT 1
	\$3.00	×	3	=	9.0	SLOT 2
	\$1.00	×	8	=	8.0	SLOT 3
	\$4.00		1		4.0	BUMPED

Imagen 29: Modelo de subasta de Adwords

El usuario rosa, a pesar de tener la oferta de CPC mayor no logra superar al usuario naranja, que se ubica en primera posición. Lo mismo sucede entre el azul y verde, donde un muy alto nivel de calidad por parte del verde, le permite alcanzar la tercera posición con una oferta de CPC muy baja. El azul al quedar ubicado en cuarta posición no figurará directamente en las búsquedas. Mediante este ejemplo se puede observar la importancia de obtener un nivel de calidad fuerte, formado desde el diseño de la página y el de los anuncios. A corto plazo es difícil modificar este puntaje porque requiere realizar cambios estructurales en la página y sus indicadores. A raíz de esto, la importancia de competir en las subastas a corto plazo recae sobre la selección de un adecuado nivel de oferta de CPC. La definición de esta oferta será explicada en mayor detalle más adelante.

Por el lado de las campañas vía Display se pueden dividir según el tipo de anuncios que utilicen, y según cuales sean sus objetivos (targets). Cuando hablamos de tipos de anuncios nos referimos a si son de texto, imágenes, interactivos o videos. De acuerdo a las necesidades y objetivos del cliente, se podrá elegir uno u otro formato para comunicar de la mejor manera posible el anuncio. Por otra parte, cuando hablamos de la clasificación de estos anuncios según sus targets, se divisan dos categorías, por contenido y por usuario.

Dentro de la ubicación de los anuncios según contenido relevante, existen tres tipos de colocación: contextual, por temas y por páginas específicas. Cuando se selecciona contextual, los anuncios se intentan ubicar dentro de páginas cuyos grupos de palabras

claves se relacionen directamente con el anuncio. Cuando se elige ubicación por temas, se utiliza una base de datos de Google que posee una taxonomía para clasificar distintas páginas de internet según temas relacionados a sus contenidos. De esta manera se pueden ubicar los anuncios en grupos de páginas que tengan un tema en común. Por último, se puede seleccionar páginas específicas en las que se desee publicar un anuncio.

Desde otro punto de vista, en lugar de apuntar a los sitios de internet, se puede apuntar a los usuarios. Utilizando los cookies que recogen los usuarios por visitar distintos sitios de internet, uno puede identificar cuáles son los gustos o intereses del usuario y en base a su comportamiento publicitar directamente a la audiencia que posea un cierto grupo de intereses. Sobre esta base, existe una técnica publicitaria muy interesante que se denomina “*remarketing*”, en donde se segmenta a los clientes por distintos criterios de su comportamiento online para dirigir anuncios específicos a su historial. Algunas de las categorías por las que se los puede segmentar son: páginas visitadas, tiempo de visita en un sitio, páginas vistas dentro de un mismo dominio, etapas atravesadas en un proceso de compra dentro de un sitio. Esta última categoría es especialmente útil para personas que por alguna razón han abandonado su proceso de compra y brinda la posibilidad de recaptarlos y concretar la venta.

En nuestro caso, para el sitio de Carnes Online, nos enfocamos únicamente en una campaña de “*Search*” utilizando *Google Adwords*. Para observar el funcionamiento y la respuesta de los usuarios frente a estos anuncios, invertimos \$700 (400\$ inversión + 300\$ bonificación por cliente nuevo) en un grupo determinado de palabras claves, apuntados a la zona norte de la Provincia de Buenos Aires. El período de prueba que utilizamos fue de una semana, para sacar una muestra del comportamiento del mercado y proyectarlo a futuro.

Para armar la campaña de *Adwords*, armamos cuatro grupos de palabras claves:

Ad group	Campaign name	Campaign type ?	Campaign subtype	Status ?	Default Max. CPC ?
Venta Carne	Carnes Online	Search Network only	All features	Eligible	ARS0.55 ☒
Carnicería	Carnes Online	Search Network only	All features	Eligible	ARS0.55 ☒
Delivery	Carnes Online	Search Network only	All features	Eligible	ARS0.55 ☒
Compra Carne	Carnes Online	Search Network only	All features	Eligible	ARS0.55 ☒

Tabla 11: Grupos de palabras claves

La importancia de poder agruparlos tiene como fin último lograr obtener un mayor nivel de calidad. Cuando definimos el listado de *Adwords*, se puede formar un importante rango de palabras y frases. Para que se incremente la relevancia de los anuncios, y por consiguiente el nivel de calidad, es fundamental que los anuncios contengan o se relacionen directamente con las palabras que generan su aparición en el buscador. Si

utilizáramos un solo anuncio para todo el grupo de palabras claves, esta correlación entre palabras y anuncios no se cumpliría en todos los casos, resultando en una penalización de score. Lo mismo sucede con la relevancia entre anuncios y la página de inicio del sitio, en donde es conveniente hacer coincidir términos y palabras de ambas.

A continuación se pueden observar algunos de los listados de las palabras claves para los distintos *Ad Groups*:

Venta Carne:	Carnicería:	Delivery:	Compra Carne:
↑ Keyword carniceria +online carniceria +online domicilio carniceria +online internet carniceria en +linea carniceria en +linea domicilio carniceria en +linea internet carniceria internet carniceria online	↑ Keyword delivery carnes delivery carnes domicilio delivery carnes internet delivery carnes online delivery de carnes delivery de carnes domicilio delivery de carnes internet delivery de carnes online envio carnes	↑ Keyword Total - all ad group ? carne online carnes online compra carne compra carne domicilio compra carne internet compra carne online compra carnes compra carnes domicilio compra carnes internet compra carnes online	↑ Keyword carne online carnes online venta carne venta carne domicilio venta carne internet venta carne online venta carnes venta carnes domicilio

Imagen 30: Listado de palabras clave

Por otra parte, acá también podemos observar como figurarán algunos de los anuncios dentro del buscador:

Anuncio relacionado con **carniceria online** ⓘ
Carnes Online - La Mejor Carnicería Online - CarnesOnline.com.ar
www.carnesonline.com.ar/Carniceria
 Compre Online, Recíballo en su Casa!

Carnes Online - Nueva Promo, Pack Asado Tradicional
www.carnesonline.com.ar/Catálogo
 Compre Online, Recíballo en su Casa!

Carnes Online - Mejores Cortes, Envasados al Vacío
www.carnesonline.com.ar/Delivery
 Compre Online, Recíballo en su Casa!

Se puede observar cómo se incluyen tanto palabras claves, como palabras y frases que figuran dentro de la página de internet, buscando maximizar el nivel de calidad de los anuncios.

Como mencionamos anteriormente, otro aspecto fundamental de *Adwords* además del nivel de calidad, es entender cómo funciona su sistema de subasta, y cómo lograr maximizar las utilidades percibidas ajustando el valor ofertado para cada palabra clave. Para comprender este sistema debemos comenzar desde la base de nuestro negocio. Nosotros al vender un producto percibimos un ingreso, y a su vez para ofrecer ese producto afrontamos un costo, definiendo así nuestra utilidad máxima posible

$$\text{Precio} - \text{Costo} = \text{Utilidad Máxima}$$

Naturalmente, si nosotros tuviéramos un gasto de publicidad online “CPA” (*cost per acquisition*) igual a nuestra utilidad máxima por producto vendido, alcanzaríamos un punto de equilibrio. Sin embargo, las ofertas publicitarias no se definen según el CPA de los productos, sino por el CPC (*cost-per-click*). Esto se debe al hecho de que no todos los usuarios que hacen un click sobre nuestro anuncio efectivamente compran nuestro producto. De aquí surge la necesidad de monitorear qué porcentaje de ellos si terminan comprando nuestro producto. A este ratio se lo denomina, tasa de conversión:

$$\text{Conversiones} / \text{Clicks} = \text{tasa de conversión}$$

Conociendo este valor, es posible determinar cuál es el máximo valor de CPC que podemos ofertar para generar una ganancia. Este valor se define simplemente haciendo el producto entre la utilidad por venta y la tasa de conversión:

$$\text{Max CPC} = \text{CPA} * \text{Tasa de conversión}$$

Uno puede elegir un valor de oferta de CPC entre cero y el máximo, y de acuerdo a ese valor logrará obtener un volumen de tráfico definido. El problema surge del hecho de que los valores de CPC varían periódicamente según las interacciones que existan entre distintas empresas por ganar esas palabras claves. La naturaleza de la variación diaria del CPC resulta de comparar los CPC ofertados y Nivel de calidad de los competidores. Por ejemplo, si uno tiene un nivel de calidad Q1 y oferta de CPC P1, y un competidor tiene un Q2 y P2, el costo resultante para nuestro click resultará de la cuenta:

$$\text{CPC} = (\text{P2} \times \text{Q2}) / \text{Q1}$$

De aquí surge la necesidad de lograr obtener el Nivel de calidad más alto posible, que determinará directamente el valor de CPC ofertado necesario para vencer a la competencia.

Conociendo estas reglas quedan dos alternativas principales para hacer frente a los competidores, ganar por presupuesto, o ganar mediante una estrategia de CPC ofertados. Nuestro objetivo es desembarcar en una propuesta de costos reducidos por lo cual apuntaremos más a la segunda alternativa, además del hecho que el mercado de carnes online tiene muy baja competencia.

Esta segunda estrategia de CPC ofertados da lugar a otro indicador fundamental, el “ICC” (*incremental cost per click*).

$$\text{ICC} = \text{Cost of incremental clicks} / \text{number of incremental clicks}$$

Este indicador da una medida del incremento de costo de obtener un click adicional para una determinada oferta de CPC. Por la naturaleza dinámica del sistema, la mejor manera de analizar el punto óptimo de oferta del CPC surge de un análisis experimental. Observando los resultados luego de experimentar con diferentes niveles de oferta de CPC, uno puede encontrar el punto más cercano al óptimo jugando con los valores de oferta de CPC e ICC. Para un determinado valor de oferta de CPC, se obtendrá un valor de “VPC” (*value per click*), que será el promedio de los costos de los clicks que se hayan obtenido.

Cuando el $\text{VPC} < \text{ICC}$, entonces convendrá disminuir el valor de oferta de CPC. En contraparte, cuando el $\text{VPC} > \text{ICC}$, entonces convendrá aumentar el valor de oferta de CPC.

En el mercado online al cual apuntamos nosotros, existe muy poca competencia. Entre los competidores más fuerte se encuentra una carnicería española, que figura en las búsquedas argentinas porque se han equivocado al diseñar su campaña y agregaron a nuestro país erróneamente. La herramienta de sugerencias de *Adwords* recomendó tomar un rango de oferta de CPC entre \$ARS 0,30 y \$ARS 0,80, por lo cual definimos un valor entre \$ARS 0,35 para las palabras más genéricas y \$ARS 0,55 para las más específicas. En cuanto a específicas nos referimos a aquellas que incluían palabras tales como *delivery* u *online*. La razón de esta diferencia de precios yace en el hecho de que la campaña apunta a un nicho de usuarios, y la prioridad es lograr la mayor cantidad de conversiones. Estas seguramente llegarán de aquellos usuarios que sepan lo que buscan a través de términos específicos. En cambio, no tiene tanta sentido invertir la misma cantidad de dinero en usuarios que busquen términos genéricos relacionados al tema que ocasionalmente puedan ser atraídos y lograr conversiones.

Como último detalle importante al negocio, con respecto al mercado objetivo, utilizamos una herramienta de *Adwords* para delimitar la zona en donde deseamos que aparezcan los anuncios. Acorde a nuestro plan de logística, decidimos tomar solamente la zona norte de Provincia de Buenos Aires, cubriendo principalmente los barrios de Tigre, San Fernando, San Isidro, Vicente López y San Martín. A través de esta herramienta, el buscador de Google identifica de qué zona provienen los IP's de las personas buscando estas palabras y los excluye de la impresión de los anuncios. Esto también favorecerá en gran medida el nivel de conversiones, además de ahorrar una importante suma de dinero en impresiones que no resultarán en ventas por ser clientes fuera del área de cobertura logística. En la hoja siguiente se observa el mapa con los barrios permitidos (azul) y aquellos excluidos (rojo):

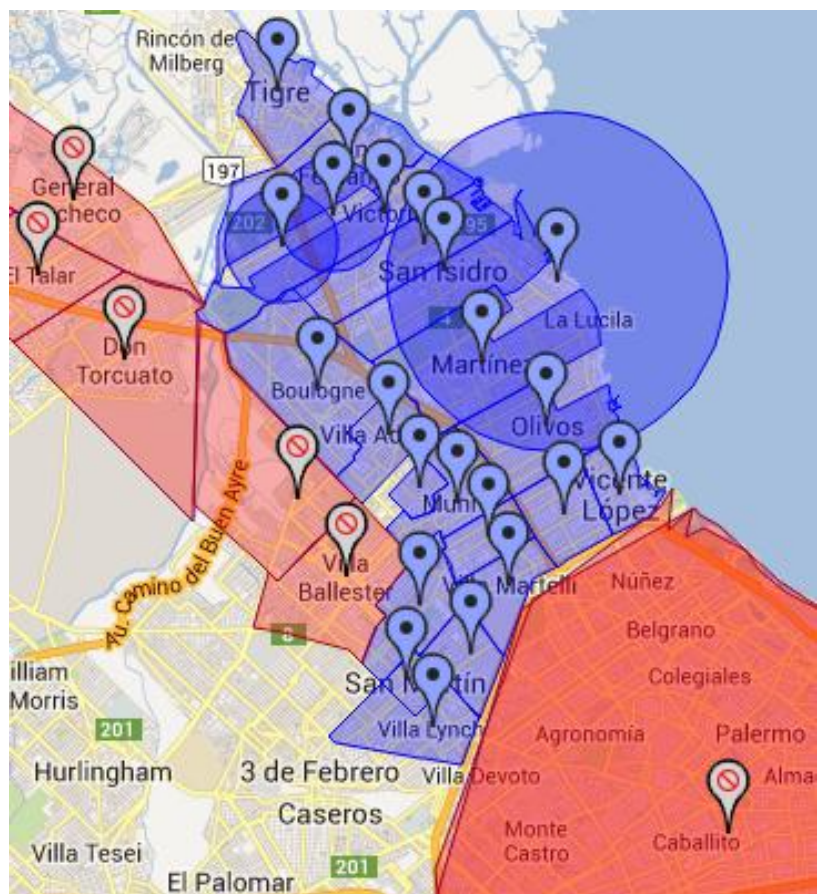


Imagen 31: Área de cobertura de la campaña de *Adwords*

4 P's de Marketing - Nivel de Precios y Competencia

Además de analizar y mejorar todas las cuestiones técnicas de la página de internet y el proceso de compra, es de suma importancia entender el funcionamiento del mercado y abordarlo con una estrategia adecuada. Por un lado tenemos todo el aspecto promocional y de segmentación de mercado cubierto con el mejoramiento de la página de internet y las campañas online dirigidas a los nichos correspondientes. Por otra parte, debemos definir qué tipo de productos se venderán y a qué nivel de precios.

Como punto de partida para definir estas cuestiones, debemos entender que el segmento de mercado al cual apuntamos es personas de entre 21 y 60 años, de clase social media-alta con facilidad y uso frecuente de internet. La necesidad de apuntar a personas que tengan acceso a la tecnología más novedosa, y que estén dispuestos a incurrir en nuevas metodologías de compra, lleva a reducir el segmento de mercado a personas con niveles adquisitivos medios y altos.

En concordancia con lo anterior, los productos que se comercializarán en la página de internet serán de la línea “*Premium*”, y todos envasados al vacío. Además de ajustarse a las posibilidades de los usuarios y preferencias hacia productos de primer nivel, este tipo de producto se ajustará mucho mejor a la naturaleza del proceso de compra. Al tratarse de una compra a través de internet, en donde el usuario no estará en contacto con el producto directamente, la posibilidad de entregar el mismo envasado brindará un aumento en la confianza del consumidor con el producto y el proveedor. A su vez, aportarle un mayor nivel de valor agregado al producto permitirá aumentar el nivel de precios generando un margen adicional de utilidades.

Para definir el precio del producto, además de observar los costos relacionados a la producción y entrega del mismo, habrá que observar el precio al que venden este tipo de productos los competidores. Mediante el cálculo de los costos incurridos para la venta, se podrá fijar un precio mínimo, y luego con el de los competidores un máximo. Si bien este último precio podría no ser un máximo, de acuerdo a la estrategia comercial elegida, nosotros buscaremos posicionarnos por debajo del nivel de precios del mismo para intentar ganar parte de los clientes online existentes.

En la hoja siguiente podemos observar el nivel de precios actual de Carnes Online con respecto a aquel de La Ochova.

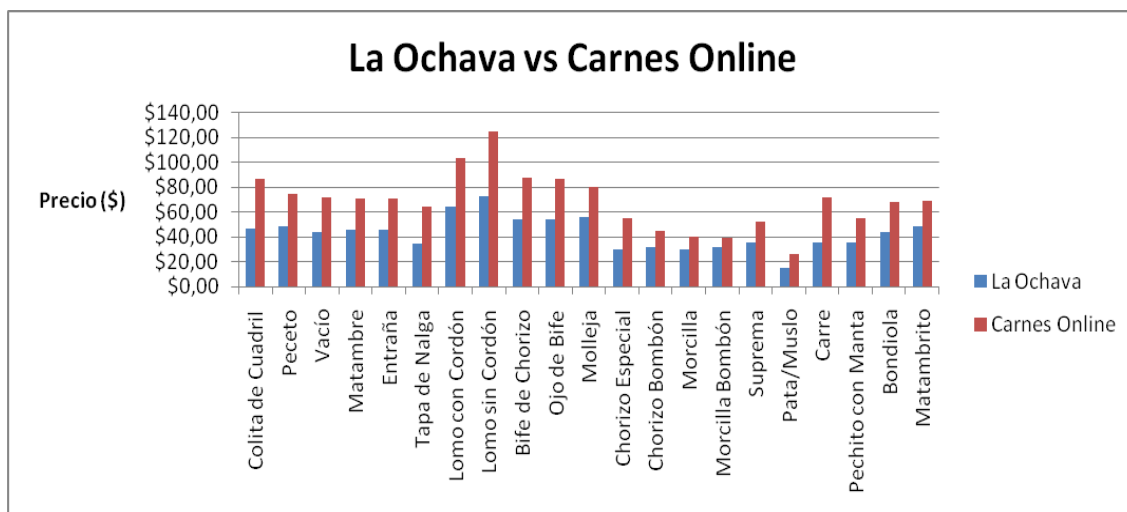


Gráfico 9: Comparación precios La Ochava vs Carnes Online

Es evidente notar el nivel superior de precios en Carnes Online, naturalmente correspondiente a una línea regular y premium de productos. Para evidenciar de manera más clara estas diferencias podemos acudir a un gráfico que representa los % de diferencia de precios que existe para cada producto a continuación:

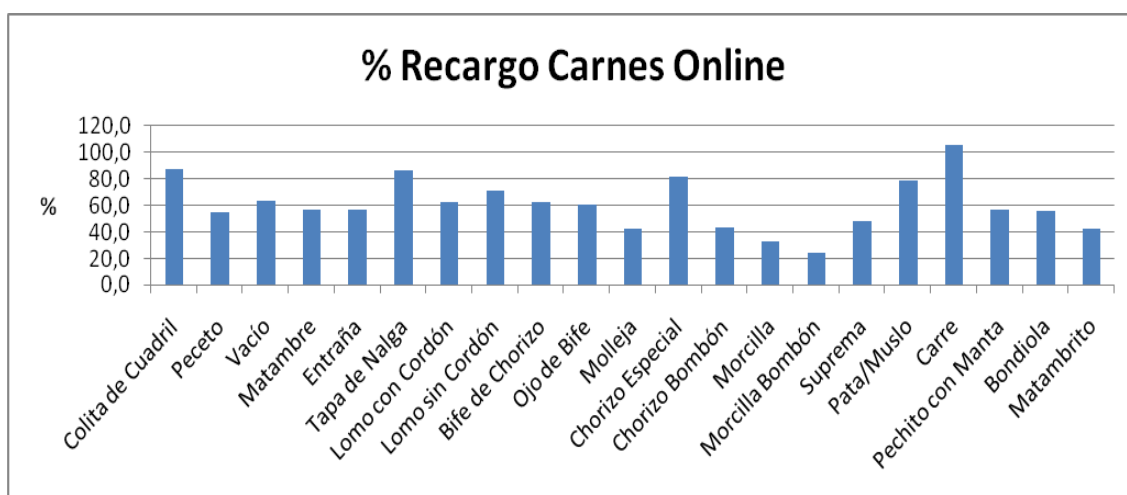


Gráfico 10: Porcentaje de recargo de Carnes Online

Si realizamos el promedio de los recargos nos da un 60,4%. Evidentemente la brecha es muy importante, y limita en gran medida el potencial de los clientes. Cabe mencionar que no todos los productos que se comercializan en la Ochava están disponibles en la página de internet, por lo tanto solo realizamos la comparación entre aquellos que sí están disponibles en ambos canales de venta. Con estos niveles actuales de precios la página de Carnes Online logra vender 300 kg de carne por semana y subsistir; sin embargo, el modelo actual no tiene proyección de crecimiento. A continuación ahondaremos en el estudio de los costos de producción y entrega así como en los precios competidores para verificar si debemos modificar el actual esquema de precios.

A continuación haremos mención del la estructura de costos propios del producto, desdoblado según costos de la materia prima, mano de obra y gastos generales de producción. El análisis detallado de estas cuestiones estarán ampliadas en la sección de

análisis económico, pero aquí haremos un paneo general como para poder definir un nivel de costos básicos a cubrir.

Con respecto a la materia prima, debemos mencionar la compra de la carne se realiza mediante pedidos de medias reses, para luego cortarlas y procesarlas para así obtener los diferentes cortes deseados. El precio de la media res está determinado por el mercado local, y a pesar de que para los distintos cortes existan diferentes niveles de precios, el precio del kg de media res se considera homogéneo. Las diferencias que si se pueden observar son con respecto a la proporción de kg que se puede obtener de cada tipo de corte. Las medias reses que se ordenan tienen en promedio un peso de 110 kg y un precio de \$ 2.310, resultando en un precio promedio de 19 \$/kg con un IVA del 10,5%.

Además de requerir materia prima, debemos tener en cuenta el gasto de mano de obra necesario para elaborar los cortes. Dentro del personal directo e indirecto se encuentran dos cortadores, un encargado y una cajera. El total de sus sueldos brutos, contribuciones patronales y ART anuales suman al presente \$ 745.300, que al trasladarse a las 28 reses semanales en 52 semanas del año, llevan a un gasto de 4,65 \$/kg.

Por último debemos mencionar las herramientas, insumos y servicios que deben utilizarse para llevar a cabo la producción. Entre ellos podemos mencionar el carbón, gas, electricidad, teléfono, limpieza, delantales, bolsas y gastos de mantenimiento. El total anual alcanza un valor aproximado a \$ 12.000, que resulta en un gasto adicional de aproximadamente 1 \$/kg.

Considerando estos datos, el costo correspondiente a un kg de carne ronda los \$26,65. Más adelante haremos mención de otros gastos indirectos que incidirán sobre la estructura de costos total, pero este análisis nos indica dentro de que orden se encontrará el precio unitario por kilogramo. Para el caso de Carnes Online, haremos especial mención de los gastos de comercialización correspondientes a las campañas publicitarias que se implementarán, y la proporción que conviene invertir en ellas para maximizar el nivel de ventas con respecto a los costos. A continuación detallaremos en qué nivel de precios se encuentran situados algunos de nuestros competidores principales.

Como competidor director tomaremos a *Coto Digital*, ya que actualmente es el jugador en el mercado online más importante. A pesar de que en su web se comercialice una gama muy amplia de productos de su supermercado, nosotros nos centraremos en su segmento de carnicería para realizar un análisis comparativo. Mediante un relevamiento de precios en su web, correspondiente a su gama de productos premium envasados al vacío llegamos a la siguiente comparación de precios:

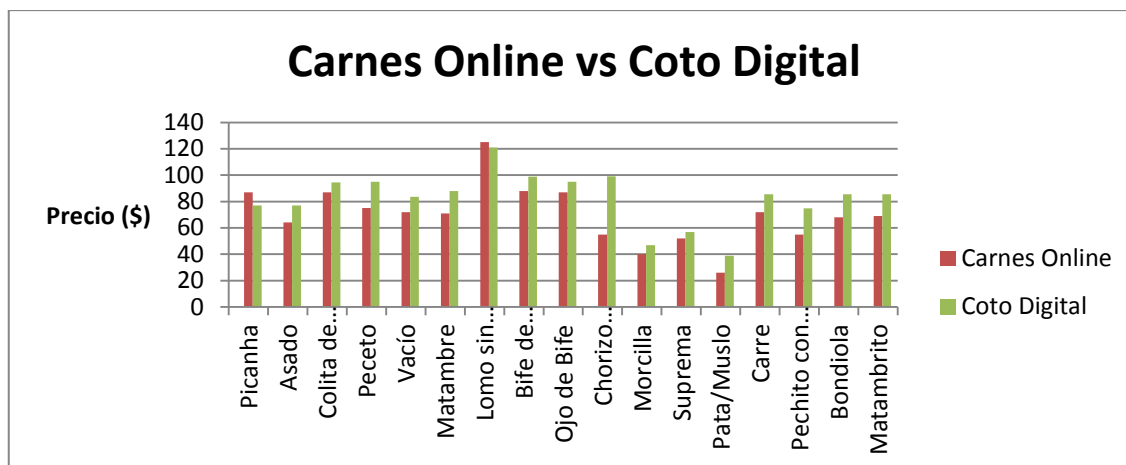


Gráfico 11: Comparación precios Carnes Online con precios Coto Digital línea premium

Se puede observar que Coto Digital posee un nivel de precios levemente superior a Carnes Online, dándole de esta manera una ventaja competitiva por precios. A continuación podremos observar esta brecha en valores porcentuales:

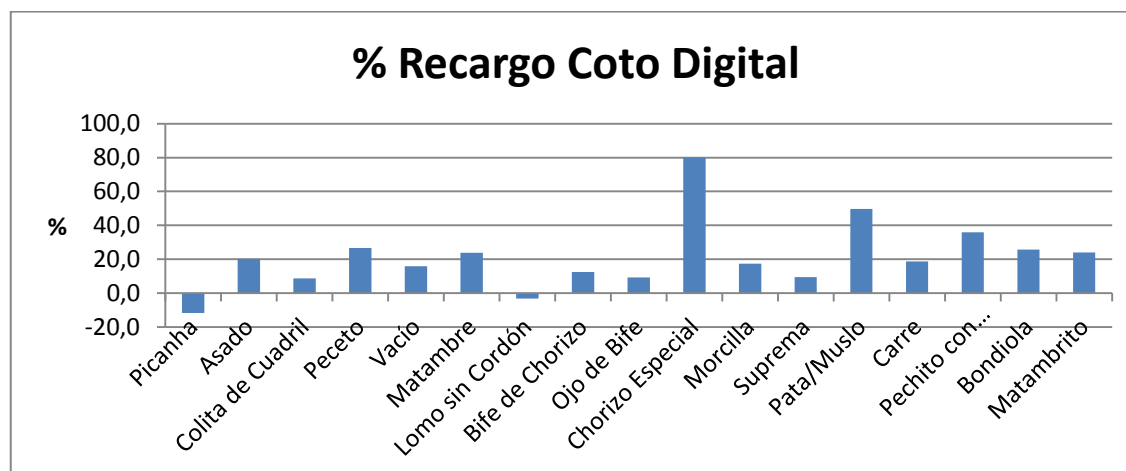


Gráfico 12: Porcentaje de recargo Coto Digital

Se puede observar que hay dos productos por debajo del nivel de precios en Coto Digital, la picanha (tapa de cuadril) y el Lomo sin Cordón. Para el promedio general, la brecha de precios es del 21,3%. Esto es un buen indicador, ya que para un bajo nivel de actividad, Carnes Online es capaz de mantener un nivel de precios menor al de su competidor principal. Como se puede observar, el nivel de precios actual permite obtener una diferencia importante con respecto a los costos incurridos, y también mantenerse competitivos frente a la competencia, por lo cual se mantendrá el mismo en este orden de precios.

Proyección de la demanda

Local Físico

Como se comentó al principio de esta sección, utilizaremos como referencia para establecer la demanda, a La Ochava. La misma actualmente tiene una venta minorista promedio de 33 medias reses por semana lo que equivale a aproximadamente 3.600 kilogramos de carne vacuna.

Para establecer un paralelo entre La Ochava y el nuevo local en primer lugar compararemos la ubicación. A la hora de elegir la localización, optamos por un lugar no muy alejado de La Ochava con las mismas características demográficas, de manera tal que podamos lograr ventas similares en ambos locales. A continuación colocamos un mapa en con las zonas de influencia de ambas carnicerías.

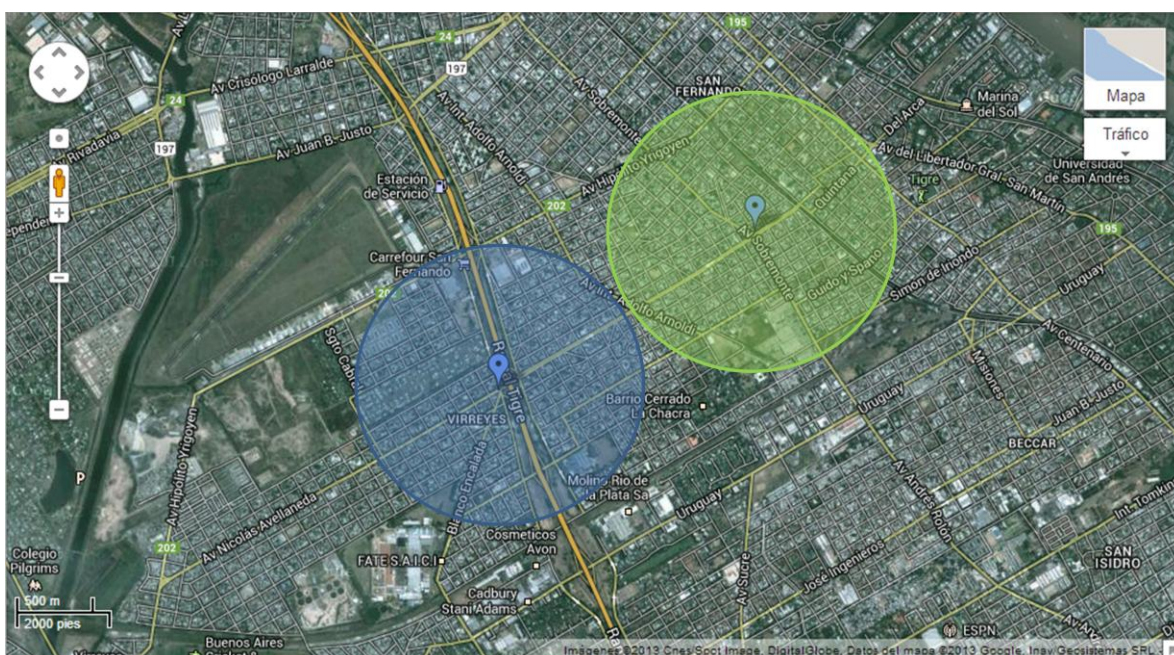


Imagen 32: Áreas de influencia de La Ochava y del nuevo local

En el mapa observamos que con un radio de influencia de diez cuadras a la redonda ambas carnicerías captan una gran porción de la localidad de Virreyes sin cruzarse la una con la otra. No obstante, como es de esperarse, la influencia es mayor a medida que nos acercamos al centro de la circunferencia y decrece a medida que nos alejamos del mismo. A su vez el mapa muestra que ambas áreas de influencia abarcan zonas residenciales con gran densidad de población puesto que no se divisan espacios verdes ni descampados.

Además de la demografía del lugar, también debemos tener en cuenta otros factores que afectarán la demanda del nuevo local como ser la competencia. En este aspecto La Ochava cuenta con diez años de experiencia y una fidelización de los clientes, mientras que en la nueva ubicación deberemos captar clientes que ya satisfacen sus necesidades en otras carnicerías de la zona. Para posicionarse en la zona tanto La Ochava como su nuevo local cuentan con la ventaja de que el dueño tiene faena propia, lo cual le permite abastecer ambos locales sin la necesidad de intermediarios. Estos últimos aplican un porcentaje sobre

el costo de la media res faenada para poder generar un margen de ganancia y por lo tanto el costo final de la carne aumenta. Los dos locales de La Ochava, por lo tanto cuentan con precios competitivos frente a los de la competencia. Además, cabe destacar que La Ochava ya lleva 10 años radicada en la zona, y por lo tanto ha establecido una reputación reconocida por los vecinos del barrio. El hecho de tener una marca de calidad impuesta le proporciona una ventaja competitiva frente a la competencia a la hora de abrir una sucursal en la zona, ya que trae consigo la reputación de la Ochava. Este factor ayudará a atraer clientes nuevos y generar la base de clientela inicial.

Es primordial para captar clientes nuevos y luego mantenerlos, además de un buen precio, garantizar tanto mercadería de calidad como buena atención. Basándose en estos tres pilares, la fidelización se dará espontáneamente. Durante las primeras semanas los residentes de la zona o aquellos que circulan con frecuencia por las inmediaciones del local para satisfacer la curiosidad, tienden a realizar una primera compra. Si el nuevo local cumple con los estándares de calidad, precio y atención será cuestión de poco tiempo que los clientes opten por nuestra carne.

A partir de lo anterior creemos que la expansión física logrará finalmente alcanzar una demanda apenas menor a la de La Ochava puesto que esta última cuenta con diez años de trayectoria y clientes por fuera de su área de influencia ya que por su ubicación, a pocos metros del Ramal Tigre, atrae clientes que bajan de la autopista, compran en La Ochava y continúan viaje.

Extrapolando la situación comercial de La Ochava hacia el nuevo local hemos generado una estimación de la demanda potencial actual. Además nos hemos basado en otros indicadores y estudios para poder proyectar la evolución de la misma. Considerando la escala de La Ochava y la sucursal hemos definido la demanda objetivo en 3.000 kilogramos (28 medias reses) por semana. Esta demanda será menor durante los primeros meses posteriores a la apertura, alcanzando luego el objetivo planteado.

Para determinar el crecimiento que tendrá la demanda inicial del nuevo local hasta que entre en régimen y alcance el objetivo de ventas establecido, se investigó el crecimiento de una carnicería abierta a principios de este año, puesto que La Ochava inició sus actividades hace ya diez años y en otras circunstancias del país. A continuación se puede observar un gráfico de la evolución estimada para las primeras doce semanas del proyecto:

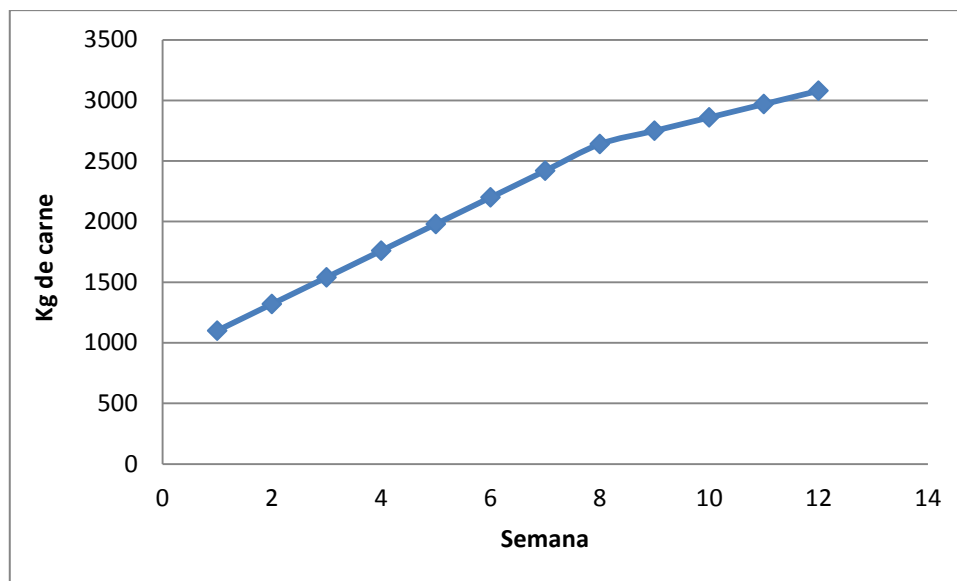


Gráfico 13: Crecimiento de la demanda para las primeras doce semanas

Además para proyectar la demanda hacia adelante, con fines de poder analizar la evolución del negocio, nos hemos basado en dos indicadores principales. El primero de ellos es la tasa de crecimiento de la población, que estará directamente relacionado con el volumen de consumo de carne, tomando en cuenta que la preferencia por ella no varía. Con respecto a este último detalle, conociendo la fuerte cultura consumidora de carne argentina, y además basándonos en un estudio del IPCVA, hemos verificado que la preferencia hacia el consumo de carne no variará por lo menos en los próximos cinco años. Esto se puede observar en el siguiente gráfico provisto por el IPCVA:

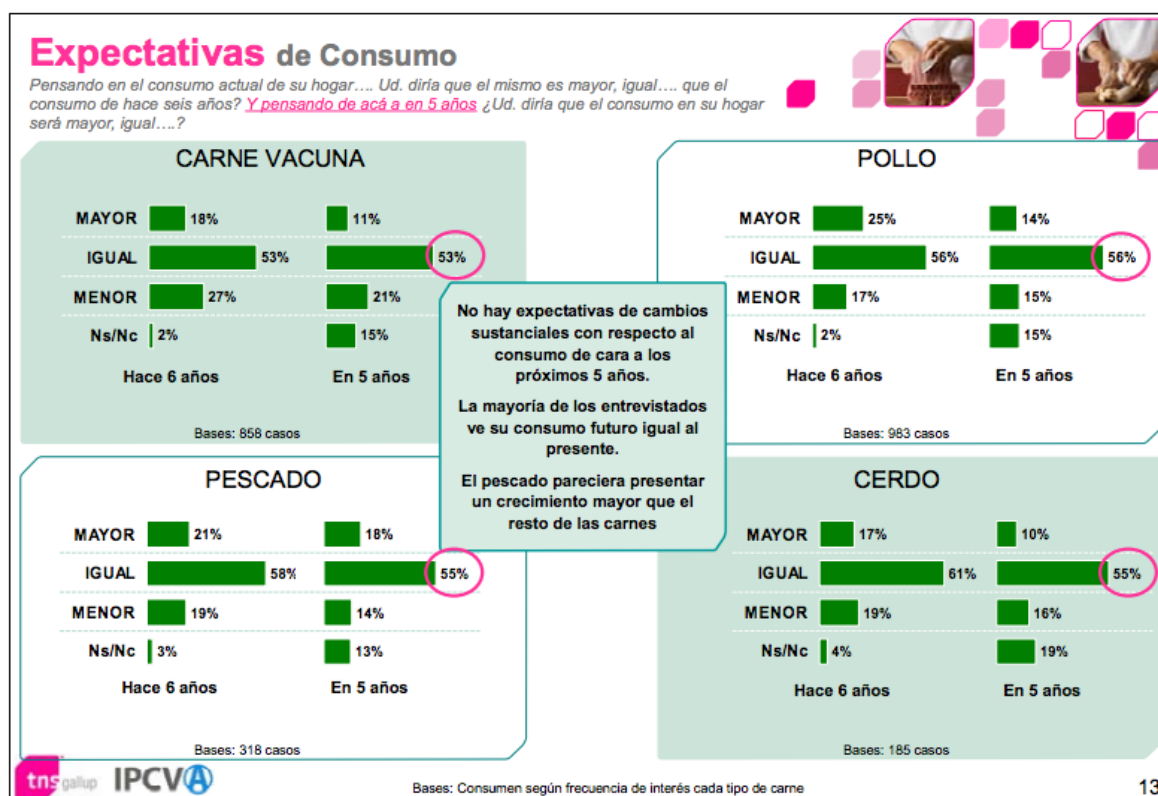


Imagen 33: Expectativas de consumo según tipo de carne

La porción mayoritaria (53%) de la gente entrevistada respondió que sus hábitos de consumo respecto a la carne no debería modificarse en los próximos cinco años. Este análisis fue hecho considerando una condición de *ceteris paribus* respecto de otras variables fundamentales como por ejemplo, el precio de la carne. Por esta razón también debemos hacer mención de otro estudio realizado por el IPCVA, que sugiere cambios en el consumo por cuestiones varias, entre las cuales se destaca el nivel de precios de la carne:

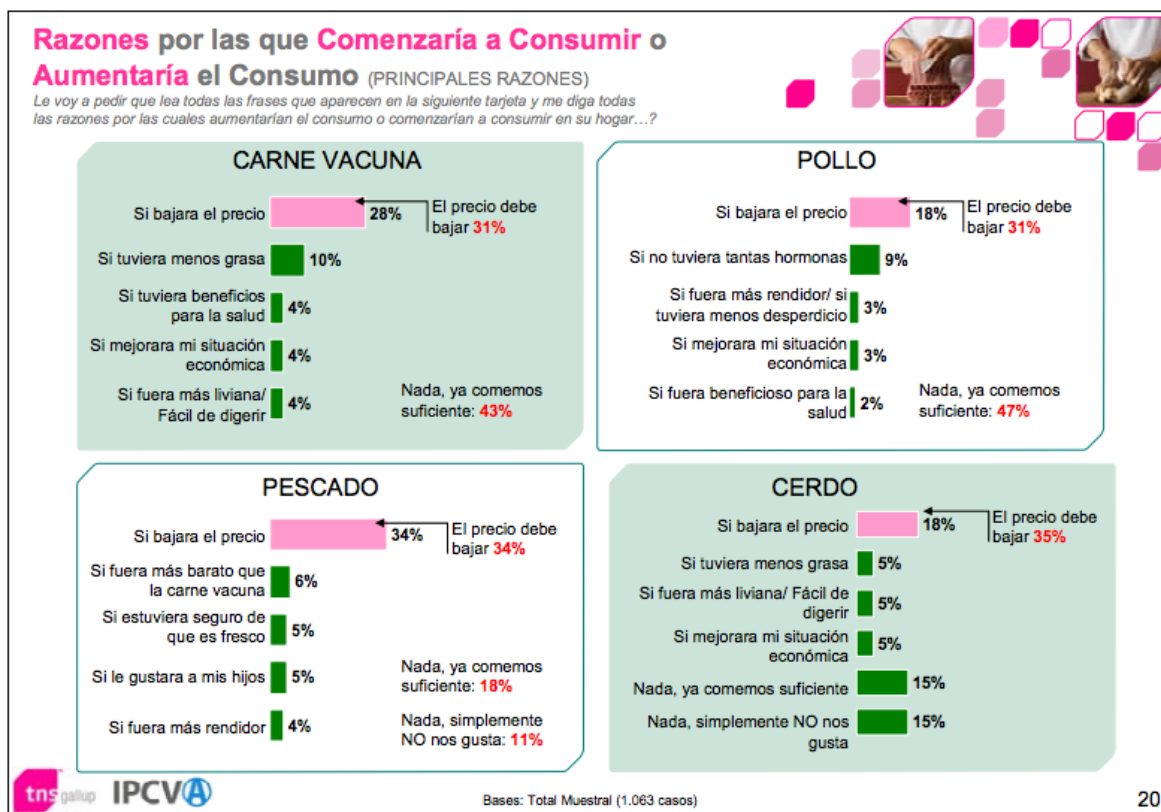


Imagen 34: Razones para que aumente el consumo

Como se puede observar, la razón principal por la cual podría aumentar el consumo de la carne es debido a una baja en el precio de la misma. Sin embargo, esto no se prevé ya que actualmente el precio de la carne está fuertemente regulado por el gobierno para que no aumente más allá de lo que fijan los indicadores oficiales. Esta es una cuestión fundamental en el mercado de la carne, ya que las acciones gubernamentales definen en general el nivel de precios de la carne.

En el gráfico siguiente se puede observar claramente de qué manera se ha manifestado dicha intervención oficial en la evolución de los precios del mercado de la carne:

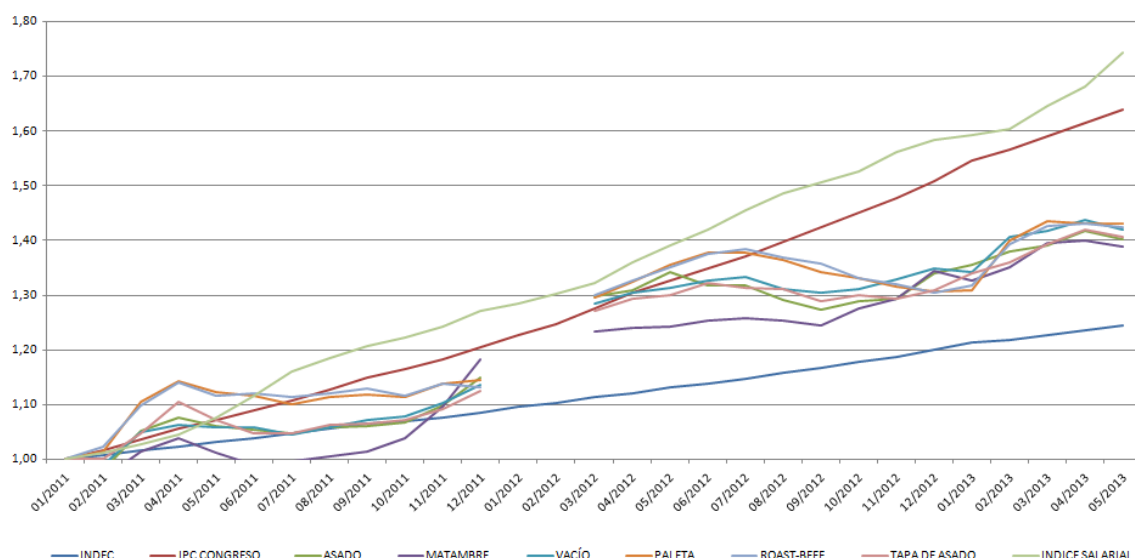


Gráfico 14: Índices de inflación, precios y salarios

Se pueden observar la evolución de cuatro variables fundamentales en el gráfico, el índice de precios oficial elaborado por el INDEC (azul), el índice de precios privado elaborado por los consultores del Congreso (rojo), la variación en el nivel de salarios general (verde) y la variación de precios de la carne. Por una parte podemos observar como los índices elaborados por los organismos gubernamentales difieren de aquellos de los organismos privados. No obstante, el comportamiento de ambos indicadores (el elaborado por el INDEC vs el elaborado por las consultoras privadas para el Congreso) es prácticamente igual salvo la brecha proporcional que le resta el índice oficial. Por dentro de estos dos límites se puede observar como varía el precio de la carne según una serie de ciclos, típicos de un producto cuyo precio es regulado. En cada ocasión en la cual el producto busca acercarse al nivel de precios más representativo de la realidad (privado), el gobierno interviene para retroceder dichos aumentos y traerlo nuevamente hacia un punto medio dentro los límites.

También debemos destacar la importancia que tiene la evolución del nivel de salarios, ya que dicho nivel se traducirá directamente en consumo. La evolución del nivel de salarios es relativamente pareja con la evolución de los índices de precios privados, motivo por el cual no debería causar un impacto en el consumo de continuar estas tendencias. Al variar el nivel de salarios a la par del nivel de precios, el poder de adquisición de las familias debería mantenerse constante y por consecuencia, la demanda de carne no se vería alterada. Aunque debe tenerse en cuenta que el indicador de la variación salarial está confeccionado sobre la base de la evolución de los salarios formales (trabajadores registrados, bajo Convenios Colectivos o CCT); se sabe que en el país existe aún una significativa cantidad de trabajadores que reciben empleos y salarios informales, y la actualización de dichos ingresos generalmente es inferior a la pactada mediante las paritarias homologadas frente al Ministerio de Trabajo. En consecuencia, una parte de la población activa – generalmente de clases bajas o medias bajas – ve mermado su poder adquisitivo frente a los incrementos de los precios a los consumidores. Aún así, y

utilizando la información anterior, asumiremos que el impacto de la variación en los precios no afectará significativamente la evolución de la demanda de carne.

Teniendo en cuenta todos los factores mencionados, se espera obtener una demanda con el siguiente comportamiento:

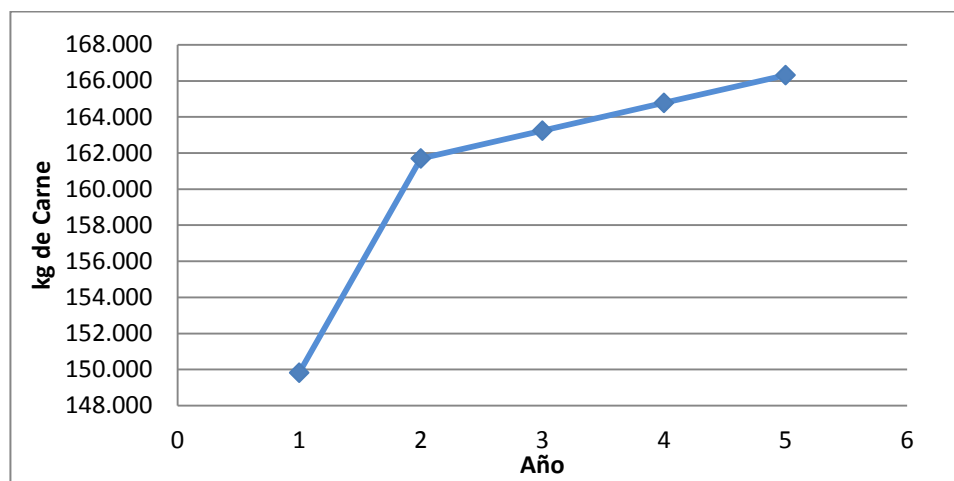


Gráfico 15: Proyección de la demanda del nuevo local

En base al sistema de ingreso de mercadería de La Ochoava antes descrito, siguiendo la misma lógica de comportamiento y a partir de la demanda proyectada podemos establecer la gestión de stocks semanal para el nuevo local. De las ventas de La Ochoava, establecimos una estacionalidad diaria y, a partir de la misma, el consumo de medias reses que tendrá el nuevo local por día. A continuación observamos el ingreso de mercadería diario, siguiendo el mismo sistema que La Ochoava, de manera de garantizar una buena organización de los tiempos y una correcta división de tareas.

	Ingreso	Consumo Minorista	Stock remanente
Lunes	5	3	2
Martes	5	3	4
Miércoles	5	3	6
Jueves	5	4	7
Viernes	8	4	11
Sábado	0	6	5
Domingo	0	5	0
Total	28	28	

Tabla 12: Gestión de stocks del nuevo local

Carnes Online

Proyectar la demanda para un negocio en internet suele ser una tarea compleja. En muchas ocasiones el problema surge por la falta de información, que lleva a predicciones demasiado generalizadas, pero en otros casos también sucede lo opuesto, hay demasiada información disponible y se dificulta la realización de un análisis certero. Para nuestro caso, mediante la ayuda de las herramientas de *Google Analytics* y *Google Adwords*, logramos sintetizar la información clave para proyectar la demanda futura de la página de internet.

Como mencionamos previamente, tenemos información sobre el comportamiento de los usuarios orgánicos de la página de internet. Cuando hablamos de usuarios orgánicos, nos referimos a aquellos que acceden a la página por búsquedas no auspiciadas. Como uno de nuestros objetivos es propulsar las ventas de nuestra página a través de la implementación de la campaña de *Adwords*, corrimos la campaña durante una semana de manera de juntar información suficiente sobre la performance de la campaña y poder extrapolar esos resultados hacia el futuro. Al mismo tiempo que recolectamos la información del servidor de *Google Adwords*, utilizamos el *Google Analytics* para corroborar los datos y plasmarlos junto a los resultados orgánicos.

Por el lado de *Google Adwords*, estos fueron los resultados obtenidos:

Campaign	Budget ?	Status ?	Enhanced ?	Campaign type ?	Campaign subtype	↓ Clicks ?
 Carnes Online	ARS30.00/day ☒	Eligible	Enhanced	Search Network only	All features	37

Impr. ?	CTR ?	Avg. CPC ?	Cost ?	Avg. Pos. ?	Labels ?	Search Impr. share ?	Search Lost IS (rank) ?	Search Lost IS (budget) ?
968	3.82%	ARS0.90	ARS33.24	3.9	--	27.45%	72.55%	0.00%

Tabla 13: Resultados de la campaña de *Google Adwords*

Para esta semana se seleccionó un presupuesto diario de 30 \$/día con una oferta de Max CPC promedio de \$ 1,10. Esto resultó en un CPC promedio de \$ 0,90, logrando 968 impresiones, de las cuales 37 resultaron en clicks. Cabe destacar que el CTR de 3,82% es un valor muy positivo para lo que es la media del mercado. Un dato muy importante para resaltar es el “*Search Impression Share*”, ya que este nos dará una medida de cuánto tráfico hay disponible para las palabras claves que seleccionamos en nuestra campaña. Si nosotros logramos un 27,45 % con 968 impresiones, significa que existe potencial para llegar hasta un máximo de 3.526 impresiones ($968 / 0,2745$).

Habiendo definido estos datos sobre ingresos a la página mediante los anuncios de *Adwords*, ahora debemos analizar de qué manera se están comportando una vez dentro del sitio. De *Google Analytics* pudimos recolectar los siguientes datos, correspondientes a las visitas provenientes de anuncios de *Adwords*:

Campaign	Visits ? ↓	Pages / Visit ?	Avg. Visit Duration ?	% New Visits ?	Bounce Rate ?	Goal Completions ?
	39 % of Total: 8.69% (443)	4.95 Site Avg: 5.15 (-3.89%)	00:02:53 Site Avg: 00:02:59 (-3.42%)	89.74% Site Avg: 62.14% (44.43%)	43.59% Site Avg: 41.20% (5.79%)	1 % of Total: 9.09% (11)
1. Carnes Online	39	4.95	00:02:53	89.74%	43.59%	1

Tabla 14: Clicks y comportamiento de los clientes auspiciados

Debemos hacer mención de la discrepancia entre número de clicks y número de visitas (37 – 39), que puede ser resultado de un mismo usuario haciendo doble clic sobre un anuncio, o abriendo el link en más de una pestaña, o algún error aleatorio de contabilización. Los parámetros en general resultan bastante buenos, en especial la duración promedio de las visitas de 2:53, que indica un alto nivel de interés en la página. De las 39 visitas registradas, una de ellas resultó en una venta, definiendo así una tasa de conversión de 2,564%. Si bien no se pudo contabilizar con *Analytics*, la secretaria del sitio registro 3 pedidos telefónicos que surgieron de clientes que conocieron el sitio a través de los anuncios

Si sumamos los resultados de la campaña junto a los orgánicos, llegamos a los siguientes datos totales (online – telefónicos excluidos):

	Visits	Pages/Visit	Avg. Visit Duration	% New Visits	Bounce Rate	Goal Completions
Site Data	449	5,15	2:59	62,14%	41,20%	11

Tabla 14: Resultados totales durante la semana de campaña

Es evidente que las búsquedas orgánicas generan un mayor volumen de tráfico que las auspiciadas con el esquema actual. Si proyectáramos estos resultados para un mes, obtendríamos estos valores de venta:

- Ventas Mensuales (*Adwords*): 4,33
- Ventas Mensuales Telefónicas (*Adwords*): 13
- Ventas Mensuales (Orgánicas): 43,33

Es por esta razón que deberían implementarse modificaciones en el presupuesto y en la oferta de CPC para fomentar un incremento de tráfico y por consecuencia un incremento en las ventas. Para definir en qué proporciones realizar este aumento utilizamos una herramienta (*Campaign Bid Simulator*) dentro de *Google Adwords* que permite simular resultados esperados para distintos niveles de presupuesto y oferta de CPC. Este simulador permite observar de que manera impactará sobre la campaña, un incremento proporcional en las oferta de CPC en conjunto con aumentos de presupuesto diario acordes a esas ofertas. A continuación se observan los distintos escenarios probables:

Model and change bids on **Carnes Online**

☒ Bid scaling (%) ☐ Campaign-wide bid [?](#)

Max. CPC		Simulated budget ?	Est. clicks	Est. cost	Est. impr.	Est. top impr. ?
☐ +300%	↓	AR\$269.00/day	422	AR\$868.43	3,520	2,890
☐ +200%	↓	AR\$174.00/day	337	AR\$545.24	3,330	2,360
☐ +100%	↓	AR\$83.80/day	222	AR\$338.73	2,670	1,330
☐ +50%	↓	AR\$60.00/day	155	AR\$227.33	1,960	635
☐ +25%	↓	AR\$30.00/day	85	AR\$109.94	1,540	370
☐ +10%	↓	AR\$30.00/day	50	AR\$51.62	1,290	230
☒ 0% (current)		AR\$30.00/day	45	AR\$43.50	1,190	163
☐ -10%	↓	AR\$30.00/day	34	AR\$29.85	929	91
☐ -25%	↓	AR\$30.00/day	19	AR\$11.89	654	42
☐ -50%	↓	AR\$30.00/day	7	AR\$2.75	267	14

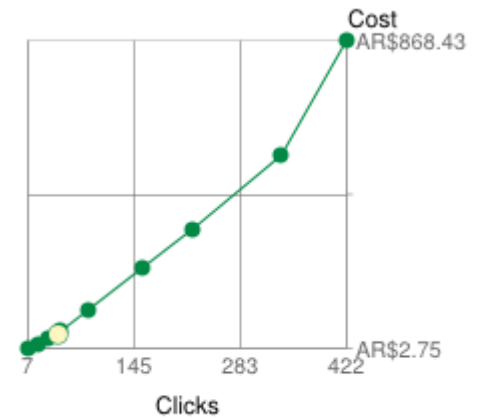


Imagen 35: Resultados del *Bid Simulator*

Tanto en el gráfico como en la tabla se puede observar la variedad de posibilidades existentes. Para nuestro caso, decidimos incrementar nuestra oferta y presupuesto de manera tal de obtener la mayor cantidad de tráfico buscando mantener la relación de costo por clic promedio. Este caso se da para un aumento porcentual de oferta CPC de 200%, que se ubica en el gráfico en el último punto antes del quiebre en la pendiente de la recta. Para este nuevo nivel de ofertas, se estima lograr una cantidad de 3.330 impresiones y 337 clics. Esto significaría lograr un 94% de *impression share*, y un valor de CPC promedio de \$ 1,62 (\$ 545,24 / 337 clics). Asumiendo que la tasa de conversión se mantiene constante (en condiciones reales tendería a aumentar por el perfeccionamiento de la campaña y fidelización de los clientes), se lograrían los siguientes resultados:

- Ventas Mensuales (*Adwords* + 200%): 37,44
- Ventas Mensuales (Orgánicas): 43,33

Además debemos realizar una última consideración con respecto al nivel de ventas. En la página de Carnes Online existe la posibilidad de realizar las compras mediante el ingreso de órdenes en el módulo de e-commerce o llamando por teléfono y encargándoselas a una secretaria. Naturalmente, los pedidos que se realicen a través de este último medio no han sido registrados por las herramientas de *Analytics* ni *Adwords*, por lo tanto habrá que adicionar un volumen de ventas correspondiente a aquellos usuarios que prefieren utilizar este medio para realizar pedidos. Según los registros actuales de los encargados de la página, la proporción de pedidos que se realizan por teléfono con respecto a aquellos que se realizan por la página es de 5:1, para las fuentes orgánicas (antes de la campaña). Además, en los registros de la semana de campaña, se recibieron tres pedidos telefónicos de clientes que conocieron la página tras ver los anuncios, resultando en una proporción de ventas telefónicas a electrónicas de 3:1 para avisos auspiciados. Las

siguientes relaciones nos llevan a proyectar las siguientes ventas adicionales para el negocio:

- Ventas Mensuales Telefónicas (Orgánicas): 216,67
- Ventas Mensuales Telefónicas (*Adwords*): 13
- Ventas Mensuales Telefónicas (*Adwords* + 200%): 112,33

Sumando el conjunto de ventas telefónicas y electrónicas originadas de los anuncios de *Adwords* podríamos definir los siguientes costos por conversión promedio:

- Costo por conversión (*Adwords*) : \$ 8,33
- Costo por conversión (*Adwords* + 200%): \$ 15,77

Habiendo definido claramente cómo serán las fuentes de tráfico y ventas, debemos considerar como será la dinámica del negocio completo. Para facilitar su comprensión a continuación se observa un diagrama de la dinámica del sistema:

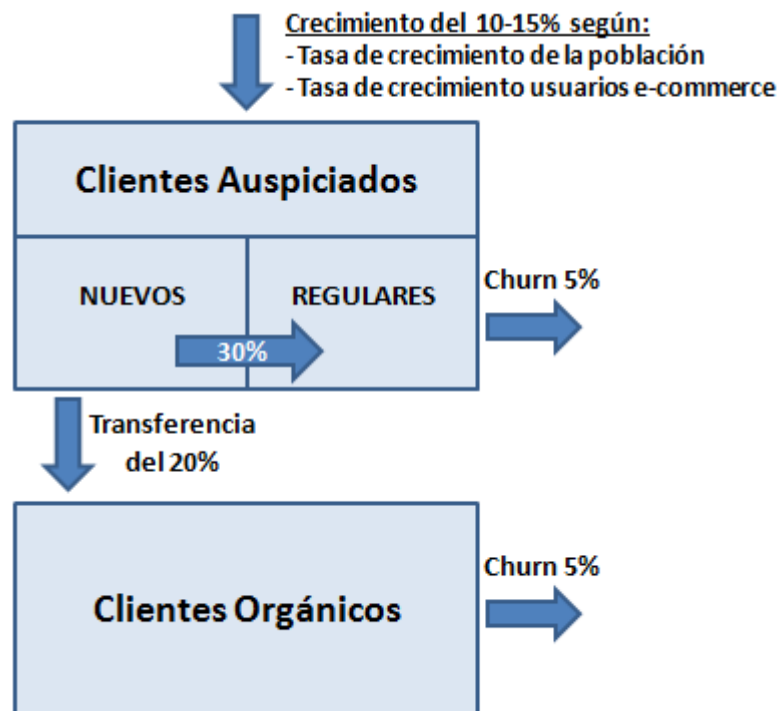


Gráfico 16: Comportamiento de los clientes de Carnes Online

Podemos subdividir los clientes en dos grupos, clientes auspiciados y clientes orgánicos. Como mencionamos, los orgánicos serán aquellos clientes regulares que ingresan al sitio por cuenta propia y realizan sus pedidos. Hay que destacar, que según el promedio del mercado online, existirá una tasa de pérdida de clientes llamada “*churn*” del 5%. A su vez, la base de clientes orgánicos percibirá un incremento debido al ingreso de clientes que inicialmente conocieron la página a través de un anuncio, y al estar satisfecho con el producto se convirtieron en clientes regulares y comenzaron a ingresar de manera orgánica. El porcentaje que definimos para esta transferencia de clientes fue del 20% de los auspiciados.

Por el lado de los clientes auspiciados podemos subdividirlos en dos grupos. Uno es aquel de usuarios nuevos que realizaron su primera compra en Carnes Online, y otro serán clientes regulares pero que siguen ingresando al sitio a través de los anuncios en Google. Para estos clientes regulares auspiciados definimos un 30% del total de auspiciados, generando así un nivel de satisfacción de los clientes del 50%. En otras palabras, del total de clientes que compran habiendo ingresado por lo anuncios, el 20% vuelve a comprar reingresando de manera orgánica y el 30% lo hace reingresando nuevamente a través de los anuncios. Luego, de la misma manera que existe un churn para los clientes regulares orgánicos, también habrá un churn del 5% sobre el 30% de clientes regulares auspiciados.

Por último, se percibirá un incremento en el ingreso de clientes auspiciados acorde a la evolución del mercado online. Los dos indicadores principales que utilizamos son la tasa de crecimiento de la población, que impactará directamente sobre el volumen de consumo, y la tasa de crecimiento de usuarios de e-commerce. Como se cubrió en la sección de contexto del mercado online, se utilizaron los datos de crecimiento de usuarios de e-commerce para estimar en qué proporción se irán incorporando más personas a este mercado. Las tasas para ambos indicadores se muestran a continuación:

Proyección E-Commerce	2013	2014	2015	2016	2017
Usuarios de e-commerce (millones)	11,44	12,82	14,2	15,58	16,96
Variación %	14,40%	12,06%	10,76%	9,72%	8,86%

Proyección Población	2013	2014	2015	2016	2017
Tasa de crecimiento de la población	0,98%	0,95%	0,94%	0,93%	0,92%

Efecto Conjunto	15,52%	13,12%	11,80%	10,73%	9,85%
-----------------	--------	--------	--------	--------	-------

Tabla 16: Crecimiento del mercado de auspiciantes

Partiendo desde el valor inicial obtenido para un año de 6.424, y ajustándolo según el efecto conjunto de ambos indicadores se obtiene la siguiente evolución en la demanda:

Proyección Demanda					
Año	1	2	3	4	5
Ventas (Pedidos)	6.424	8.411	9.581	10.253	10.610
Ventas (Kg)	23.692	31.021	35.333	37.812	39.130

Tabla 17: Proyección de la demanda virtual según pedidos y kilogramos

En la hoja siguiente se encuentra el gráfico de la proyección de la demanda.

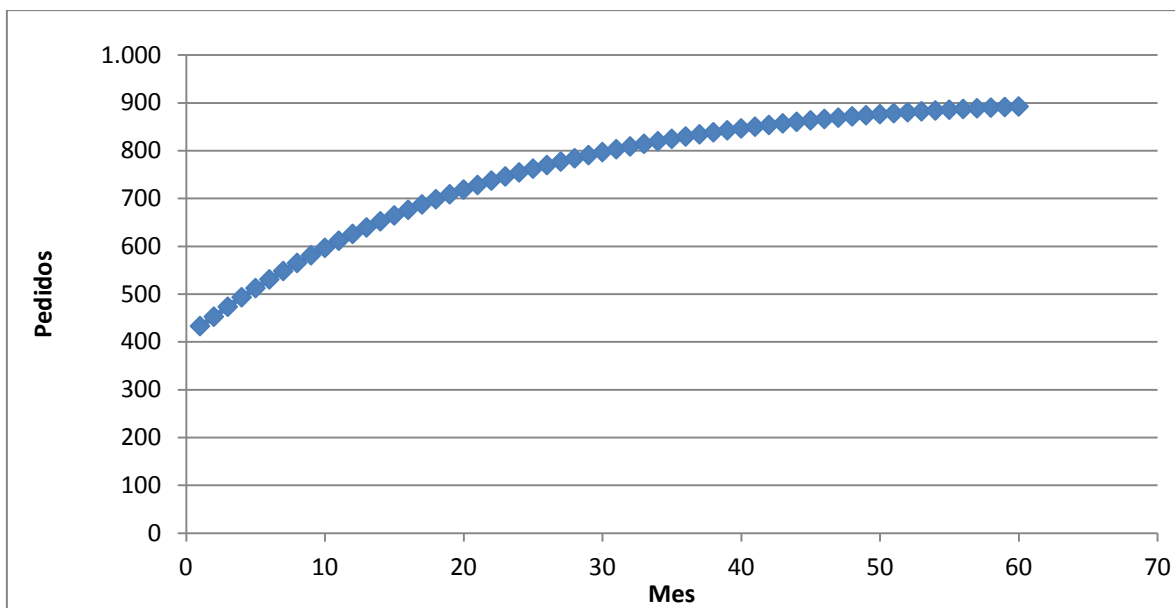


Gráfico 17: Proyección de la demanda mensual de Carnes Online

Como se puede observar se podrá potenciar las ventas en gran medida, desde un volumen para el primer año de 6.424 pedidos ó 23.700 kg, hasta un volumen de 10.610 pedidos ó 39.100 kg en el quinto año. Para poder reflejar de una manera más fiel el dinamismo de la evolución, proyectamos la demanda con una periodicidad mensual. Para hacer variar las diversas tasas de transferencia, entrada y salida recalculamos las tasas anuales para obtener tasas equivalentes mensuales.

Es importante entender que el mercado de zona norte se considera maduro, y por lo tanto limitado es su tasa potencial de crecimiento, y por esa razón la tasa de crecimiento de la demanda disminuye gradualmente. Si bien tenemos un efecto potenciador por parte del mercado online, también tenemos un fuerte lazo balanceador que surge del hecho de que a medida que se incorporan clientes a la base regular de Carnes Online, disminuye la base de clientela potencial para continuar captando. Aun así, se logra escalar al negocio a un volumen significativo, aproximadamente al 7,52% de La Ochava (que maneja 10.000 kg semanales).

Logística de Carnes Online

Para emprendimientos online con entrega a domicilio, uno de los grandes desafíos suele ser armar una red de distribución efectiva y accesible económicamente. Para el caso de Carnes Online, al delimitar la zona de envíos a la zona norte de provincia de Buenos Aires se logra reducir en gran medida la problemática de planeamiento y distribución. Sin embargo, es de suma utilidad definir algunas características típicas del negocio para tener en cuenta en caso de futuro crecimiento del proyecto.

Para la realización de los pedidos se ha seleccionado como modelo estándar de camioneta, la *Fiat Fiorino*, una camioneta utilitaria con mediana capacidad de carga y muy buena autonomía. Dada la naturaleza del producto a transportar, es necesario equipar a la camioneta con un equipo de frío para conservar la carne en buenas condiciones hasta llegar a destino.



Imagen 36: Camioneta *Fiat Fiorino*

La camioneta tiene una capacidad de carga de 620 kg (con conductor) y una capacidad volumétrica de carga de 3,2 m³. Si consideramos que un pedido - en promedio - alcanza unos 3,7 kg y aproximadamente ocupa 0,024 m³, se podrán cargar hasta 130 pedidos en un viaje. Si bien es un exceso, ya que de ninguna manera podría cubrirse semejante volumen de pedidos en un solo día, puede llegar a ser útil dicha capacidad de carga en caso de necesitar realizar algún flete para La Ochova. El tanque de la camioneta tiene una capacidad de carga de 61 litros y una autonomía en tránsito urbano de 10 km/litro, es decir, de aproximadamente 600 km de recorrido.

Con respecto a la zona de entrega a cubrir, hemos definido como centro de distribución el local de la Ochova, y registrado las distancias hasta los principales barrios a ser atendidos. Los mismos se presentan en la hoja siguiente.

Distancia desde La Ochoava	Km
San Fernando (Bajo)	4,5
Tigre	5,4
San Isidro	6,4
Boulogne	6,7
Villa Adelina	7,7
Martinez	10
Acassuso	10,8
Munro	10,8
Olivos	12,1
Florida	12,4
Vicente Lopez	16,3
San Martin	20,3

Tabla 18: Distancia media a los distintos puntos de distribución

Como se puede observar, las distancias a cubrir pueden llegar a resultar muy importantes. Afortunadamente, dada la manera en la que se estipulan las entregas, estas distancias pueden reducirse de manera de atender un mayor número de pedidos. La razón principal de esto es el hecho de que una vez que son ingresados los pedidos en la web o por teléfono, el envío de los mismos queda programado para las 24 hs posteriores a su recepción. La condición de poder entonces planificar una ruta de entrega el día previo a realizarla, brinda la posibilidad de optimizar el recorrido, minimizando la distancia entre distintos puntos de entrega y evitando duplicar caminos ineficientemente.

Como no tenemos manera de predecir sin información previa la distribución y probabilidad de los futuros pedidos, hemos trazado un recorrido a lo largo de todos los barrios para simular un día de pedidos homogéneos a lo largo de toda el área de influencia. El recorrido puede observar en el mapa a continuación:

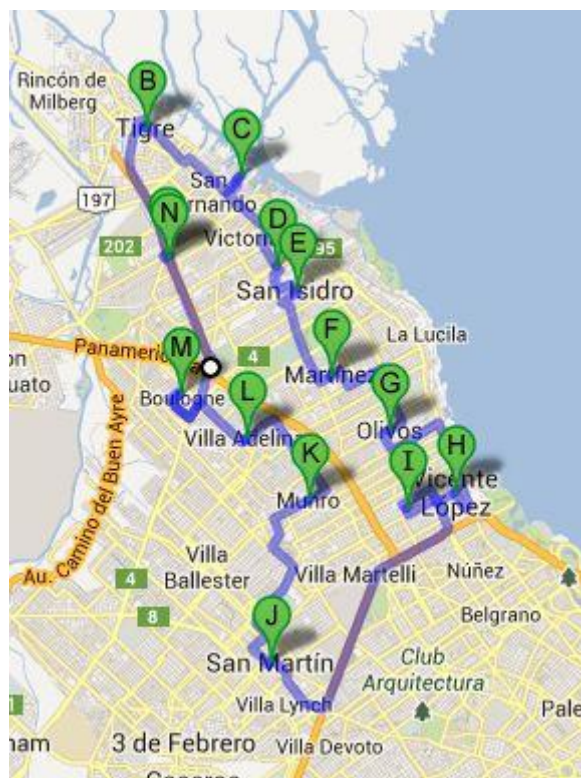


Imagen 37: Recorrido a través de las principales zonas de entrega

El largo del recorrido entero alcanza los 80 km. Si hubiese que recorrerlos sin paradas, se podría completar dentro del turno diario de 8 hs. Sin embargo, debemos tomar en cuenta la cantidad de pedidos que se estiman por día para conocer a ciencia cierta si dicho plan de entregas es realizable con una sola camioneta. Tomando en cuenta que para el año 1 se estiman responder a 6.424 pedidos, y que la entrega se realiza 6 días a la semana (lunes a sábado), nos daría un promedio de 21 pedidos por día. Si dividimos el tiempo disponible de 8 hs en partes iguales para cada pedido, nos daría que tenemos aproximadamente 22 minutos por pedido. Es un tiempo ajustado, y podría complicarse el plan de entrega en un día de alta demanda. Como mencionamos en el estudio de mercado, los pedidos tienen una importante estacionalidad semanal, que lleva a picos de demanda en los días jueves, viernes y sábado de más del 50% del promedio.

Tomando en cuenta esto, para garantizar un nivel de confianza y calidad de entrega en un pico de demanda de por ejemplo 30 pedidos, se recomienda utilizar tres camionetas para realizar la distribución. Además el hecho de tener tres brinda un margen de seguridad ante la posibilidad de una falla en alguna de las unidades.

Estructura económica

En esta sección se analizará la estructura económica de una carnicería. A partir de la misma estudiaremos la factibilidad del proyecto en base a las posibles utilidades que pueda generar. Definiremos por lo tanto la estructura de costos, las ventas y, luego, el flujo de fondos propio del proyecto de manera tal que podamos comparar ambos modelos de negocio.

Local Físico

Inversiones

Las inversiones en activo fijo de una carnicería se pueden dividir en tres categorías: maquinarias y equipos, inversiones en el local y herramientas. En este proyecto se evalúa la expansión física mediante el alquiler de un local que cumpla con los requisitos deseados y no mediante la compra del mismo puesto que esto hace crecer considerablemente la cantidad a invertir.

En primer lugar, al abrir una carnicería debemos tener en cuenta además de la maquinaria propia de este tipo de negocio, el acondicionamiento del local. Aquellos locales cuyo fin anterior no era la venta de productos de origen animal (carnicerías o granjas), suelen no tener las condiciones mínimas de higiene y seguridad necesarias para el correcto funcionamiento del mismo. Una vez lograda la primera inversión (azulejado, plomería y pintura), se piden los carteles y se compran la maquinaria y herramientas. A continuación observamos una tabla, en la primera columna encontramos el tipo de inversión, en la segunda la cantidad necesaria de cada ítem y en la tercera el monto total a invertir.

Obras de infraestructura	Cantidad	Inversión
Acondicionamiento del Local		\$ 50.000,00
Carteles	m2	
Externos	30	\$ 9.000,00
Internos	6	\$ 1.800,00

Maquinarias y/o equipos		
Registradora Fiscal	1	\$ 4.500,00
Batea heladera	2	\$ 42.000,00
Cámara GR. 5.000 kg	1	\$ 50.000,00
Cámara CH. 3.500 kg	1	\$ 35.000,00
Freezer	1	\$ 4.400,00
Sierra	1	\$ 11.000,00
Picadora	1	\$ 7.000,00
Embutidora	1	\$ 7.000,00
Balanza Electrónica	2	\$ 13.000,00
Báscula	1	\$ 8.500,00
Báscula Aérea	1	\$ 8.500,00

Herramientas		
Mesa de desposte	1	\$ 5.000,00
Ganchos	60	\$ 300,00
Roldanas	20	\$ 1300,00

Imprevistos (2%)	\$ 5.166,00
TOTAL	\$ 263.466,00

Tabla 19: Inversiones para la puesta en marcha de una carnicería

Amortizaciones

Las amortizaciones cumplen el rol de representar contablemente el desgaste y pérdida de valor que sufren los distintos bienes de uso y activos fijos. De acuerdo con el tipo de activo que se esté considerando, aquel será susceptible al desgaste y deterioro en distinta proporción a lo largo del tiempo. En una carnicería, los activos fijos poseen una vida útil de diez años.

Estructura de costos

Los costos de una carnicería se dividen en Producción y Administración y Comercio. Sin embargo, los costos de producción representan el 98%, y gran parte de los mismos corresponde a la compra de la media res.

Al tratarse de una carnicería, la materia prima fundamental son las medias reses de novillito que ingresan al local de lunes a viernes. Como ya se mencionó en secciones anteriores, una media res tiene un peso promedio de 110 kilogramos y un costo de 19 \$/kg más un IVA del 10,5%. Además de la carne vacuna, las carnicerías actualmente proporcionan una buena cantidad de carne de pollo. Este ingresa semanalmente en cajones y se almacena en la cámara chica. El pollo tiene un costo de 9 \$/kg con una alícuota de IVA - a diferencia de la carne vacuna - del 21%. Por último, en una carnicería también se vende, pero en menor proporción, carne porcina. De este tipo de carne se venden los cortes de conocimiento popular (bondiola, matambrito, carne y pechito) los cuales se compran en cajas y ya vienen procesados. El costo promedio es de 25,41 \$/kg con un IVA del 21%.

Con respecto a los empleados, el nuevo local tendrá tres cortadores, dos de ellos con un sueldo (a valores actuales del respectivo CCT) de 6.425 \$/mes¹¹ y un tercero con un sueldo de 10.000 \$/mes. Este último, si bien tendrá una carga de trabajo similar a la de los otros, será el responsable del negocio y de su correcto funcionamiento. Los tres salarios se contabilizan con sus respectivas contribuciones patronales y gastos de ART y se ajusta por antigüedad (crecimiento del 1% por año trabajado con respecto al sueldo inicial). Se requieren tres cortadores como mínimo puesto que se les otorga un día de franco a cada uno durante la semana; al ser tres, siempre deberá haber un mínimo de dos personas

¹¹ Sueldo básico de un empleado de comercio, según CCT 130/75

atendiendo las necesidades del negocio. Planteando la demanda a futuro, no será necesaria la incorporación de un nuevo empleado ya que, se logra satisfacerla con la planta actual de trabajadores.

En cuanto al empleado/a administrativo, el mismo se encargará del cobro a los clientes. Al igual que el resto de los trabajadores de la carnicería, se encuentra dentro de la categoría de empleado de comercio y le corresponde un salario de 6.425 \$/mes. En este caso, el día que el mismo/a este de franco, será reemplazado por el encargado.

Luego de definir los costos de materia prima y mano de obra, definiremos los gastos generales de fabricación. En primer lugar encontramos las bolsas, elemento fundamental de cualquier negocio, tanto para empaquetar las cantidades que piden los clientes como para transportar el pedido desde el local hasta su lugar de destino. En segundo lugar, encontramos la electricidad, este se vuelve un costo significativo ya que, al tratarse de alimentos, es esencial garantizar la conservación de los mismos y esto se logra a partir del frío aportado por las cámaras, que están prendidas continuamente y que consumen una cantidad de energía considerable. A su vez, fruto de la importancia de mantener la cadena de frío, es necesario tener los equipos en óptimas condiciones, por lo tanto estableceremos un presupuesto para los gastos de mantenimiento. Este último surge de la comparación con La Ochava, considerando tanto la diferencia de tamaño entre ambos locales como la antigüedad de las maquinas y equipos.

Junto con el mantenimiento de la cadena de frío, para cumplir con los estándares de calidad de La Ochava, el negocio deberá garantizar las condiciones de higiene fundamentales para el manejo de producto de origen animal. Para esto, se determino un gasto en artículos de limpieza mensual y uno semanal para el lavado de delantales teniendo uno para cada día de la semana.

Otro costo en el que se deberá incurrir es el del flete encargado de transportar las medias reses desde el frigorífico hasta las carnicerías. Este tiene gran incidencia en la estructura de costos ya que depende directamente de la cantidad de mercadería que se transporta (0,30 \$/kg) y por lo tanto varía según la demanda del local.

Siguiendo con los gastos de fabricación, debemos considerar el gasto anual en materiales propios de la producción como ser las bandejas de plástico; los cuchillos que utilizarán los cortadores tanto para despostar como para atender al público; la chaira para afilar los cuchillos; la vestimenta blanca propia de este tipo de negocios junto con los zapatos antideslizantes y finalmente los delantales.

Por último, consideraremos dentro de los gastos de fabricación el costo asociado a la depreciación de los activos fijos de manera de reflejar la pérdida de valor que sufren dichos elementos por su participación en el proceso productivo y por el transcurso del tiempo.

De los gastos de administración y comercio, además del sueldo del sueldo del encargado de la caja, existe un gasto menor en elementos propios de la gestión administrativa de un negocio como por ejemplo talonarios para la facturación y demás elementos propios de la actividad comercial y administrativa.

A continuación, a modo de ejemplo, presentamos una tabla con los gastos generales del año 1:

Bolsas	\$ 36.352,68
Electricidad	\$ 33.743,79
Mantenimiento	\$ 24.897,60
Artículos de Limpieza	\$ 12.037,55
Delantales	\$ 2.556,00
Gas	\$ 963,36
Fletes	\$ 53.935,20
Materiales	\$ 5.582,64
Amortizaciones	\$ 26.183,40

GGAdm&Com	\$ 4.843,30
-----------	-------------

Tabla 20: Gastos Generales de la carnicería en el año 1

Previo al cierre del estado de resultados, y como parte de los gastos del negocio, debemos considerar el alquiler mensual ya que se decidió no invertir en la compra del local. El mismo consiste, dadas las dimensiones del local y la ubicación de \$10.000 pesos por mes.

Impuestos

Además de los impuestos inmobiliarios propios del municipio en el que se ubica el nuevo local, debemos tener en cuenta dos impuestos que tendrán una gran influencia en la rentabilidad del negocio: el impuesto a los Ingresos Brutos y el impuesto a las ganancias.

El impuesto sobre los Ingresos Brutos es de carácter provincial y cada provincia o jurisdicción dicta su propia normativa. En la Provincia de Buenos Aires, la alícuota para la actividad en cuestión es del 3,5% sobre los ingresos por ventas.

El Impuesto a las Ganancias, por otro lado, es el nombre que se le da al impuesto a la renta y se considera su incidencia a una tasa del 35% sobre el resultado operativo del negocio, para personas jurídicas.

Cuadro de Resultados

A partir de las inversiones, la estructura de costos, los impuestos provinciales y nacionales y las ventas obtenidas a través de la proyección de la demanda, obtenemos el siguiente Cuadro de Resultados proyectados (en \$ARS):

	1	2	3	4	5
Ventas					
Carne	\$ 5.263.356,38	\$ 6.816.858,05	\$ 8.946.314,66	\$ 11.288.392,32	\$ 13.672.669,57
Pollo	\$ 919.350,00	\$ 1.193.796,86	\$ 1.566.469,79	\$ 1.976.223,05	\$ 2.393.187,93
Cerdo	\$ 323.942,40	\$ 417.312,00	\$ 547.672,32	\$ 691.048,80	\$ 837.008,64
Ingreso Total	\$ 6.506.648,78	\$ 8.427.966,90	\$ 11.060.456,77	\$ 13.955.664,16	\$ 16.902.866,14
Gastos de Producción					
Carne	\$ 3.774.565,08	\$ 4.888.643,76	\$ 6.415.762,95	\$ 8.095.361,27	\$ 9.805.222,63
Pollo	\$ 667.448,10	\$ 866.696,52	\$ 1.137.257,07	\$ 1.434.737,93	\$ 1.737.454,44
Cerdo	\$ 255.715,20	\$ 329.616,00	\$ 432.581,76	\$ 545.828,40	\$ 661.115,52
MOD	\$ 539.326,29	\$ 697.241,03	\$ 936.512,06	\$ 1.182.116,94	\$ 1.432.312,56
GGF	\$ 233.353,49	\$ 305.001,65	\$ 407.282,99	\$ 511.140,87	\$ 615.811,78
	\$ 5.470.408,16	\$ 7.087.198,96	\$ 9.329.396,83	\$ 11.769.185,42	\$ 14.251.916,92
Costo de Adm y Com					
Personal	\$ 151.648,64	\$ 196.051,36	\$ 263.329,98	\$ 332.389,56	\$ 402.739,97
GGA&C	\$ 4.843,30	\$ 6.199,42	\$ 8.245,23	\$ 10.306,54	\$ 12.367,85
	\$ 156.491,94	\$ 202.250,78	\$ 271.575,21	\$ 342.696,10	\$ 415.107,82
Alquiler	\$ 153.600,00	\$ 196.608,00	\$ 261.488,64	\$ 326.860,80	\$ 392.232,96
Resultado Operativo	\$ 726.148,69	\$ 941.909,16	\$ 1.197.996,09	\$ 1.516.921,85	\$ 1.843.608,44
Ingresos Brutos	-\$ 227.732,71	-\$ 294.978,84	-\$ 387.115,99	-\$ 488.448,25	-\$ 591.600,31
IG	-\$ 254.152,04	-\$ 329.668,21	-\$ 419.298,63	-\$ 530.922,65	-\$ 645.262,95
Utilidad después de impuestos	\$ 244.263,94	\$ 317.262,11	\$ 391.581,47	\$ 497.550,96	\$ 606.745,17

Tabla 21: Cuadro de resultados expansión física

Carnes Online

Inversiones

Dentro de esta sección haremos algunas aclaraciones con respecto a la estructura de costos e inversiones para la evaluación del proyecto. En primer lugar mencionaremos cuánto será la inversión inicial para comenzar a funcionar. Un punto a favor para el proyecto es el hecho de que todo el procesamiento de la carne se lleva a cabo dentro de La Ochova, por lo tanto no requiere una inversión en un local o siquiera en maquinaria de corte. La única máquina que se deberá adquirir es una envasadora para poder envasar los cortes al vacío. Luego, para la parte operativa, se requieren dos computadoras y una registradora fiscal. La porción más importante de la inversión llega por parte de las camionetas que realizan la distribución de los pedidos y que además, deben ser equipadas con un equipo de frío para conservar la carne. El resumen de las inversiones es el siguiente:

Maquinarias y/o equipos	Cantidad	Inversión
Registradora Fiscal	1	\$ 4.500,00
Computadora	2	\$ 12.000,00
Envasadora de vacío	1	\$ 21.000,00

Rodados		
Camioneta	3	\$ 145.600,00
Equipo de Frío	3	\$ 70.000,00

Total	\$ 360.900,00	
--------------	----------------------	--

Tabla 22: Inversiones a realizar para el funcionamiento de la página de internet

También debemos mencionar que, por un incremento en la demanda para el año 3, está estipulado adquirir un conjunto de herramientas necesarias para la incorporación de un tercer cortador de carne que se detalla a continuación:

Herramientas		
Cuchillos	2	\$ 450,00
Chairas	1	\$ 100,00
Vestimenta	1	\$ 189,90
Par de zapatos antideslizantes	1	\$ 120,00
Delantales	7	\$ 199,50

Total	\$ 1.059,40	
--------------	--------------------	--

Tabla 23: Inversiones en material para la incorporación de un empleado

Estructura de costos

Al igual que en el local de expansión física, dividiremos los costos en Producción y Administración y Comercio.

Dentro de los costos de producción debemos hacer mención de las necesidades de materia prima. La provisión de la carne de vaca, cerdo y pollo llega por los mismos canales que lo hacen a La Ochava, y por lo tanto conllevan los mismos precios. Los precios promedio por kg para la carne vacuna, pollo y de cerdo son 21 \$/kg, 10,89 \$/kg y 30,75 \$/kg (IVA incluido), respectivamente. El precio relativamente mayor del cerdo corresponde a que para ese tipo de carne se compran los cortes ya fraccionados, a diferencia de los demás que son procesados en la propia Ochava. De acuerdo con la demanda se proyectan los volúmenes de cada carne necesaria tomando como referencia una relación de 70% del total de las ventas para carne vacuna, y 15% del total para cerdo y pollo. Para la demanda se estimaron las ventas según cantidad de pedidos, y se utilizó el promedio histórico de la página de 3,7 kg/pedido para llevar esas ventas a kg de carne.

En relación a los empleados, podemos subdividirlos en dos grupos, mano de obra directa y empleados administrativos. En cuanto hace a la mano de obra directa, se necesitarán dos conductores que realicen las entregas en las dos camionetas. A su vez, de acuerdo a los volúmenes de demanda inicial de Carnes Online es factible que los empleados actuales de La Ochava manejen sin problemas el volumen adicional a cortar generado, pero llegando al tercer año es recomendable el ingreso de una persona auxiliar para así no entorpecer el normal funcionamiento de la carnicería. Para las tres posiciones se estipula pagar un sueldo básico de 6.425 \$/mes con sus correspondientes contribuciones patronales y ART, que será ajustado a lo largo del proyecto según la antigüedad del empleado. Desde el lado administrativo, se necesitará una secretaria que reciba los pedidos telefónicos y se encargue de manejar la parte promocional vía newsletters a las direcciones de correo electrónico de los clientes. Ella deberá estar en coordinación con el encargado de la página web, quién manejará los pedidos por este medio, controlará las campañas publicitarias online y gestionará las órdenes para realizar los envíos a los clientes. Los sueldos estipulados para la secretaria y encargado web serán 6.425 \$/mes y 8.000 \$/mes respectivamente.

Con respecto a los gastos generales de fabricación, podemos mencionar como directos a los envases plásticos de la envasadora y las bolsas para llevar los pedidos a los clientes. Entre los gastos indirectos podemos identificar la nafta de las camionetas, los seguros, patentes, mantenimiento y servicio de lavado de delantales a partir del año 3. El costo del envasado, incluyendo el envase plástico, significa aproximadamente 1,50 \$/kg envasado y las bolsas representan alrededor de 0,50 \$/pedido. La nafta actualmente se encuentra a 7,33 \$/lt, y considerando un recorrido diario de 80 km y autonomía de 12,1 km/lt, resulta en un costo diario de 48,46 \$/día. Para ambas camionetas se paga un seguro de 7.800 \$/año y un gasto por patente de 1.500 \$/año. Por último, con respecto a los siete delantales adicionales del cortador nuevo se abona 497 \$/año en lavados.

Luego, dentro de lo que hace a costos de administración y comercialización podemos identificar la cuenta de la línea 0800 de teléfono, el hosting del sitio de internet,

el servicio de internet, un servicio de newsletters vía mail, el costo publicitario de *Adwords*, el abono para utilizar los servicios de Pago Seguro y la comisión que reciben las tarjetas de crédito por ventas.

El resumen de gastos del año 1 se detalla a continuación:

Nafta	\$ 65.855,46
Seguro	\$ 27.777,60
Patente	\$ 3.969,00
Envasado al vacío	\$ 42.645,81
Bolsas	\$ 1.734,50
Mantenimiento	\$ 12.960,00
Amortizaciones	\$ 83.556,00
Prorratio GGF La Ochava	\$ 9.683,96

Teléfono (0800)	\$ 25.402,61
Internet	\$ 2.160,00
Pago Seguro	\$ 6.048,00
Adwords	\$ 34.022,98
Hosting	\$ 829,44
Newsletter	\$ 2.073,60
Tarjeta de Crédito (3% ventas)	\$ 85.186,18

Tabla 24: Gastos Generales Carnes Online año 1

Como se puede observar, dentro de los gastos de fabricación encontramos los gastos prorrateados de La Ochava.

Los impuestos que afectan la renta del negocio son los mismos que se nombraron anteriormente para el local físico: Impuesto sobre los Ingresos Brutos e Impuesto a las Ganancias de sociedades.

Cuadro de Resultados

A partir de las inversiones, la estructura de costos, los impuestos provinciales y nacionales y las ventas obtenidas a través de la proyección de la demanda, obtenemos el siguiente Cuadro de Resultados proyectados (en \$ARS):

	1	2	3	4	5
Ventas					
Carne	\$ 1.831.347,94	\$ 2.877.389,93	\$ 4.260.668,71	\$ 5.699.376,58	\$ 7.077.683,25
Pollo	\$ 221.886,17	\$ 348.624,65	\$ 516.222,75	\$ 690.536,63	\$ 857.532,31
Cerdo	\$ 313.048,71	\$ 491.858,03	\$ 728.314,26	\$ 974.245,48	\$ 1.209.851,79
Ingreso Total	\$ 2.366.282,82	\$ 3.717.872,61	\$ 5.505.205,72	\$ 7.364.158,70	\$ 9.145.067,35
Gastos de Producción					
Carne	\$ 417.928,98	\$ 656.644,54	\$ 972.320,38	\$ 1.300.645,59	\$ 1.615.186,75
Pollo	\$ 46.441,29	\$ 72.967,95	\$ 108.046,62	\$ 144.530,92	\$ 179.483,51
Cerdo	\$ 131.135,88	\$ 206.038,98	\$ 305.090,32	\$ 408.110,73	\$ 506.806,05
MOD	\$ 504.776,80	\$ 672.426,50	\$ 1.176.971,98	\$ 1.529.548,84	\$ 1.860.519,43
GGF	\$ 264.727,83	\$ 362.090,37	\$ 502.997,93	\$ 641.751,32	\$ 778.470,81
	\$ 1.365.010,78	\$ 1.970.168,34	\$ 3.065.427,23	\$ 4.024.587,41	\$ 4.940.466,54
Gastos de Administración					
Costo A&C	\$ 160.913,57	\$ 262.622,91	\$ 428.992,57	\$ 664.211,46	\$ 980.787,07
Personal	\$ 329.832,10	\$ 413.081,73	\$ 517.292,84	\$ 647.731,78	\$ 810.985,34
	\$ 490.745,67	\$ 675.704,63	\$ 946.285,41	\$ 1.311.943,24	\$ 1.791.772,42
Resultado Operativo	\$ 510.526,37	\$ 1.071.999,63	\$ 1.493.493,08	\$ 2.027.628,04	\$ 2.412.828,39
Ingresos Brutos	-\$ 82.819,90	-\$ 130.125,54	-\$ 192.682,20	-\$ 257.745,55	-\$ 320.077,36
IG	-\$ 178.684,23	-\$ 375.199,87	-\$ 522.722,58	-\$ 709.669,82	-\$ 844.489,94
Resultado después de Impuestos	\$ 249.022,24	\$ 566.674,22	\$ 778.088,30	\$ 1.060.212,67	\$ 1.248.261,10

Tabla 25: Cuadro de resultados expansión virtual

Evaluación de Proyectos

Para poder comparar ambos proyectos realizaremos una evaluación de los mismos utilizando los métodos de VAN / TIR. Si bien los mismos poseen características disímiles, en cuanto a estructura de costos fijos y variables, o potencial de crecimiento, estas evaluaciones financieras permitirán homogeneizar los resultados de manera de comparar y generar conclusiones respecto de los beneficios generados por cada uno. El plazo al cual se decidió proyectar las evaluaciones es a 5 años. Las razones de la selección de este horizonte temporal recaen sobre la naturaleza del mercado y el comportamiento de ciertas variables claves del mismo. Con respecto al contexto argentino, es muy difícil proyectar distintas variables macroeconómicas a largo plazo debido a la incertidumbre e inestabilidad existente. Lo mismo sucede con algunas variables microeconómicas como por ejemplo, el precio de la carne, que está sujeto firmemente a los controles gubernamentales. Al seleccionar un plazo de 5 años se puede reflejar con mayor fidelidad la variación de las diversas variables involucradas.

Tasa de descuento

Para llevar a cabo los métodos de evaluación de proyectos es de suma importancia conocer la tasa de descuento. Para obtenerla procedimos a calcular las tasas correspondientes al costo del capital propio así como la tasa de los préstamos. Realizando un promedio ponderado según la estructura de deuda y patrimonio neto se obtiene la tasa de descuento que también se puede denominar WACC (*Weighted Average Cost of Capital*).

$$WACC = [E / (E + D)] * K_e + [D / (E + D)] * K_d$$

Para calcular el costo del patrimonio neto se utilizó el modelo de CAPM (*Capital Asset Pricing Model*). El mismo sugiere que el riesgo de invertir en un capital perteneciente a un cierto mercado está compuesto por una tasa libre de riesgo (R_f), que se fija mediante la tasa de los bonos del tesoro norteamericano. Luego a esa tasa libre de interés se le debe sumar una prima correspondiente al mercado norteamericano donde opera ese capital. Esta prima se calcula utilizando la diferencia entre la tasa propia del mercado y la tasa libre de riesgo, multiplicada por un coeficiente β (beta) que da un indicio del comportamiento de esa industria frente a variaciones en el mercado entero. Por último, al tratarse de tasas originadas en Estados Unidos, para poder trasladar esa realidad a los demás países se le suma la tasa de riesgo país (R_c) correspondiente. La ecuación completa para la tasa del costo de capital propio (K_e) es:

$$K_e = R_f + \beta (R_m - R_f) + R_c$$

Cabe aclarar que estas tasas se encuentran definidas para montos en dólares, razón por la cual al realizar el valor presente del flujo de fondos, habrá que convertir los valores en pesos argentinos a dólares norteamericanos.

Para nuestros proyectos no utilizaremos ninguna fuente de financiación externa, por lo tanto la estructura de ambos será compuesta plenamente de patrimonio neto. Al aclarar

esta cuestión, veremos que la tasa WACC será la misma que aquella definida por el modelo de CAPM para el K_e .

A continuación se detallan las tasas de mercado vigentes y la correspondiente K_e para el proyecto de expansión física:

- R_f : US Treasury Bond (maturity 5 yr) = 1,39 %
- $R_m - R_f$: Market Risk Premium = 8 %
- R_c : Risk Country (Argentina) = 9 %
- β : Unlevered Beta (Retale / Wholesale Foods) = 0,55

$$\text{WACC} = (1,39 + 0,55 \cdot 8 + 9) \% = 14,79 \%$$

Por otro lado, a pesar de que la carne es un producto de consumo necesario más allá de la situación en la que se encuentre el mercado, causa de su bajo β , debemos considerar también la influencia del medio en el que se comercializa puesto que el mismo difiere significativamente según el proyecto evaluado. Con el fin de lograr una tasa de descuento más cercana a la realidad del proyecto de expansión virtual, realizamos un promedio entre el β de venta minorista de alimentos y el β del mercado de e-commerce. Considerando esto y a partir de los datos a continuación se obtuvo la tasa WACC correspondiente.

- R_f : US Treasury Bond (maturity 5 yr) = 1,39 %
- $R_m - R_f$: Market Risk Premium = 8 %
- R_c : Risk Country (Argentina) = 9 %
- β_1 : Unlevered Beta (Retale / Wholesale Foods) = 0,55
- β_2 : Unlevered Beta (e-commerce) = 0,99
- β : Unlevered Beta = 0,77

$$\text{WACC} = (1,39 + 0,77 \cdot 8 + 9) \% = 16,55 \%$$

Tasa de Inflación vs Índice de Precios

Actualmente, según la información obtenida de consultoras privadas (IPC Congreso), ampliada en la sección de demanda de venta física, estipula valores de inflación cercanos al 30% anual. Asumir que la tendencia puede continuar en esos valores a un plazo indefinido sería imprudente y resultaría inviable para mantener el negocio. Por otra parte, conocemos las series históricas de precios de distintos cortes de carne, los cuales están siendo ajustados con una tasa aproximada al 20%. Esta brecha y tendencia ha continuado a lo largo de los últimos años debido a presiones del gobierno para retener los precios. Sin

embargo, según se observa en las series históricas, los precios de la carne suelen controlarse durante tiempos limitados, y luego se terminan realizando ajustes bruscos al no poder soportar niveles de costos crecientes sin ajustar los precios en la misma medida.

Dado el contexto actual, con las elecciones presidenciales arribando en el 2015, el escenario más probable es que el gobierno busque controlar y mantener los niveles de precios hasta pasar la fecha de elecciones. Este control debería aplicarse tanto para el índice de inflación como para el nivel de precios de la carne, manteniendo así la brecha entre ambos. Sin embargo, una vez superada la etapa de elecciones, la necesidad de modificaciones en la política económica será urgente. En este punto de quiebre se espera que la inflación llegue a un pico, para luego estabilizarse hacia un valor viable del 10% en un período de 6 años por lo menos. Con respecto al nivel de precios de la carne, este también deberá ajustarse hacia arriba con la inflación, y luego estabilizarse e imitar el comportamiento de la misma. A continuación se observan los valores planteados para dicho escenario:

Año	1	2	3	4	5
Índice de Precio de la Carne	1,20	1,20	1,3	1,25	1,22

Año	1	2	3	4	5
Índice Inflación (Costos)	1,28	1,28	1,33	1,25	1,22

Tabla 26: Índices de precios y de inflación

Se observa claramente como el índice de precios de la carne corre en retraso al de la inflación hasta producirse el quiebre y buscar valores estables, más acordes a un planteo viable de negocio.

Proyección de la Tasa de Cambio

En el ámbito de la política cambiaria también existen fuertes controles gubernamentales para mantener el tipo de cambio. Sin embargo, actualmente se observa un retraso cambiario, con una tasa de cambio oficial de 5,47 ARS \$/ USD \$ y una tasa del mercado paralelo cercana a 9 ARS \$ / USD \$. Eventualmente, esta brecha deberá disminuirse, sin embargo no se espera que ello suceda antes de que pasen las elecciones del 2015. Si bien el proyecto no posee costos en dólares, es necesario analizar este escenario para poder llevar a cabo un análisis financiero utilizando una tasa de descuento en esta moneda.

Para reflejar el comportamiento que se espera de la tasa de cambio consideramos que en los próximos dos años se realizarán ajustes muy graduales del orden de 5%, y luego de superadas las elecciones llegará la necesidad de emparejar la tasa de cambio oficial con la paralela, realizando ajustes del 20% anual. A continuación se observa la evolución de la tasa de cambio para el escenario planteado.

Año	1	2	3	4	5
Tasa de Cambio ARS \$ / USD \$	5,74	6,03	7,24	8,68	9,12

Tabla 27: Tipo de cambio proyectado

Carnes Online

Al tratarse de un proyecto de expansión virtual, se esperaba tener una estructura de costos altamente variabilizados, sujeta fundamentalmente a la variación de demanda. A pesar de tratarse de una expansión de la carnicería actual de La Ochova, decidimos incluir en la evaluación del proyecto un prorrateo de la estructura fija de costos que posee La Ochova para generar una imagen fiel del esfuerzo económico que representa el negocio.

Esta condición se ha determinado toda vez que el objetivo del presente trabajo no radica simplemente en establecer la conveniencia de la expansión del negocio físico actual, sino en la comparación entre ambos modelos de negocios; el modelo virtual en sí mismo – tal como se plantea en el proyecto - no podría sostenerse sin el soporte físico de la estructura necesaria para el abastecimiento de la mercadería.

Como inversión inicial se requiere de \$ 360.900 en concepto de tres camionetas con equipo de frío, una registradora fiscal, una envasadora de vacío y dos computadoras. Para esta inversión se estimó generar el siguiente Flujo de Fondos proyectado (en \$ARS).

Año	0	1	2	3	4	5
FF	(\$ 360.900,00)	\$ 36.658,22	\$ 229.545,62	\$ 250.524,86	\$ 360.171,82	\$ 393.456,85

Tabla 23: Flujo de Fondos Carnes Online en \$ARS

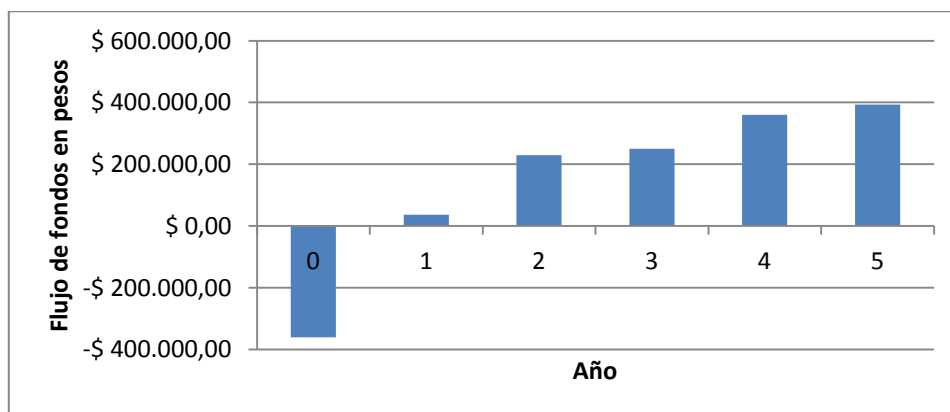


Gráfico 18: Flujo de Fondos de Carnes Online

Como era de suponerse, al tratarse de una estructura con fuerte influencia de los costos variables, la evolución del flujo de fondos es similar a aquella de la demanda. Debido a que se utilizó el método de CAPM para definir la tasa de descuento (WACC), previo a poder descontar el flujo de fondos debemos traducir los flujos en pesos argentinos a dólares. Se utilizó la proyección de la tasa de cambio para llevar los flujos a dólares:

Año	0	1	2	3	4	5
FF	(USD 65.978,06)	USD 6.382,56	USD 38.063,01	USD 34.618,13	USD 41.474,52	USD 43.149,86

Tabla 29: Flujo de Fondos de Carnes Online en dólares

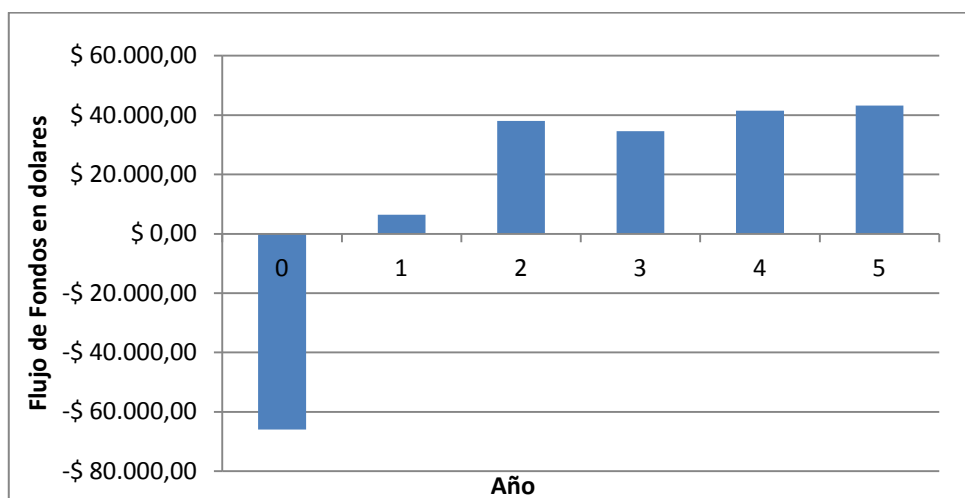


Gráfico 19: Flujo de Fondos de Carnes Online en dólares

Debemos tener en cuenta que estos valores corresponden a un descuento de flujos sin liquidar el proyecto. Si bien el negocio se proyectó a cinco años, la intención no es desmantelarlo una vez llegado a ese punto, sino mantenerlo con un crecimiento estable habiendo ya logrado asentar una base de clientes regulares. Por esta razón se decidió extender la evaluación del proyecto con un flujo a perpetuidad. Considerando que el negocio logra alcanzar un estado de régimen para el quinto año, acorde al declive gradual del crecimiento de la demanda, solamente hubo que tomar en consideración de que manera homogeneizar los ciclos de inversiones y seleccionar una tasa de crecimiento a perpetuidad. Para poder definir un costo uniforme de adquisición y mantenimiento de las inversiones se utilizó el criterio de VAE (Valor Anual Equivalente), para discriminar los flujos individuales de cada bien de uso y definir un flujo equivalente para un año cualquiera dentro del ciclo. Esto permite eliminar irregularidades en los flujos generadas en las distintas etapas de adquisición, amortización o liquidación de los activos fijos.

El flujo promedio para proyectar a perpetuidad resultó ser de: \$ARS 309.494,59.

El mismo se descontó hasta el año cinco con la misma tasa WACC (16,55%) y una tasa de crecimiento vegetativo (0,92%) que surge del crecimiento poblacional. Finalmente, obtuvimos como resultado de la perpetuidad un flujo para el año cinco de \$ARS 1.997.743,75.

Al traducirlo a dólares y descontarlo junto al resto de los flujos se obtuvieron los siguientes resultados para VAN y TIR:

VAN	USD\$ 133.798,80	\$ARS 731.879,42
TIR	54,86 %	

El resultado obtenido es muy positivo, especialmente tomando en consideración que se está realizando una inversión moderada en un mercado ya maduro. El período de

repago de la inversión se da en el cuarto año. Es un claro indicio del potencial que tiene el canal de internet para redescubrir y explotar un mercado o producto existente. Además es un negocio especialmente atractivo debido a la posibilidad de variabilizar la mayoría de los costos, una fuerte herramienta para enfrentarse a diversas fuentes de riesgos que puedan surgir pensando en una proyección a perpetuidad. Un elemento a tener en cuenta respecto del proyecto son los multiplicadores de la escala de la demanda. Si bien operar con un servidor desde internet para recibir pedidos y emitir órdenes no precisa de nuevas reinversiones con el incremento de la demanda, si lo necesita el área de operaciones y el área de logística especialmente.

Por parte del área de operaciones, hacemos referencia especialmente a la necesidad de incorporar nuevos empleados para realizar la tarea de corte de la carne. Está estipulado que un cortador puede manejar volúmenes diarios de entre 300 a 330 kg de carne por día. Traducido a pedidos de en promedio 3,7 kg, significaría un aumento de alrededor de 90 pedidos diarios. Por lo tanto para un incremento en la demanda de 90 pedidos adicionales por día se deberá contratar un nuevo empleado representando un costo de \$ 118,475.50 adicionales por año.

Por parte del área de logística debemos tener en cuenta la capacidad de entregar los pedidos en tiempo y forma. Para asegurar una entrega adecuada estipulamos que una camioneta puede realizar entre 10 y 12 pedidos por día, considerando que hace un recorrido largo. Como existe una estacionalidad marcada en la demanda de carne, esta condición de máximo de 12 viajes se tiene que cumplir para los días de máxima demanda, los jueves, viernes y sábados. Observando la demanda se pudo determinar que en estos días aumenta la demanda en un 50% con respecto al promedio. Aplicando este factor de ajuste calculamos que se deberá aumentar la flota de camionetas cuando la cantidad promedio de pedidos diarios aumente en 8. La expansión de la flota en una unidad representará una inversión de \$ 107,800.00 entre la camioneta y equipo de frío, y \$ 118,475.50 adicionales por año para el conductor. Los montos mencionados se encuentran expresados a valores constantes de junio de 2013.

Para estas inversiones y costos agregados se sigue logrando un buen margen de ganancias sobre las ventas, y ajustando la estructura a la demanda de manera flexible nos permite obtener resultados muy positivos como los que se observan.

Local Físico

Al ser una carnicería un negocio tradicional y sencillo, por lo general su instalación y posterior administración se basan en los conocimientos y la experiencia previa del dueño sin ahondar en el análisis de los posibles resultados y la rentabilidad de la misma. Comúnmente, aquellos que colocan una carnicería la ven como una forma de garantizarse un medio de subsistencia y pocas veces se encara como una inversión. Sin embargo, realizando la evaluación del proyecto, pudimos concluir que para lograr una rentabilidad y equiparar las inversiones y los gastos fijos es fundamental tener una gran demanda puesto

que este tipo de negocio presenta pequeños márgenes y para generar un buen resultado se necesitará vender una cantidad considerable de kilos.

Para la expansión física de La Ochava a partir de la apertura de un nuevo negocio y según la localización y el local elegidos, se necesitará una inversión de \$ 261.834,00 en concepto de instalaciones, maquinas, equipos y herramientas. Según la proyección que establecimos de la demanda y los costos de producción y administración obtuvimos el siguiente Flujo de Fondos proyectado (en \$ARS):

Año	0	1	2	3	4	5
FF	(\$ 261.834,00)	\$ 223.622,79	\$ 134.377,19	\$ 140.480,10	\$ 168.953,60	\$ 196.144,53

Tabla 30: Flujo de Fondos Local Físico

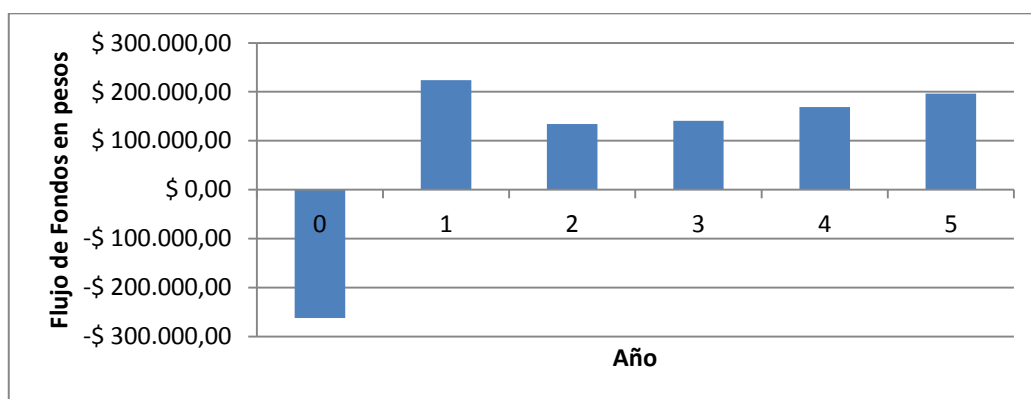


Gráfico 20: Flujo de Fondos Local Físico

El primer año el flujo exhibe un ingreso financiero mayor al resto ya que se considera el recupero del IVA sobre las inversiones iniciales, por lo que el menor pago en concepto de IVA a la AFIP durante dicho año representa una erogación menor al resto de los años.

Al igual que en el proyecto anterior, al tener una tasa de descuento en dólares deberemos traducir los flujos de fondo a esa moneda de forma que podamos aplicarles dicha tasa.

Año	0	1	2	3	4	5
FF	(USD 47.867,28)	USD 33.918,40	USD 16.910,31	USD 12.833,81	USD 11.205,28	USD 72.170,34

Tabla 31: Flujo de Fondos Local Físico

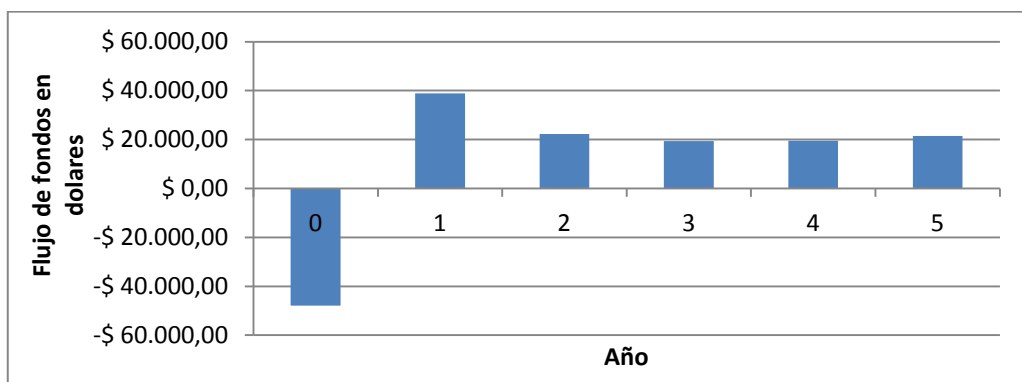


Gráfico 21: Flujo de Fondos Local Físico

Antes de evaluar el VAN y la TIR del proyecto es importante determinar una perpetuidad puesto que la expansión física tampoco será liquidada al fin del año 5. Considerando que por lo general, en un negocio como una carnicería no se suele vender y reinvertir en maquinaria y equipos cada vez que finaliza su período de vida útil sino que se suele invertirse año a año en el mantenimiento de los mismos, decidimos que el flujo de perpetuidad se vea afectado por una reinversión en dichos rubros equivalente al 5% de la inversión inicial en valores del año 5. Finalmente, obtenido el flujo del quinto año afectado por dicha reinversión y descontándolo por la WACC y una tasa de crecimiento equivalente al crecimiento de la población obtuvimos un flujo a perpetuidad de \$ARS 983.104,76.

Luego, el valor del VAN y la TIR son los siguientes:

VAN	USD\$ 99.170,86	\$ARS 542.464,62
TIR	68,72 %	

En una primera instancia podemos concluir que, aunque estamos considerando un proyecto con un horizonte de crecimiento limitado a las características del lugar en el que se encuentra y a las políticas de control, instalar una carnicería con las características y dimensiones planteadas en este proyecto resulta ser una inversión rentable. A su vez, el proyecto tiene un corto período de repago ya que la inversión se recupera (considerando actualización de los fondos) en el segundo año del proyecto.

A los efectos de ponderar los montos diferentes de las inversiones necesarias para ejecutar ambos modelos de negocios, conviene dividir el VAN obtenido para cada alternativa sobre el Valor Presente de sus inversiones requeridas, obteniéndose los correspondientes Índices de Valor Actual (IVA):

Índice Valor Actual		
Carnes Online		
VAN	USD\$ 133.798,80	\$ARS 731.879,42
Inversión Inicial	USD\$ 65.978,06	\$ARS 360.900,00
Índice de V.A.	2,028	
Local Físico		
VAN	USD\$ 99.170,86	\$ARS 542.464,62
Inversión Inicial	USD\$ 47.867,28	\$ARS 261.834,00
Índice V.A.	2,072	

Tabla 32: Comparación Índice de V.A. Negocio Virtual vs Local Físico

Como se puede observar, la relación entre la inversión requerida en cada proyecto y el van obtenido de sus respectivos flujos es muy similar. Por consiguiente este criterio no permite generar conclusiones diferenciales.

Por otra parte, con respecto al riesgo implícito en cada proyecto, podemos decir que la expansión virtual promete mayores retornos a cambio de un mayor nivel de riesgo. La apertura de un nuevo local físico tendrá un futuro menos incierto, con mayor facilidad para

estimar la demanda. El emprendimiento en este tipo de modelo tradicional asegurará un nivel de flujos estables, pero en contraparte no podrá contar con las posibilidades de crecimiento que posee el canal online.

Conclusiones

Durante el desarrollo de ambos proyectos hemos descubierto diversos aspectos particulares de cada modelo de negocio, definiendo de esta manera los puntos fuertes y débiles de cada uno. Como se pudo observar en el análisis económico y financiero, ambos proyectos prometen resultados positivos, en mayor o menor medida. Las cuestiones que debemos tener en consideración están relacionadas al riesgo que implica emprender en cada uno de ellos y las dificultades o desafíos que superar en relación a dichos retornos económicos.

En primera instancia debemos hacer hincapié en dos cuestiones evidentes, que se tratan del mercado que se busca explotar y el canal por el cual se intenta llegar a ellos. Estos proyectos buscan comercializar productos de características muy similares, dejando a un lado las diferencias entre línea regular y premium de carne, por lo tanto debemos analizar las características que diferencian a sus respectivos mercados y canales de comercialización. Como pauta general podemos denominar al mercado de la venta física como un mercado tradicional, mientras que el canal virtual resulta ser una alternativa innovadora poco explorada. Esta antítesis que se observa nos brinda un claro indicio de los riesgos que pueden encontrarse implícitos en cada modelo de negocio. En el caso de la venta física, al tener la posibilidad de realizar un benchmarking con establecimientos funcionando actualmente es posible asegurar con un alto grado de confianza la viabilidad de un proyecto similar. Por parte del negocio online, si bien existen diversos rubros que han tenido éxito en este medio, para el mercado minorista de la carne resulta ser un área desconocida. Al tener que proyectar la evolución del proyecto sin un modelo de referencia, el riesgo de abordar en este canal es mucho mayor.

En gran parte este riesgo que mencionamos se debe a las expectativas de adaptación de las personas a cada canal de comercialización. Por un lado tenemos al típico argentino fiel a su tradición y cultura de comer carne, que visita regularmente la carnicería, dialoga con su carnicero de confianza y selecciona los cortes deseados para asar luego en su casa con su familia. Por otro lado, buscamos descubrir a aquellos argentinos dentro de las nuevas generaciones, que han crecido con las computadoras y han adquirido la cultura de la conectividad. Buscamos aquellas personas que por comodidad, ahorro de tiempo o simple curiosidad desean incursionar en esta nueva alternativa. Aquí surge la incertidumbre, y por consiguiente el riesgo, con respecto a la proporción de cada tipo de persona existe. De acuerdo a las proyecciones de las demandas para cada proyecto, hemos visto que el estilo tradicional sigue fuertemente impuesto en la sociedad, con un rápido crecimiento inicial y un posterior estancamiento debido al rango de influencia del local físico. Por el lado del local virtual presenta una curva de crecimiento menos pronunciada, con una saturación en los últimos años, de acuerdo a la cantidad limitada de personas que actualmente se adaptan a este canal de venta.

Sin embargo, debemos tener en cuenta que esta saturación puede ser reparada sin necesidad de enfrentar grandes dificultades. De acuerdo con el planteo de nuestro proyecto, decidimos abarcar diversos barrios de la zona norte del Gran Buenos Aires, por lo cual la saturación ocurre para esa zona. Mediante el canal virtual, basta con redirigir las campañas

publicitarias online para ampliar el área de influencia del proyecto. De esta manera uno es capaz de mantener un nivel de crecimiento considerable al añadir zonas aledañas y aumentar la base de personas a la cual se apunta. Por parte del modelo tradicional de venta física es imposible aumentar esta base de potenciales clientes debido a la inmovilidad del local mismo. La base de clientes se genera fundamentalmente con aquellas personas que habitan dentro de un radio de influencia determinado, por lo tanto para poder cubrir un nuevo espacio geográfico es necesario replicar el negocio con un nuevo establecimiento.

Con respecto a la naturaleza de la expansión de ambos modelos de negocios también se genera una fuerte inversión en la visión tradicional de ventas. Del modelo físico al virtual, se pasa de traer los clientes al producto (local) a tener que llevar los productos al cliente. En cierta manera se puede observar una tendencia cíclica con respecto a las tradiciones de antaño, en donde los vendedores particulares de cada producto se encargaban de visitar puerta por puerta para ofrecer sus mercaderías. Luego con la aparición del mercado ambulante o el mercado común se comenzó a convocar a las personas al lugar de venta. Con la llegada del canal online esta tendencia lentamente está comenzando a invertir los flujos de personas y productos. Naturalmente esta tendencia se traduce a un desafío logístico para el modelo virtual que no se percibe por parte del modelo físico. Asimismo, para el modelo físico se percibe desafío económico que significa el local, que para el modelo virtual no existe.

Esta última comparación nos lleva a un último punto, y posiblemente el más importante, la estructura de costos. Si bien los consumidores, operaciones y demanda pueden diferir en mayor o menor medida, la importancia yace en cómo se ajustarán las estructuras de costos a las respectivas particularidades de cada modelo. En el caso del modelo de venta física, se tiene una estructura importante de costos fijos, relativos al alquiler del local y maquinaria necesaria para operar. Esta rigidez no es un problema siempre y cuando la demanda no presente fluctuaciones importantes de manera de poder cubrir el nivel de costos determinado. Por parte del modelo de venta virtual podemos observar una estructura de costos altamente variabilizada, con escalones de costos semi-fijos para niveles de demanda que requieren inversiones en la flota de distribución. Frente a cualquier oportunidad de inversión, la posibilidad de contar con semejante flexibilidad es muy atractiva, pudiendo adaptarse a diversos escenarios futuros inciertos. Sin embargo, fue oportunamente aclarado que esta flexibilidad sólo es posible bajo la hipótesis de que el inversor en el negocio virtual cuenta con una adecuada estructura de soporte para el abastecimiento de sus productos en tiempo, calidad y costo. Si bien el negocio virtual podría eventualmente ser viable bajo un esquema de tercerización para la provisión de los cortes, se perdería una de las ventajas competitivas de la empresa objeto del estudio, que es su autoabastecimiento y capacidad de faenamiento propios.

Considerando todos estos aspectos debemos tomar en cuenta cuanto desearemos invertir en estos emprendimientos. Si una inversión menor con posibilidad de ajustar los costos gradualmente recomendamos incursionar en el modelo de venta virtual, que le permitirá seguir de cerca la evolución del negocio y regulando el dinero a desembolsar. Estos beneficios claramente existen a cambio de desconocer con absoluta confianza el éxito del negocio. Si uno desea asegurar un nivel de rentabilidad invirtiendo un monto

mayor y soportando un nivel de costos fijos elevados, puede optar por el modelo de venta física. Esta confianza en el éxito del negocio llegará a costo de explotar el potencial de un negocio a futuro. Sin embargo, si uno posee el capital para incursionar en ambos proyectos, nosotros creemos que obtendría los mejores resultados. De esta manera se logrará sentar una base de ingresos regulares, o como se dice en la jerga de marketing, una vaca lechera, y a su vez desarrollar el potencial de un negocio de alta proyección, o una estrella. Además al atacar el mercado por ambos frentes se podrá generar una sinergia y transferencia de clientes entre ambos canales.

En lugar de considerar cada modelo de negocio por separado, tanto la venta física como la venta virtual, debemos considerarlos como un conjunto cooperativo y fuertemente complementario. En algunas partes, a este tipo de modelos de negocios se los ha denominado modelos de “*bricks and clicks*” (ladrillos y clicks), en donde la expansión del negocio es tan importante en un ámbito físico como virtual.

Otros negocios online

Así como hemos expuesto las virtudes y dificultades que significa emprender en el mundo online, por ejemplo, en el mercado de la carne minorista, existen una gran cantidad de rubros donde hay oportunidades para explotar. La variedad y volumen de contenido que se puede subir a la web en conjunto con la posibilidad de segmentar el mercado nicho, hasta características cercanas a las individuales son la clave para el éxito en el canal online. Es un mercado altamente competitivo, donde tiene oportunidad de posicionarse tanto un producto de consumo masivo, como uno extremadamente específico y donde existen los medios para lograr que las personas deseadas encuentren el producto si lo están buscando. Esto nos lleva a destacar otra de las características claves del negocio, la capacidad de filtro y llegada al público deseado. Si bien la base de usuarios que se encuentra conectado a la web es inmensa, también lo son la cantidad de fuentes de información, que en última instancia pueden interponerse frente a una campaña publicitaria propia.

El hecho de que la principal fuente de tráfico para los negocios online sea a través de los buscadores sienta una base de reglas para el juego muy particulares, relacionadas a la semántica y a las palabras claves. La disputa por la relevancia frente a ciertas palabras claves pasa a ser fundamental para la orientación del público hacia el negocio propio, y eso conlleva estructurar y diseñar tanto campañas publicitarias como el sitio web mismo para generar una sinergia y coordinación entre todas las partes para, así potenciar la competitividad ante una subasta de palabras claves. Como mencionamos anteriormente, es fundamental poder definir un grupo específico de palabras claves que orienten al público hacia tu negocio en particular. El hecho de que existan infinitud de sitios y contenidos puede llevar a uno a competir innecesariamente contra negocios de diversos rubros por una simple superposición de palabras claves.

Cabe destacar que este análisis es pertinente para emprendimientos incipientes que buscan posicionarse en el mercado de la manera más eficiente posible. En contraparte se puede identificar compañías de venta de productos de consumo masivo que pueden definir estrategias mucho más burdas, al buscar llegar a un público mucho mayor sin filtrar tan en detalle a los potenciales clientes. Si bien existe la intención de atacar a un cierto mercado por parte de estas empresas grandes, su objetivo pasa por identificar aquel solamente por su intención de compra en lugar de por sus gustos particulares, al tratarse de productos que casi cualquiera podría necesitar. En consecuencia, estas campañas pueden terminar compitiendo por presupuesto frente a otras en lugar de hacer enfoque tanto sobre la competitividad y eficiencia del grupo de palabras claves.

Actualmente, el negocio online que mayor volumen de ventas está manejando es el de turismo y viajes. Este segmento está compuesto principalmente por las diversas aerolíneas como Aerolíneas Argentinas, American Airlines, Lan, Lufthansa y además por terceros que actúan como agentes turísticos que ofrecen paquetes de viajes, reserva de pasajes, reserva de hoteles y demás actividades, como es el caso de Despegar.com o Tripadvisor.com. El mercado turístico online se ha convertido en una gran herramienta para que los clientes conozcan, comparen oportunidades y finalmente organicen sus viajes. Se trata de un mercado altamente dinámico y sumamente competitivo. La naturaleza del

mismo es manejada directamente por el negocio de las aerolíneas y la necesidad de cubrir sus costos los lleva a competir activamente. La variable fundamental que define la venta de los pasajes es el precio, por esta razón las aerolíneas definen diversas estrategias de precios para maximizar sus ganancias a medida que completan sus vuelos y se acercan períodos de alta estacionalidad. La utilidad del canal online para este negocio se basa fundamentalmente en la flexibilidad y dinamismo que poseen los sitios para modificar su contenido diariamente. El otro factor importante de este negocio en particular, es el hecho de que las conversiones representan montos de dinero muy importantes, por lo tanto le permiten a las empresas realizar campañas publicitarias mucho más agresivas, al poder diluir los costos publicitarios de clicks perdidos al concretar una venta. Más allá de la posibilidad de ofrecer pasajes o paquetes a precios regulares, es una gran herramienta para generar propuestas promocionales y descuentos diversos. Al poder monitorear los distintos usuarios en su paso por los sitios web, las empresas son capaces de filtrar aquellos usuarios que parecieran estar más interesados en concretar una compra, ya sea por su tiempo de estadía en el sitio, la cantidad de páginas vistas dentro del sitio, su frecuencia de visita, o medidas de qué tan lejos avanzó en el proceso de compra si es que no finalizó adquiriendo el producto. Estos usuarios serán los primeros en ser contactados para ofrecer promociones y finalmente lograr concretar las ventas que quedaron pendientes.

En paralelo a estos grandes jugadores del e-commerce han surgido distintas variantes de negocios que trabajan con fundamentos similares. El hecho de que la web disponga de una gran cantidad de información ha transformado a los usuarios en clientes mucho más atentos y exigentes. Al poder comparar precios y productos disponibles, ha surgido una fuerte movida hacia la elaboración de promociones esporádicas y limitadas, como medida para generar ventas impulsivas, o por lo menos, más espontáneas que la media. Se ha dado lugar al surgimiento de empresas de descuentos y clubes de compra. Ya sea por contacto del cliente hacia la empresa, o de la empresa hacia el cliente, la constante búsqueda de ofertas y descuentos ha aumentado en el último tiempo. Algunos de estos servicios son brindados por las empresas mismas, como el caso de las aerolíneas, pero en otros casos se ha generado un espacio para que diversas empresas oferten sus promociones, como es el caso de Groupon, DescuentoCity o Cuponstar. Estas comunidades han dado lugar al ingreso de empresas PyMEs que quizás no poseen el capital o capacidad suficiente para manejar sus propios sitios o sus propias campañas publicitarias. Estas promociones son de gran utilidad para darse a conocer y conllevan la simplicidad de sacrificar un porcentaje de sus ventas para generar tráfico hacia su negocio. La mayoría de estas empresas pequeñas y medianas no poseen un módulo de e-commerce propio, por lo tanto la mayor parte opera bajo la estrategia comercial de impactar positivamente en sus ventas físicas, utilizando como lugar de promoción el canal virtual.

Alineado con este último pensamiento se pueden identificar algunas compañías como Garbarino, Fravega o Ribeiro quienes han incursionado fuertemente en el mercado online para la venta de electrodomésticos. Para este rubro en particular lo han hecho como una medida de contingencia hacia el contexto restrictivo en la Argentina ya que se había prohibido publicitar en una gran cantidad de medios impresos. Estas campañas tuvieron un buen resultado online pero, aun más positivo fue su impacto con el medio físico. Estudios

realizados sobre una línea blanca de electrodomésticos resultaron en que por cada venta realizada online, se concretaban 1,5 ventas offline como consecuencia.

Por otra parte, en el negocio de la indumentaria, algunas tiendas como Kosiuko, Ricky Sarkany, 47 Street han optado por abrir sus locales virtuales incorporando el servicio de entrega a domicilio. Para este negocio en particular es muy útil la posibilidad de exponer la gran variedad de prendas que hay para ofrecer y la posibilidad de tener un depósito que asegure la disponibilidad de talles y modelos. El problema para este tipo de producto surge en la heterogeneidad de la anatomía de las personas. El hecho de que uno no tenga la posibilidad de probarse las prendas para ver cómo le quedan, resulta en una cantidad importante de devoluciones que requiere un gran esfuerzo de logística inversa. Existen puntos medios que solucionan estos problemas, como puede ser navegar por el sitio para buscar alguna prenda de interés, investigar en que locales se encuentra disponible, y finalmente acceder al local físico para tomar la decisión final. Igualmente la tendencia es marcada hacia el rubro online y, con una buena gestión logística, es un negocio en el que conviene estar, tanto por presencia como por utilidad económica. Una variante interesante que ha surgido de estos *e-stores* de indumentaria es la generación de sitios web denominados “*market places*”. Se tratan de sitios que se dedican a unificar las vitrinas y productos de las distintas marcas en un solo sitio, una especie de centro comercial virtual. Su función no se extiende más allá de la generación de un espacio común en donde los usuarios puedan navegar y observar la gran variedad de productos de manera práctica y atractiva. El negocio se centra en la capacidad de generar más tráfico hacia su sitio, por encima de los sitios individuales que él auspicia, de manera de cobrar una comisión sobre las ventas derivadas a las distintas marcas. Esta variante permite tomar una tajada del valor agregado del rubro indumentaria manejando las herramientas de informática y publicidad únicamente, evitando los problemas de coordinación y planificación de la logística inversa.

Por último podemos mencionar a otro rubro, competidor de Carnes Online, que dada la naturaleza de sus productos han podido desarrollar una red de logística relativamente más simple que la indumentaria, los supermercados. El hecho de que los productos disponibles no ocasionen problemas de devoluciones, a excepción de aquellos que hayan sido maltratados en el envío, permite gestionar una red eficiente de distribución. Los clientes principales que eligen este medio lo hacen por comodidad, ya sea encontrando los productos que desean de manera fácil y rápida como por la posibilidad de ahorrar tiempo en el viaje y esfuerzo en el acarreo de las compras. Este rubro se encuentra en etapa de crecimiento, siendo uno de sus pioneros en el país Coto Digital, seguido por Jumbo y Disco. Actualmente se ha incorporado Walmart al mercado online, y cada vez se incrementa más el área de cobertura de las entregas, llegando cada vez a una mayor cantidad de partes del interior del país. De la mano del desarrollo de las redes de distribución, la tendencia para una gran gama de productos es la descentralización de los lugares de compra. Al poder emitir pedidos y pagarlos de manera remota desde el hogar o cualquier ubicación, la necesidad de ir al supermercado ha perdido importancia al poseer estos nuevos medios para abastecerse.

En esta línea de pensamiento se encuentra el negocio de Carnes Online. A pesar de ser una costumbre tradicional argentina la concurrencia a la carnicería, la interacción con el carnicero y la selección de los cortes deseados, con el incremento de la participación en internet y confianza en los medios de pago disponible se verá potenciado el negocio de venta online. En líneas con lo que hemos observado en este proyecto sobre Carnes Online podemos mencionar la importancia de cinco factores determinantes a la hora de incursionar en el mercado online:

1. Nivel de competencia directa (en el mercado online)
2. Relevancia de la página de internet y campaña publicitaria
3. Precio de venta
4. Dimensiones / naturaleza del producto
5. Complejidad de la red de abastecimiento

Esta lista de conceptos podríamos reunirlos dentro de dos categorías principales, aspectos de marketing on y off- line, y aspectos operativos. Para realizar cualquier tipo de análisis siempre debemos posicionarnos en los principios fundamentales del negocio. Para generar un nivel de utilidad basta con hacer la diferencia entre ingresos y costos. Ubicarnos en el canal online significará generar un mayor nivel de ingresos, pero también un mayor nivel de costos, y estos cinco factores mencionados serán los principales responsables de determinar en qué proporción variará cada uno.

El nivel de competencia determinará en gran medida nuestra posibilidad de captar clientes y en consecuencia nuestro nivel de costos. A medida que esta competencia aumente, también lo tendrá que hacer nuestro presupuesto para figurar en el medio tanto como ellos. Si bien puede haber estrategias para explotar nichos específicos, un competidor directo hará que los costos en una subasta online suban. Aquí recae la importancia del segundo ítem, la relevancia de nuestro sitio web y nuestras campañas publicitarias, en esencia, nuestro factor de calidad. El factor de calidad determinará nuestra eficiencia para competir, ya que conllevará una relación inversa inmediata con respecto a nuestro nivel de costo ofertado a la subasta. Triunfar en calidad representará automáticamente el triunfo en costos.

Alejándonos del plano online hacia el marketing tradicional podemos identificar el concepto de precio de venta de un producto. La importancia del precio de nuestro producto yace en su capacidad de diluir el costo de los clicks que no resultaron en ventas con aquellos que si lo hicieron. En general se toma como valor de referencia una venta mínima de \$ 100, para considerar las posibilidades de éxito de la venta de ese producto. Al trabajar con grandes volúmenes de tráfico y clicks, a pesar de poseer costos por click muy pequeños, el presupuesto total crece muy rápidamente. Al tener bajas tasas de conversión y altos niveles de costos promocionales, es necesario tener un nivel de precios sustancial como para cubrir los costos hundidos de los clicks desperdiciados.

Finalmente por el lado operativo la relación es bastante directa. Para diferentes productos de acuerdo a sus dimensiones, condiciones de traslado, vencimiento, capacidad de almacenaje se requerirán diferentes estrategias para stockear o entregar. A este hecho se le sumará el tamaño del mercado que se decida abarcar, no solo en términos de volumen

sino en dispersión geográfica. A medida que aumente la complejidad de la red de distribución aumentarán los costos para mantener un mismo nivel de servicio. Todos estos incrementos acortarán la brecha de utilidad disponible.

Para el caso de Carnes Online encontramos algunas cuestiones a favor y otras en contra respecto a estos elementos mencionado. Por el lado de la competencia, resultó un escenario muy favorable al no existir prácticamente competidores activos en la subasta de palabras claves. En consecuencia, la posibilidad de competir con nuestra página y nuestros anuncios era simple y accesible, resultando en costos por click bajos. También resultó de gran utilidad el hecho de ingresar al mercado con una línea premium cuyos pequeños costos adicionales recayeran mayormente en la presentación del producto y permitieran obtener un margen importante. En este caso nosotros logramos obtener un precio de venta promedio de \$ 307, permitiéndonos aumentar en gran medida nuestro presupuesto y costos si hiciera falta. Por último, donde si encontramos algunas dificultades fue con respecto al área operativa. El hecho de que la carne necesite mantener una cadena de frío impactó fuertemente en la estructura de costos fijos en flota y equipos. En lugar de poder disponer de motos o algún sistema simple de entregas para distribuir los pedidos, se necesitó adquirir camionetas con equipos de frío instalados. Afortunadamente las virtudes de los otros aspectos de este negocio permiten manejar semejante estructura de costos, pero a la hora de emprender en el ámbito online es importante saber que estos elementos deben estar equilibrados y lograr un saldo positivo.

Bibliografía

Business Class Hosting – <http://www.inmotionhosting.com/business-hosting> – 22/07/2013

What can PHP do? – <http://www.php.net/manual/en/intro-whatcando.php> – 22/07/2013

HTML5 differences from HTML4 – Van Kesteren, Anne . W3C –

<http://www.w3.org/TR/html5-diff/#language> – 30/06/2010

Help: Tables/Introduction to Tables –

https://en.wikipedia.org/wiki/Help:Table/Introduction_to_tables – 22/07/2013

Google Ads: Display Network – <http://www.google.com/ads/displaynetwork/> – 22/07/2013

Google Adwords Support: Check and Understand Quality Score –

<https://support.google.com/adwords/answer/2454010?hl=en> – 22/07/2013

Search Advertising Campaign Management, E-Commerce Times –

<http://www.ecommercetimes.com/story/58033.html> – 27/06/2013

Importancia de los canales minoristas de compra de carne vacuna en Argentina a finales de los 90. Rossini, Gustavo. 2009 –

<http://www.fcagr.unr.edu.ar/Investigacion/revista/rev15/6.htm> – 22/07/2013

Cortes vacunos y menudencias, nomenclatura oficial. Junta Nacional de Carnes –

http://www.produccion-animal.com.ar/informacion_tecnica/carne_y_subproductos/53-cortes_vacunos_y_menudencias.pdf – 22/07/2013

Matarife Carnicero – ONCCA –

http://www.oncca.gov.ar/?nvx_pagina=guia/tramite.php&id=171 – 22/07/2012

Matarife Abastecedor – ONCCA –

http://www.oncca.gov.ar/?nvx_pagina=guia/tramite.php&id=170 – 22/07/2013

Estadísticas IPCVA: Precios al Consumidor –

http://www.ipcva.com.ar/estadisticas/vista_precios_consumidor.php – 22/07/2013

Resultados del impacto y el crecimiento del comercio electrónico en el país –

<http://www.cace.org.ar/estadisticas/> – 22/07/2013

Merging Bricks and Clicks. Roberti, Mark. 2011 –

<http://www.rfidjournal.com/articles/view?8154> – 22/07/2013

Mixing Bricks with Clicks. 2013 – <http://www.economist.com/news/business/21574018-some-online-retailers-are-venturing-high-street-mixing-bricks-clicks> – 22/07/2013

The Kellogg Case Simulation – <http://www.bricksorclicks.com/About.htm> – 22/07/2013

Bricks and Clicks Model. 2012 – <http://vectorstudy.com/management-theories/bricks-and-clicks-model> – 22/07/2013

Fiat Fiorino. 2013 – <http://www.fiat.com.br/monte-seu-carro/conheca/256/FIORINO+FURGAO+2012> – 22/07/2013

Ricardo Rojas (Buenos Aires) –

[http://es.wikipedia.org/wiki/Ricardo_Rojas_\(Buenos_Aires\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Ricardo_Rojas_(Buenos_Aires)) – 22/07/2013

Censo 2010: Población Gran Bs As –

http://www.censo2010.indec.gov.ar/CuadrosDefinitivos/P1-P_Buenos_Aires_24.pdf – 22/07/2013

Particularidades de la venta minorista de carnes en carnicerías. Bifaretti, Adrian –

<http://www.ipcva.com.ar/files/nota070919.pdf> – 22/07/2013

Caracterización del mercado argentino de carnes. 2008 –

<http://www.ipcva.com.ar/files/Presentacion%20TNS%20Gallup%20para%20La%20Rural%2029-07.pdf> – 22/07/2013

Expectativas de consumo y sustitución entre productos cárnicos. Bifaretti, Adrian –

http://www.ipcva.com.ar/documentos/792_expectativasconsumo.pdf – 22/07/2013

Estudio de usos y actitudes sobre el consumo de carne vacuna en Argentina. 2005 –

<http://www.ipcva.com.ar/files/edm042005.pdf> – 22/07/2013

Conocer el mercado para planificar el marketing. Bifaretti, Adrian –

<http://www.ipcva.com.ar/vertext.php?id=667&palabra=> – 22/07/2013

Oportunidades de marketing en la comercialización minorista de carnes. Bifaretti, Adrian –

http://www.ipcva.com.ar/documentos/784_oportunidades%20de%20marketing%20durante%20la%20compra%20de%20carne.pdf – 22/07/2013

Los supermercados apuestan a las góndolas virtuales, La Nación, 24/03/2013

Betas by sector, Damodaran, Aswath. 2013 –

http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html – 10/07/2013

Índice de salarios base abril 2012 =100 –

http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/4/salarios_07_13.pdf – 22/07/2013

United States government bonds – <http://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us/> – 10/07/2013

Ibbotson associates market risk premium 2013 – <http://www.gobookee.net/ibbotson-associates-market-risk-premium-2013/> – 10/07/2013

Country default spreads and risk premiums, Damodaran, Aswath. 2013 –

http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html – 10/07/2013

www.carnesonline.com.ar – 22/07/2013

Google Adwords Account: www.carnesonline.com.ar – www.adwords.google.com

Google Analytics Account: www.carnesonline.com.ar – www.google.com/analytics

ZMOT: Ganando el momento cero de la verdad. Lecinki, Jim – 2011 – Google Inc.

Montar una carnicería – <http://www.empresaeiniciativaemprendedora.com/?Montar-una-Carniceria> – 22/07/2012