



PLAN DE NEGOCIOS: CARNICERIA PREMIUM

Por

Amaury DUPARD

Profesor Tutor

Griselda LASSAGA

Buenos Aires
- 2016 -



INDICE

1	INTRODUCCIÓN:	- 1 -
2	LA IDEA EMPRESARIAL	- 3 -
2.1	REFLEXIONES PREVIAS Y FUENTES DE LA IDEA	- 3 -
2.2	EVALUACION DE LA IDEA	- 5 -
2.3	PARONAMA GENERAL DE LA EMPRESA	- 6 -
2.3.1	VISION DE THE COWSHED	- 6 -
2.3.2	MISION DE <i>THE COWSHED</i>	- 6 -
2.3.3	VALORES	- 7 -
2.3.4	OBJETIVOS	- 7 -
3	ANALISIS DEL ENTORNO	- 8 -
3.1	ANALISIS DE LA SITUACION	- 8 -
3.1.1	ANALISIS DEL MACROENTORNO	- 8 -
3.1.2	ANALISIS DEL MICROENTORNO	- 13 -
3.1.3	ANALISIS DE LA COMPETENCIA	- 17 -
3.1.4	ANALISIS DE LOS PROVEEDORES	- 21 -
3.2	DIAGNOSTICO DE LA SITUACION	- 24 -
3.2.1	ANALISIS FODA.....	- 24 -
4	ANALISIS DEL MERCADO META	- 29 -
4.1	GENERALIDADES	- 29 -
4.2	SEGMENTACION DE MERCADO	- 29 -
4.2.1	BASE DE SEGMENTACION.....	- 30 -
4.3	DETERMINACION DE MERCADO META	- 31 -
4.4	POSICIONAMIENTO	- 32 -
4.5	ESTIMACION DE LA DEMANDA	- 32 -
5	MARKETING MIX	- 35 -
5.1	PRODUCTO	- 35 -
5.1.1	NIVELES DE PRODUCTO	- 36 -
5.1.2	LINEA DE PRODUCTOS.....	- 39 -
5.2	PRECIO	44
5.3	PLAZA O DISTRIBUCION	46
5.4	PROMOCION	47
5.4.1	EVENTOS	47
5.4.2	RELACIONES PUBLICAS	48

5.4.3	INTERNET	48
6	PLAN DE OPERACIONES.....	50
6.1	PROCESO DE PRODUCCION.....	50
6.2	PLAN DE PRODUCCION Y ADQUISICION.....	51
6.2.1	COMPRAS.....	51
6.2.2	CONSERVACION Y ALMACENAMIENTO	52
6.2.3	NECESIDADES DE MATERIA PRIMA	53
6.2.4	MAQUINARIA Y EQUIPOS REQUERIDOS	53
7	PLAN DE ADMINISTRACIONES	54
7.1	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.....	54
7.1.1	ORGANIGRAMA	55
7.2	GESTION DE RECURSOS HUMANOS.....	55
7.2.1	DESCRIPCIONES DE FUNCIONES	55
7.2.2	SISTEMA DE REMUNERACION	56
8	PLAN FINANCIERO	57
8.1	FACTIBILIDAD ECONOMICA Y FINANCIERA	57
8.1.1	VENTAS.....	57
8.1.2	COSTOS	58
8.1.3	MARGEN DE CONTRIBUCION	60
8.1.4	INVERSION INICIAL	60
8.1.5	DEPRECIACIONES.....	61
8.2	FINANCIAMIENTO	62
8.3	FLUJO DE FONDOS.....	63
8.3.1	CRITERIOS DE DECISION	63
9	CONCLUSION	65
10	BIBLIOGRAFICA.....	66
11	ANEXO	69

1 INTRODUCCIÓN:

Un plan de negocio, además de ser una presentación de una idea empresarial futura, es una herramienta de planificación, una guía y ayuda a la gestión de proyecto para explicar la idea y el éxito que puede tener la empresa. El plan de negocio es, en primer lugar, para transmitir claramente y demostrar la rentabilidad del proyecto a inversores.

El plan de negocio va a llevar al emprendedor, directivas para encontrar y definir la estructura de la empresa, su misión, visión, objetivos y estrategias; analizar y entender el mercado, la competencia, sus clientes y todas las necesidades.

Una buena idea puede generar una gran empresa pero no siempre es el caso, por ejemplo estadísticas dicen que solo 5% de las nuevas empresas se fracasan antes del quinto año. Muchas empresas sin clara visión y plan determinado a menudo concluyen a un fracaso. Eso es porque el plan de negocio es una herramienta con mucha importancia para esperar un éxito en el futuro. En este plan debemos ver claramente explicadas las metas, objetivos, estrategias para la empresa desde el año 0 hasta no menos de 5 años.

El objetivo principal de este ejercicio de investigación es analizar la viabilidad del concepto de “carnicerías de lujo” en nuestro caso cual será explicado más adelante. Para ello debemos hacer un plan de negocio que contenga todos los principios necesarios para poder desarrollar el concepto, abarcando lo financiero, legal, operativo, administrativo, etc.

Hay diferentes maneras de estructurar un plan de negocios. Aquí vamos a dividir el plan de negocio en ocho partes para maximizar el conocimiento del mercado, de donde queremos ir, la idea central:

- **Resumen del ejecutivo:** *es un breve análisis de los aspectos más importantes del proyecto, es lo primero o a veces lo único que lee el receptor del proyecto, por lo tanto en pocas palabras se debe describir el producto o servicio, el*

mercado, la empresa, los factores de éxito del proyecto, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales.¹

- **La idea empresarial:** *es el principio de la idea, las explicaciones de las reflexiones previas y las fuentes que llevaron de la idea de crear la empresa. Esta acá que determinamos la visión, misión, valores de la empresa.*
- **Análisis del entorno:** *en este parte vamos a analizar el medio ambiente, análisis de la competencia, de los proveedores, análisis FODA*
- **Mercado meta:** *identificación del mercado meta para la carnicerías de lujo con una estimación de la demanda.*
- **Plan de Marketing:** *el Marketing Mix: precio, producto, distribución y promoción*
- **Plan de Operaciones:** *este parte se compone de la explicación sobre todo el proceso de las operaciones con ficha técnicas de los productos, como procesarlos, plan de producción.*
- **Plan de Administración:** *se desarrolla lo que responde a los recursos humanos, cuantos empleados y la gestión de los talentos.*
- **Plan Financiero:** *un de las partes la más importante del plan de negocio y que interesa mucho los inversores porque va a mostrar la viabilidad y rentabilidad de la empresa. Este ejercicio financiero se hace sobre cinco años.*

¹ http://www.trabajo.com.mx/resumen_ejecutivo.htm

CAPITULO II

2 LA IDEA EMPRESARIAL

2.1 REFLEXIONES PREVIAS Y FUENTES DE LA IDEA

La venta de carne de bovino no es una idea nueva. El ganado vacuno o bovino es el tipo de ganado que está constituido por un conjunto de vacas, bueyes y toros que son domesticados por el ser humano para su aprovechamiento y producción. Hoy la idea de comer carne es una cosa casi natural para todos y hay una creencia que el humano consumió carne la mayor parte de su existencia, pero eso es falso.

En realidad, en Europa, hace poco tiempo que comemos ganado bovino. En la historia la actividad de caza fue solo reservados para los reyes o nobles y viene del hecho de proteger las tierras donde se concentran como los animales los ciervos, jabalís y otro.

La gente comía en mayoría solo verduras que vienen de las tierras y fue inimaginable comer carne de bovino ya que ésta representaba las herramientas de producción de la agricultura, porque tractores agrícolas no existían. Fue solo cuando la vaca murió que la comieron, la sola carne que comían era el pollo, el cerdo pero nada más. La cultura de comer carne fue el efecto de la invención del motor de explosión. Las ganaderías produjeron progresivamente ganado que no tuvo utilidades comparada a los tractores entonces el industria encontró un solución que esta de vender los ganados para comerlas. Entonces el consumo de carne es bastante reciente².

Sin embargo, hoy, en el mundo tenemos un consumo de 66 000 000 000 kilos de ganado vacuno por año³. Podemos encontrar un multitud de razas de vacas diferentes en todos los lados del mundo. Durante estos últimos años los Estados Unidos llegan a la primer posición en producción y consumo mundial de ganado bovino con 11 855 Ton y 11 744 Ton respectivamente en 2012. Después tenemos el Brasil en segunda posición, Europa, China, India, Argentina y Australia⁴.

En Europa, Francia tiene ganado más grande (7 812 en 2012⁵) que es 20% del total de la producción europea. Eso es porque Francia, un viejo país de la agricultura, tiene una de

² <https://food.wtf/histoire-de-la-consommation-de-viande/>

³ <http://www.planetoscope.com/elevage-viande/1047-production-de-viande-bovine-dans-le-monde.html>

⁴ <http://www.la-viande.fr/economie-metiers/economie/chiffres-cles-viande-bovine/secteur-bovin-dans-monde>

⁵ Ideme

las mayores variedades de razas de vacas en Europea con 25 razas que se dividan en tres categorías: la razas a carne, las razas de leche y las razas de mezcla (carne y leche)⁶.

Hay una gran cultura de la carne y un gran saber hacer con razas de carne con reputación a través del mundo: *la Charolaise, la Linousine, la Blonde d'Aquitaine*. Pero hoy, tienen una pequeña producción de estas vacas en comparación a otras tipos de vacas tipo mezcla o leche que son más fácil de producir y más rentable (más de 60% del ganado de Francia). En Francia con una gran producción de vacas de leche y vacas de mezcla y vacas de carne (quien vienen en mayoría de descendientes de vacas de leche) son vacas con menos carne y menos grasa que los tipos de ganados que encontramos en los EEUU, Argentina, Brasil, ... Por eso, la industria de carne y de la salud pusieron en la cabeza de los franceses que una carne vacuno magra, que hoy encontramos en todos los supermercados, es más mejor que una carne con más grasa. Eso afecto mucho las ventas de carnicerías en Francia que están descendiendo desde los últimos años porque los consumidores prefieren compra carne magra en el supermercado y entonces se perdían el valor de una buena carne.

Este plan de negocio va a describir la implementación en la ciudad de Bordeaux en el Sur Oeste de Francia de una empresa que se dedique en un primer lugar de vender ganado bovino de una selección de las carnes las más ricas del mundo, un producto de carne Premium con alta calidad. Esta carnicería Premium sería también compartida con una sala donde los clientes podrían pedir un trozo de las carnes que deseen ser cocinadas frente del cliente con el saber hacer del país de procedencia de la carne.

La idea del carnicería Premium es de vender un portfolio de las más ricas carne de todo los lados del mundo y aportar a los clientes que prefieren comer la carne in situ, la mejor experiencia de comida de esos tipos de carne en un mismo lugar que se llamara "THE COWSHED". La idea es de desarrollar el conocimiento sobre la carne y de ofrecer un nuevo tipo de calidad de productos con nuevas procedencias.

En el Sur Oeste hay un buen conocimiento de carne de calidad y entonces un gusto por eso tipo de productos, puede verse con la multitud de Grill restaurante que hay en Bordeaux, eso denota que la gente está acostumbrada a buscar buena carne. Nuestro idea sería por supuesto en competición de esos restaurantes o carnicerías en general

⁶ <http://www.la-viande.fr/animal-elevage/boeuf/races-bovines?gclid=CMGwwdqW788CFcYHkQodYZYJ2g>

pero vamos a ofrecer un producto muy diferente, con una calidad más alta y también con productos más difícil a encontrar en el mercado.

Nuestros clientes son las personas que quieren aprender, descubrir nuevas cosas y que tienen un gusto para productos ricos, especialmente en el caso del Cowshed. El Cowshed va a proponer productos Premium, entonces con precios más altos que productos similar con baja calidad. Por eso, el target de clientes son personas de más alto nivel de ingreso del medio. Estamos orientados a ofrecer un servicio y un producto a consumidores exigentes y no a un consumidor de lujo tradicional. La diferencia entre los dos es que el producto Premium tiene un componente de funcionalidad que el producto de lujo no tiene. Además, los productos Premium en general, como en la industria del lujo (por ejemplo las joyas), no necesitan de tener tanto una gran historia de marca, un gran nombre. Entonces es más fácil para una pequeña empresa de tener éxito en el industria de Premium en comparación sobre la industria de lujo.

2.2 EVALUACION DE LA IDEA

La idea viene en mayoría de un gusto por la carne y una curiosidad sobre esta. Dada mi experiencia personal, que me ha permitido conocer y viajar a diferentes partes del mundo, trabajar con una empresa que se dedicaba a la importación y a la distribución de productos Premium, obtuve experiencia sobre la industria. Descubrí la diversidad de tipos de carne que no se pueden encontrar fácilmente en mi país de nacimiento, Francia.

Existe en el mercado francés, una carencia de oferta de carne Premium internacional especialmente en la ciudad de Bordeaux. A su vez Bordeaux es una parte de Francia reconocida mundialmente por su alta calidad en la producción de vinos y el turismo se desarrolla a grande velocidad. Esta idea es altamente innovadora porque hoy en Francia no existe este tipo de doble servicio. En Bordeaux, en el caso del parte carnicería, no hay carnicerías que venden una mezcla de carne de procedencia variable y de alta gama como quiere hacerlo el Cowshed, y para la parte restaurant, la posibilidad de elegir su carne, el trozo y de verla cocinada no se hace mucho y puede verse solo en gran restaurantes en Paris.

Sin embargo, debemos tener cuidado porque este proyecto requiere una gran inversión para tener un lugar de calidad en un ubicación de estratégica para ofrecer el mejor servicio. También la carne es un producto caro especialmente cuando es un producto Premium importado. Pero con una buena logística, con conocimiento de nuestros proveedores y consumidores, buena publicidad y gestión financiera vamos a poder tener un bueno éxito.

2.3 PARONAMA GENERAL DE LA EMPRESA

2.3.1 VISION DE THE COWSHED

Ser reconocida como un negocio de alta calidad, con una oferta de productos de carne bovino Premium de procedencias atractivas. Tener una alta notoriedad por sur servicio y su gusto para la carne en Bordeaux y en Francia. El Cowshed quiere alcanzar el mismo nivel de reconocimiento que los grandes lugares Premium de Bordeaux dentro de los cinco primeros años de vida.

2.3.2 MISION DE *THE COWSHED*

“Crear y desarrollar una nueva rama en la industria de venta de ganado bovino, aportar una nueva experiencia y aprendizaje sobre la carne bovina mundial a los consumidores, y de alcanzar placer de deleitarlos con nuestros platos. Ofrecer un servicio personalizado y único para que se disfruta el sabor de la carne de procedencias distintas.”

2.3.3 VALORES

- Calidad
- Satisfacción del Cliente
- Compartir
- Excelencia
- Ética
- Desarrollar
- Disfrutar

2.3.4 OBJETIVOS

- Insertarnos en la ciudad de Bordeaux
- Tener rentabilidad y generar beneficios
- Tener altos rendimientos
- Ofrecer una alta calidad de productos todo el año, de diferentes procedencias y aportar un conocimiento técnico sobre nuestros productos para compartir la cultura de nuestros proveedores
- Elegir y desarrollar empleados motivados, con conocimiento, que tengan ganas de aprender y mejorar su cultura sobre el ganado bovino para que ellos representen de la mejor manera los valores de la empresa
- Compartir nuestro gusto para productos de carne bovino y dar una experiencia gustativa diferente
- Trabajar con proveedores de calidad, con respeto de la vaca.
- Cambiar la visión que tienen los franceses y otros sin real conocimiento sobre el ganado vacuno de una carne de calidad.

CAPITULO III

3 ANALISIS DEL ENTORNO

3.1 ANALISIS DE LA SITUACION

El análisis del entorno es el procedimiento de analizar los factores externos e internos de nuestra empresa. Este procedimiento nos guía a identificar y entender las oportunidades y las amenazas de la misma. Esto sirve para entender la dirección y ambiente del lugar a donde vamos, comprender todos los factores (mercado) para manejar la empresa con lo mínimo de riesgo (el conocimiento baja el riesgo). Para hacer todo eso debemos analizar en primer lugar el macro-entorno y seguir con un análisis del micro-entorno.

3.1.1 ANALISIS DEL MACROENTORNO

3.1.1.1 Análisis PESTEL

El macro-entorno de una empresa es la globalidad de todas las fuerzas externas a la empresa y no controlables para ella. Estas fuerzas externas van afectar la situación de la empresa, es importante de tener en cuenta de estos factores y de analizarlos para buscar oportunidades o identificar amenazas a evitar. El ejercicio será de pronosticar, explorar y vigilar el entorno para localizar los puntos clave del pasado, presente y futuro del ambiente que puede tener una relación con nuestro negocio.

Para analizar el macro entorno se usara el Análisis PESTEL que es la combinación de los mayores factores que afectan el ambiente externo de una organización: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.⁷

3.1.1.1.1 *Factores Políticos y Legales*

Francia es un país políticamente estable, no hay problemas de inflación o deflación mayor, de manipulación u otro factores que pueden afectar nuestro negocio, salvo el

⁷ Martinez, D. Milla Gutierrez, A. (2012) *Analisis del Entorno*, Diaz de Santos

programa nacional de nutrición y salud (Programme National Nutrition Santé) que es controlada para el ministerio de salud que apoyan el consumo cotidiano entre 80 y 200g de carne (de todos tipos).⁸

Lo más importante para el Cowshed son los aspectos políticos y legales de importación de la carne bovino extranjera.

Queremos comercializar carne de procedencia de país de Europa como Escocia y España que están dentro de la zona de libre comercio (debemos mirar el futuro de Escocia con su pertenencia a el United Kingdom que salió de Europa).

Los otros países con quien queremos trabajar son Argentina, Japón, Australia y los Estados Unidos. Para empezar, vamos a trabajar con compañías de importación y distribución que tienen licencias para importar estos tipos de carne extranjeros.

Los países pueden exportar sus carne en Europa (entonces Francia) solo si validan los requisitos importación de carne fresca de la Comisión Europea^{9 10}.

3.1.1.1.2 Factores Económicos

Las evoluciones de los indicadores macroeconómicos pueden tener una influencia sobre el sector donde vamos a operar. Cada empresa debería analizar la evolución de estos indicadores que pueden tener un efecto importante sobre el entorno. Algunos de los indicadores macroeconómicos notables en el contexto actual y en el contexto del ejercicio del Cowshed son:

- Crisis financiera mundial desde 2008
- Cepo del dólar
- Tasas de cambios de los países que abarca el proyecto
- Evolución del PIB y el ciclo económico
- Demanda del producto
- Subsidios al servicio que ofrecemos

8 <http://www.mangerbouger.fr/>

9 Commission Europeene, Conditions d'importation de la viande fraiche et des produits à base de viande dans l'UE, pdf [online] < http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2012/july/tradoc_149824.pdf>

10 European Commission website [online] < <http://www.exporthelp.europa.eu/>>

Después la grave crisis que conoció el mundo en 2008 los PIBs en la mayoría de países han caído, por ejemplo, Francia tuvo un PIB de 2,6 en 2008 y -2,8 en 2009. Pero está subiendo desde hace algunos años para alcanzar 1,9¹¹ en 2015. Esto significa que sin alcanzar el mismo nivel de vida que tuvimos antes 2008, los franceses siempre tienen un crecimiento de poder de comprar.

Sin embargo las trabas a la importación y el cambio del valor del dólar u otras monedas son amenazas para nuestro sector porque trabajamos con muchos productos extranjeros entonces las inflaciones o deflaciones de la moneda de otros países pueden afectar los costos, especialmente si trabajamos con países bastante instable como Argentina o Brasil.

Para analizar la demanda, podemos observar un suave crecimiento del consumo de carne bovina mundial. Pero en Europa la tendencia en el consumo de carne disminuye hace desde algunos años. Vimos un disminución de 3% en 10 años de cantidad de carne vendida (todos tipos de carne que tienen la misma proporción de disminución excepto el carne de aves) pero un crecimiento de 17% en los gastos que se explican por el incremento de los precios y esto principalmente después la crisis de 2008¹². Sin embargo, la carne bovina es siempre el segundo tipo de carne que consumen los franceses después de las aves. Pero Francia está siempre en el quinto lugar dentro de los países que más cantidad de carne se consume por habitante con 1 622 de Toneladas anuales, a 24,8 kg/habitante¹³.

3.1.1.1.3 Factores Sociales y Culturales

Como lo dijimos más arriba, la cultura de la carne es vieja en Francia y tenemos uno de los mayores ganados en Europea y en el mundo. Tenemos carne reputada en todo el mundo, pero como lo explicamos antes tenemos una acostumbre diferente de la carne en

¹¹ Insee (Institucion Nacional de estadísticas y estudios economicos) website [online] < http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&id=159>

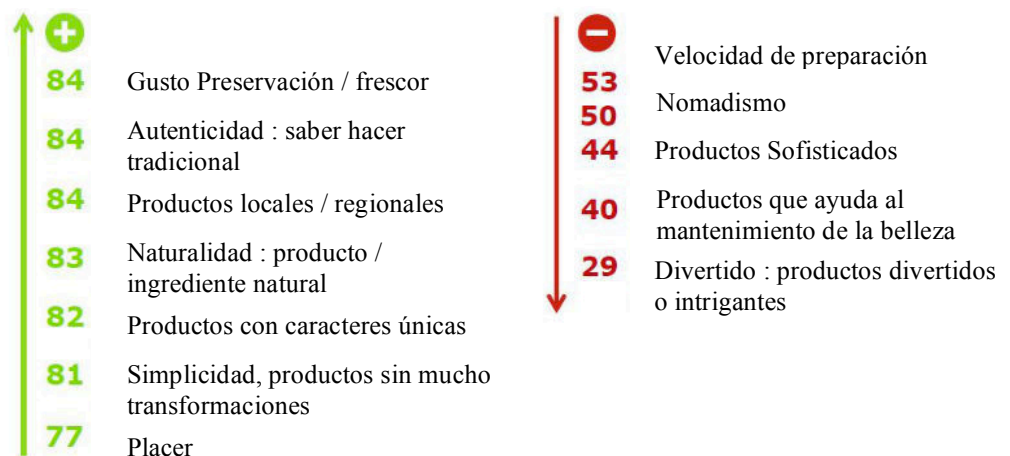
¹² (2015) Impact de la crise économique sur la consommation de la viande et évolutions des comportements alimentaires, *FranceAgriMer*, [pdf online] < <http://www.franceagrimer.fr/content/download/38713/357409/file/SYN-VIA-21-impact%20crise%20conso%20viande%20comportement-2015.pdf>>

¹³ GEB-Idele d'après Eurostat et experts nationaux [online] < <http://www.la-viande.fr/economie-metiers/economie/chiffres-cles-viande-bovine/secteur-bovin-dans-monde>>

comparación de otros países. Especialmente con el propaganda de las industrias de carne francesas que vinculan una imagen que la carne magra es una carne de mejor calidad y más saludable. Por supuesto que la carne sin grasa es más saludable, pero una gran parte del sabor de la carne viene de la grasa, además viene del proceso de maduración (la espera entre el matadero y el consumo de la carne en un ambiente técnico) que va disminuir la dureza, incrementar el aroma, olor y sabor, incrementar la capacidad de retención de agua (la carne se vuelve más jugosa)¹⁴. Para una buena maduración debería estar de mínimo 20 à 30 días, pero hoy en Francia y para la rentabilidad de los grandes productores de carne, no esperan y venden la carne vacuna a no más que una semana, si no menos, después la matanza. Entonces los consumidores se acostumbraron a comer una carne sin real sabor y poco tierna. Se explica también porque la mayoría de recetas de carne bovino francesas son de cocción lento o trozos de carne cocinada con salsa.

Sin embrago no podemos decir que en Francia no tenemos una fuerte cultura gastronómica y un gusto particular para productos de calidad. Los franceses son atraídos por productos de calidad y comida de sabor, la alimentación representa un placer para 59% de los franceses. Ellos les gustan bien comer, 61% es de comer equilibrado, 61% satisfacerse, 59% diversidad, 54% la convivencia. Además, 60% de los franceses les gustan descubrir nuevos productos alimentarios¹⁵.

Interés sobre sobre el tema de innovación alimentario



Fuente :TNS Sofres¹⁶ (traducción de francés)

¹⁴ <http://www.meatme.cl/blog/2015/9/22/maduracion-carne-vacuno>

¹⁵ <http://www.lsa-conso.fr/les-comportements-alimentaires-des-francais-a-la-loue,184101>

¹⁶ idem

3.1.1.1.4 Factores Tecnológicos

Para nuestro negocio el factor tecnológico será uno de los factores más importante, no tenemos una real planta de producción solo vamos a tener un lugar para almacenar la carne y una bodega de maduración en la carnicerías para la presentación de los productos. Todas las máquinas y las herramientas para trabajar la carne se pueden encontrar sin problemas y son de alta calidad.

El aspecto importante del factor tecnológico es el desarrolla constante de los medios de transporte de productos alimentarios en todo el mundo que puede representar una ventaja para nuestro negocio que se basa sobre todo en la importación.

3.1.1.1.5 Factores Ecológicos

El factor ecológico será la más grande amenaza para el Cowshed. más que el problema de la salud, hay una tendencia de miedo sobre el consumo demasiado elevado de carne, que puede influir con la salud. Además estamos en un tiempo con un mirada cada vez más cuidadosa sobre la ecología, es decir la salud de nuestro planeta, y la producción de carne es acusada de tener un impacto importante sobre la polución y el alto consumo de recursos primarios. El sector ganadero genera un alto nivel gases de efecto invernadero (que es 18% del CO₂ que produce el sector automóvil)¹⁷ que es igual a 14,5% del efecto invernadero del mundo. Además, la producción de vaca tiene el mayor ratio entre la necesidad de agua para producir un kilo de producto (15 500L/kg por carne bovino compara a 700L/kg por una manzana)¹⁸.

Esto explica también la disminución de consumo de carne bovina. Sin embargo, esta se puede convertir en una ventaja para nuestra comercia. El Cowshed ofrece un producto Premium o de lujo, entonces si la gente decide comer menos carne seria nuestro objetivo de persuadir los consumidores de comer menos pero de mejor calidad.

Además, no vamos a trabajar con los grandes productores de carne porque no es allá donde salen la mejor calidad sino, en los más pequeños productores más tradicional quien tiene un impacto menor sobre la ecología y también un respeto más elevado con los animales en general. Esto serán buenas ventajas para la venta de nuestros productos.

¹⁷ FAO SaladePrensa [online] <<http://www.fao.org/Newsroom/es/news/2006/1000448/index.html>>

¹⁸ <http://www.viande.info/elevage-viande-ressources-eau-pollution>

3.1.1.2 Conclusión del análisis del macro-entorno

Una vez finalizado el análisis del macro-entorno se puede concluir que se está en presencia contrapuestos con oportunidades en todos los factores como amenazas. Para esta industria que se basa sobre la venta de productos alimentarios, lo más importante son las tendencias de consumo y cultural sobre esta. En Francia tenemos una fuerte cultura y apreciación de productos de calidad. El aspecto que somos curiosos también es una ventaja para introducir nuevos trozos y tipos de carne al consumidor.

Por supuesto debemos luchar contra las tendencias negativas sobre el consumo de carne, pero puede ser, como los vimos en el último factor, de utilizar estas amenazas como oportunidades.

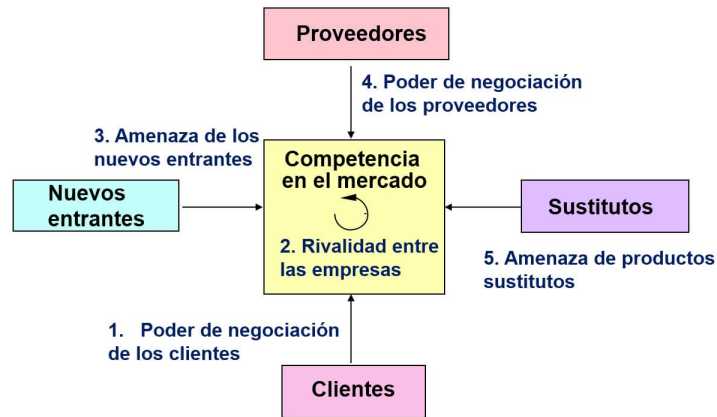
3.1.2 ANALISIS DEL MICROENTORNO

El entorno competitivo incorpora aquellos sectores con los cuales la empresa interactúa y tiene choque directo en su aptitud para tener éxito en sus objetivos. El micro-entorno da las condiciones y delimita el funcionamiento, desarrollo y decisiones estratégicas. Porque es el conjunto de competencia de la empresa quien puede también tener influencia sobre el micro-entorno, pero eso dependerá de su posición y poder en el mercado.

3.1.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Michael Porter en 1979 nos dan cinco fuerzas competitivas que forman a la estrategia. El estudio de estas cinco fuerzas permite analizar el entorno competitivo de una industria. Este modelo nos permite de entender la industria e identificar las relaciones entre los diferentes actores del mercado, los factores de rendimiento y evaluar los cambios que pueden influir con la rentabilidad de la empresa. Las cinco fuerzas van determinar los precios, costos, competición directa, requerimientos para entrar en el mercado, en el corto plazo que pueden cambiar en el futuro. Es importante que, durante la vida de un negocio, siempre tener un análisis actualizado de las cinco fuerzas de Porter.

Seguimos con la presentación de las cinco fuerzas:



Fuente : La 5 Fuerzas de Porter : Clave para el éxito de la Empresa
<http://www.5fuerzasdeporter.com/>

- *Poder de negociación de los clientes:* el poder de los clientes viene cuando los consumidores tienen la capacidad de influir con el precio de la oferta. Entonces lo más tienen fuerza los clientes los más pueden pedir un precio más barato y viceversa. Eso puede se define con la ayuda de análisis de microeconomía y en particular la elasticidad de la demanda.
- *Poder de negociación de los proveedores:* En la mayoría de los casos son la cantidad de proveedores para una industria que va a determinar el poder de ellos. Sin hay una multitud de proveedores las empresas tienen más posibilidades de elección pero sin la cantidad limitada los proveedores van a tener más poder y por ejemplo subir los precios.
- *Amenaza de los nuevos entrantes:* Para decidir de entrar en un mercado y tener una idea de la competencia futura debemos analizar las barreras de entrada en la industria. Si las barreras son altas hay menos probabilidades de un crecimiento de la competencia y viceversa.
- *Amenaza de productos sustitutos:* Los productos sustitos son los productos vendidos por las otras empresas competidoras que pueden reemplazar nuestro producto. Hay diferentes tipos de sustitutos que pueden influir con la demanda. Los que representan una fuerte amenaza competitiva son los sustitutos cercanos que pueden satisfacer de la misma manera el producto o servicio de una empresa. Este factor va también influir la elasticidad de la demanda. Pero podemos también encontrar productos complementarios que como lo explica la

economía va a favorecer las ventas, la rentabilidad de una compañía si hay un crecimiento de ventas de aquellos.

- Rivalidad entre la empresas: La intensidad de la rivalidad entre los competidores una industria se analiza con la cantidad de empresa en el mismo mercado y el poder de cada una. Si una empresa tiene un monopolio, sería posible aumentar precios y bajar cantidad de producción para aumentar su rentabilidad.

3.1.2.1.1 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es bastante alto:

Los clientes están acostumbrados a comer otro tipo de carne con una cultura de carne magra que puede encontrarse fácilmente en todos los lados. También que los franceses tienen una cultura fuerte de salir comer a fuera, ellos tienen muchas posibilidades.

Además, vimos que las compras en carnicerías disminuyen desde hace algunos años para el sentido que todos los supermercados tienen lugares dedicados a la venta de carne o carnicerías a dentro del supermercado.

Si bien los franceses tienen un conocimiento bastante elevado, especialmente en el Sur Oeste de Francia, no tienen el conocimiento sobre la carne internacional, vimos que los franceses son curiosos en el lado de los productos alimentarios, pero podemos imaginar que una gran cantidad de personas no van arriesgar de comprar carne Premium (con precios elevados) si no conocen la carne.

3.1.2.1.2 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es mixto:

Vamos a trabajar con bastantes pequeños productores tradicionales de carne para buscar y encontrar la mejor calidad con el mejor saber hacer tradicional con una historia que podamos contar para vender nuestra carne. Porque vamos a vender diferentes tipos de carne de diferente partes del mundo vamos trabajar con un portfolio de proveedores que van a tener poder de negociación dependiente del país. Por ejemplo en Argentina vamos a encontrar un gran número de proveedores que corresponden a nuestra demanda entonces el poder de negociación será más bajo que en España con la vaca Rubia

Gallega que hace un productor especial con quien queremos y vamos a trabajar, entonces esto proveedor va a tener más poder de negociación que otros.

3.1.2.1.3 Amenaza de competidores potenciales

La industria de venta de carne y en particular de carnicerías no es un concepto nuevo que no existe en Francia, el contrario, pero nuestro concepto de mezcla entre los dos servicios de carnicerías y restaurant con carne bovina internacional no se puede encontrar.

Además, un proyecto así necesita una inversión importante, que puede disuadir competidores potenciales. La barrera principal de entrada serán los requisitos de capital.

Vamos a intentar de obtener contratos de exclusividad con nuestros proveedores para reducir la posibilidad de competencia directa. Asimismo, la buena gestión de productos perecederos como estos, debe estar muy bien manejada para tener éxito por que puede resultar en grandes pérdidas.

En esta industria de Premium, con la búsqueda de productos de calidad se necesita mucho conocimiento y contactos, que no pueden obtenerse fácilmente.

Las barreras de salida son elevadas en el sentido que se necesita una gran inversión en el lugar de venta y además del almacén, máquinas para trabajar la carne. La carne es un producto caro, especialmente Premium, sino es un producto perecedero entonces con una “shelf-life” corto entonces no trabajamos con mucho almacén (sin contar el almacén de maduración). Esto construye barreras de salida bastante altas.

3.1.2.1.4 Amenaza de productos sustitutos

Por definición, los productos de sustitución son bienes que compiten en el mismo mercado¹⁹. Son productos sustitutos cuando satisfacen la misma necesidad.

En el caso del Cowshed, tiene dos grandes tipos de sustitutos que son:

- en general la venta de carne en los supermercados de calidad inferior o las ventas de carne francés de alta calidad.

¹⁹ <http://mktunlam.blogspot.es/1211159940/>

- Los Restaurant y más específicamente los Grill restaurantes quien tienen la especialidad de la cocina de carne o restaurante gastronómicas.

Estos dos factores ofrecen un producto que satisfacen la misma necesidad con una calidad menor, con un precio menor, pero sin brindar una diversidad de producto con diferenciación como el Cowshed.

3.1.2.2 Conclusiones del análisis del micro-entorno

El resultado del análisis del micro-entorno nos muestra que la industria en la que se insertara el Cowshed puede ser bastante competitiva, pero vimos que las barreras de entrada, el poder de los proveedores y de los consumidores son bastante elevadas que puede aminorar la competencia.

La visión de Porter es de entender el micro-entorno para que se desarrollen ventajas competitivas que son las claves del éxito para una empresa.

Vamos a contratar con proveedores de alto calidad y pequeña producción para obtener exclusividad del producto.

3.1.3 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

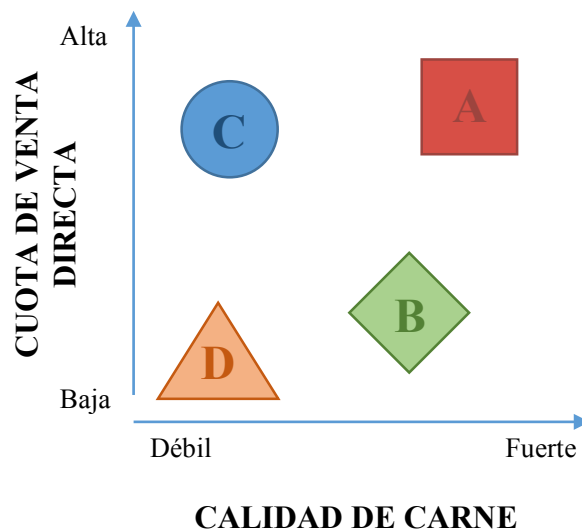
Uno de los aspectos lo más importantes, en el lanzamiento de una empresa y después en el seguimiento del manejo de ella es el hecho de enfrentarse a la competencia. Un análisis demasiado rápido sin supervisión, en mayores casos resulta en un fracaso del start-up. Para estar en las mejores condiciones para empezar en un nuevo mercado es de conseguir la información lo más completa que posible y de tener un análisis permanente sobre la competencia para poder reaccionar rápidamente.

La dificultad del análisis de competencia del proyecto del Cowshed es que, por el hecho que es un doble servicio, no tiene de competidor directo, sino que tiene dos tipos de competidor diferentes.

Para eso vamos a analizar en primer lugar los competidores del servicio de carnicerías y después los competidores en el mercado de los restaurantes.

Para tener una buena visión de la competencia vamos a analizarla con la identificación de los diferentes grupos estratégicos que para Michael Porter son las empresas en el misma o similar sector, industria, que tienen estrategias que pueden influir con las estrategias de su propia empresa. Para realizar el análisis debemos fijar las variables más representativas de las estrategias utilizadas y pertinente según las características del sector. En nuestro caso sería:

- Cuota de venta directa: grado de búsqueda de identificación de marca en lugar de competencia basada principalmente sobre la venta directa que tiene el competidor o su uso de servicio distribución.
- Calidad de la carne bovina: la calidad de la carne es un factor importante en nuestra competencia, porque un competidor de estrategia de precio sobre calidad, productos económicos, no tendrían el mismo impacto sobre nuestra segmentación.



En el **grupo “A”**, se encuentran las carnicerías que venden carne de alta calidad en Bordeaux. Estas carnicerías trabajan con productores locales como por ejemplo campos de la región de Bazas donde se produce *carne de Bazas* o carne de la región un poco más en el sur, l’Aquitaine, donde hay la *Blonde d’Aquitaine*, una de la mejor carne bovina producido en Francia. Son carnicerías que eligen con precaución sus productos para ofrecer calidad. Son negocios con mucho conocimiento en la labor de carnicerías y de carne francesa, y en muchos casos son negocios familiares. Venden directamente el

producto al consumidor, están en contactos con ellos para ayudarles sobre la decisión de compra y aportar información sobre los productos. Podemos encontrar en Bordeaux 18 carnicerías diferentes pero solo hay 4 que proponen carne de bastante alta calidad que son La Boucherie Deschamps, La Boucherie des Chartrons, La Boucherie de Paris, Boucherie de Tourny.

Con estos competidores la competencia es alta porque hacen el mismo servicio que el Cowshed que es la venta de carne, y venden productos similares. Son negocios que están instalados hace un tiempo importante, tienen sus clientes habituales y tienen una fuerte relación de fidelidad. Además, trabajan con proveedores cercanos y con quienes tienen también fuertes relaciones.

Si bien que la calidad de la carne es alta, no tienen la misma diversidad de carne bovino que el Cowshed. Son carnicerías de todo el día para un segmento de clientes de ingresos medio alto, entonces tienen precios mayores de la media del mercado. Al final son los competidores más cercanos que se cuenta por el tipo de servicio de venta de Carne bovino que tiene El Cowshed sin tener un alcance de calidad y diversidad de aquella.

En el **grupo “B”** está compuesto de la marcas de alta gama de carne que encontramos en el mercado de carne. Estas marcas son vendidas en los supermercados y presentadas en el área carnicerías de aquellos. Las marcas más grandes son Somafer y Charal que tienen muchos sellos de calidad. Vamos a encontrar también más pequeñas marcas locales en los diferentes regiones con producción de calidad y sellos de calidad importantes; por ejemplo *La signature Boeuf*, un agrupación de criador de Gironde (región de Bordeaux) quien proponen las 3 tipos de razas más famosas de Francia : *Blonde d’Aquitaine, Limousaine y Bazadaise*²⁰.

Estos grupos tienen mucho poder porque tienen experiencia en la industria de carne. Tienen muchos proveedores o sus propias plantas de producción. Además son los más grandes entonces tienen costos bajos con economía de escala y contratos con las mayoristas y minoristas. Ellos tienen un canal de distribución indirecto porque pasan solamente por supermercados para vender sus productos. Tiene esta ventaja porque

²⁰ <http://www.eleveursgirondins.fr/espace-artisans-bouchers/notre-gamme-de-produits/>

capta la mayoría de los consumidores de carne compran sus carne en los supermercados, y como se ha dicho arriba, la compra de carne en carnicerías tiene un tendencia decreciente.

Sino, las personas que buscan carne de alta calidad van a las carnicerías. Además, los productos de estas grandes empresas siempre no son sustitutos directos porque tampoco tienen la misma alta calidad que nuestro productos. También, productos como carne de Wagyu, de Argentina o también carne de Escocia o España (Rubia de Galicia) no pueden se encontrar esos tipos de canales de distribución.

El **grupo “C”** son las áreas carnicerías en supermercados, pero las carnicerías con un carnicero adentro de los supermercados. Estas carnicerías tienen mejor calidad de carne que los que pueden encontrar en las áreas carnicerías y trabajan en mayoría con productores locales, entonces en la región de Bordeaux, con proveedor de carne de Bazas que es una región cercana. Este grupo tiene la ventaja de tener una fuente de información directa con el carnicero que facilita la venta y dan a los clientes un sentido de mayor calidad sobre la carne vendida. Los precios de estos productos son también generalmente más caros.

Estas carnicerías pueden ser competitivas, en particular con la carne Bazadaine por la razón de la proximidad a Bordeaux pero ellos tampoco tienen las otras razas de carne bovino que el Cowshed va a ofrecer. La más fuerte ventaja que tienen es la ubicación en los supermercados donde se compran la gran mayoría de cantidad de la carne consumido y tiene un valor agregado sobre la carne en la cabeza de los compradores.

El último, el **grupo “D”** son los competidores los más lejos. Son todas las otras marcas de carne de medio/baja calidad que son vendidas en las áreas carnicerías de los supermercados. No hay mucha competencia porque están totalmente afuera del sector Premium de carne.

Sobre el análisis de competencia de la parte servicio de restaurant que va a tener el Cowshed, son todos los restaurantes alrededor del tema de carne, los *Grills* en Bordeaux.

En el centro de Bordeaux, donde queremos situarnos, hay 11 de restaurantes que se especializan en platos de carne. Los más conocidos son *El Entrecote*, que es una franquicia que se encuentran de todo Francia que es muy conocido por su único platos quien ofrecen : “faux-filet” (solomillo) con la salsa secreta del restaurant o *El Grill Bordelais*. Estos restaurantes tienen la particularidad hacer sus éxitos alrededor de ofrecer de menú de carne pequeños, sin mucho elección y con precios tipos “Brasserie”. El Cowshed acercase más a restaurantes Premium, de lujo con productos y servicio de alta gama, quien proponen una experiencia gastronómica, para consumidores de bastante alto ingreso.

Con la cultura gastronómica alta del Sur-Oeste y de la enología alrededor de Bordeaux, hay un significativo número de restaurantes gastronómicos para el tamaño de la ciudad como el *Pressoir d'Argent* de Gordon Ramsay (cocinero internacional famoso de Inglaterra) o *Le Quatrième Mur* de Philippe Etchebest (cocinero famoso francés). La competencia con estos restaurantes viene de la decisión que van a tomar los consumidores de elegir un lugar de experiencia gastronómica y no para el aspecto de calidad y diversidad de la carne porque ningún de ellos tienen particularidad de platos de carne bovino.

3.1.3.1 CONCLUSION DE LA COMPETENCIA

Si bien el nivel de competencia a cuál se enfrentara el Cowshed sobre los dos diferentes servicios que propone, no existe en los dos casos la oferta de tan alta gama de carne y de experiencia gastronómica alrededor de aquella. La dificultad sería de atraer la curiosidad alrededor de carne bovina de excepción. Además, el desafío es de cambiar la imagen que tienen la población francesa sobre la carne y como esta cocinada. Por fin, el crecimiento de turismo en Bordeaux, elegido la ciudad a visitar de 2017 por Lonely Planet²¹, va aportar la curiosidad esperada y dinamizar el tema de experiencia en la ciudad.

3.1.4 ANALISIS DE LOS PROVEEDORES

Como lo vimos en el análisis de las 5 fuerzas de Porter es que del otro lado de los clientes tenemos los proveedores. Los proveedores son atributos muy importantes por el

²¹ <http://www.lonelyplanet.fr/article/les-10-villes-visiter-en-2017>

éxito de un negocio. En la mayoría de los negocios, trabajamos con proveedores. El análisis de los proveedores es decir, saber quién y cuándo pueden ofrecer los recursos necesidades, saber las restricciones, los costos, la calidad, (el homologación de esos proveedores) para definir el mejor que necesita la empresa. Después la elección de los proveedores si impone la relación que deben tener con aquellos. Tener una situación de confianza, tener buena relación puede conseguir a buenas compras, acuerdos, mejor calidad, para el futuro de las relaciones laborales.

La consideración de valorar el nivel de importancia que tiene los proveedores es muy significativa en ciertos tipos de negocios.

Por el caso del Cowshed, los proveedores tienen una posición mayor en el éxito del negocio. La idea está basada sobre la calidad de la carne, el valor agregado del Cowshed es el servicio de encontrar y traer la mejor carne en los lados del mundo, la maduración y después proponerlas a los consumidores. Si hay un problema sobre la carne del lado de proveedor afecta directamente el negocio. Por eso, la relación entre el Cowshed y los proveedores deberían estar, estratégicamente, una bondadosa relación.

Como lo dijimos más arriba, queremos trabajar con pequeños productores con producción tradicional sin trabajar con las grandes empresas quien ponen mayor interés en costo que calidad. La estrategia inicial del Cowshed seria de trabajar con el mejor carnicerías de Paris “Boucherie Le Bourdonnec” quien pertenece a un de los mejores carniceros de France Yves-Marie Le Bourdonnec.

Luego entrevistas y conocimiento de su programa “se former et collaborer” (formarse y colaborar) terminamos con un acuerdo de formar nuestros equipos con él y de trabajar con un parte de sus proveedores que ya tiene para empezar.

Los productos que queremos tener son los diferentes tipos de carne bovino que queremos vender:

- **Procedencia Ingles:**

- La Longhorn: *Yves-Maries Bourdonnec*
- Les Angus: *Proveedor Yves-Marie Morault, granja del “Lihut” a Saint-Saens en Seine-Maritime (Normandie, FRANCIA). Titular de numerosos premios de concursos de agricultura francesa, Yves-Marie Morault*

trabaja con equipos de Inglaterra y hace años que trabaja en excelencia sobre la Angus Ingles que importó de allá. Un hombre que viene de una familia granjera, trata de focalizar su lobar en un ambiente natural sin utilizar herramientas de engorde.

- La Galloway: Yves-Marie Le Bourdonnec
- La Highland: Keith y Rachel Jackson, Osdale Farmhouse, Dunvegan, (Isla Of Skye, REINO-UNIDO). La Osdale granja, perdido en la Isla de Skye en Escocia, tienen un producción limitada de carne bovino de la raza Highland.²²
- **Procedencia de España :**
 - La Roja de Galicia: Yves-Marie Le Bourdonnec
- **Procedencia de Japón :**
 - El Wagyu: Yves-Marie Le Bourdonnec
- **Procedencia de Argentina:**
 - Angus: Don Angus Carne Argentina Premium S.A. Buenos Aires (CABA ARGENTINA)²³.
- **Procedencia de USA :**
 - Black Angus: 1855 Beef, Greeley (Colorado, E.E.U.U)²⁴. Siguiendo las tradiciones y estándares que comenzaron en 1855 con el fundador, Gustavus F. Swift, proporcionando carne de alta calidad es una pasión que siguen hoy.
- **Procedencia de Francia :**
 - Limousaine: La Limousine de Antoine Gaudy en Charente Limousine (Limousin, FRANCIA)
 - Blonde d'Aquitaine: Fabuleux Agri Blonde, Plessala (Cotes-d'Armor, FRANCIA). Granadores del premio calidad carnicerías del Blonde d'Aquitaine 2016²⁵. Con una pequeña producción del Blonde d'Aquitaine, la granja del grupo Agri Blonde produce con el respeto de la tradición, una carne bovino de excelencia.

²² <https://keithandrachaeljackson.wordpress.com/>

²³ http://local.infobel.com.ar/AR103688202/don_angus_carne_argentina_premium_s_a-berazategui.html

²⁴ <http://intl.1855beef.com/>

²⁵ <http://www.web-agri.fr/conduite-elevage/genetique-race/article/palmars-complet-du-concours-blonde-d-aquitaine-du-salon-de-l-agriculture-2016-1175-117641.html>

- Bazadaise: de *Bérénice Walton*²⁶ – *Lieu dit Garney, Arveyres (Gironde, FRANCIA)*. *Esta joven agricultora cría la Bazadaise anticuadamente, con el mejor respeto a la tradición.*

Para la parte restaurant, los cocineros recogerán los alimentos al mercado la mañana o trabajáramos con mayoristas. El Cowshed van a tener una bodega de vino que ce hacer con vinos de Bordeaux. Sería el trabajo del enólogo de ir trabajar con los castillos de la región para encontrar las mejores combinaciones con las diferentes carne.

3.2 DIAGNOSTICO DE LA SITUACION

3.2.1 ANALISIS FODA

Luego del análisis externo y interno del ambiente, y gracias a la información que nos aportaban, el necesario es de triangular las informaciones para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la compañía. El análisis FODA construye otra herramienta para tener una evaluación situacional, o en el caso de un plan de negocio, posicional en el futuro. Esos cuatro factores se convierten, a mayor o menor grado, el desarrollo del alcance de la visión, misión y valores de la empresas²⁷.

El análisis FODA se divide en dos partes el análisis Interno y Externo. El objetivo es de poder estar capaz de entender y afrontar los cambios en el contexto con la definición de las oportunidades/amenazas a partir de las fortalezas y debilidades de la empresa.

3.2.1.1 Análisis Interno

El análisis interno se trata de ocuparse de analizar la parte interna de idea empresarial y de su función. Eso se hace con la definición de las fortalezas y debilidades de ella. El análisis Interno corresponde al análisis de recursos, tecnología y conocimiento, análisis de actividades, análisis de riesgos, ...²⁸

²⁶ <http://www.graines-agriculteurs.com/nomine-39-berenice-walton>

²⁷ A. Zambrano Barrios, (2006) *Planificacion Estrategica, presupuesto y control de la gestion publica*.

²⁸ L. Fernando, (2005), *Analisis y Planeamiento*, EUNED

FORTALEZAS	DEBILIDAS
F1. Idea de negocio innovadora F2. Carnicerías Premium, no competición directa en Bordeaux F3. Cooperación con Yves-Marie Le Bourdonnec quien nos aportan conocimiento F4. Productos y servicios de alta calidad F5. Ubicación estratégica F6. Infraestructura moderna F7. Proceso de maduración de calidad F8. Diversificación de productos	D1. Precios altos, márgenes débiles D2. Necesidad de alta inversión D3. Desconocimientos del cliente sobre algunos de los tipos de carne D4. Concepto nuevo que no existe en Francia D5. Productos extranjeros

3.2.1.2 Análisis Externo

Las oportunidades y amenazas hacen parte del análisis externo del negocio. Se realizan gracias la herramienta análisis PESTEL que hicimos anteriormente. Un oportunidad es un aspecto de una variable externa que, después de estar analizado, nos damos el sentido de la capacidad de hacerlo que sería una ventaja para el negocio. Las oportunidades se encuentran en los resultados del estudiado de los factores ambiental política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal que crean un clima de cambio y desarrollo. Del otro lado una amenaza esta un aspecto del cambio ambiental que puede se revela estar una falta de capacidad enfrenta el éxito de la compañía y que construye una desventaja. Las amenazas pueden surgir de las cosas que una empresa puede tener dificultades a alcanzar que generalmente resuelto de tendencias sociales y económicas fuera del control de la organización²⁹.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Falta de competición directa sobre el tema de procedencia y calidad de los productos O2. Nueva cultura a aportar y disfrutar alrededor de la carne bovino y de otros países del mundo O3. Alta conocimiento y cultura de la carne francesa en la región del Sur Oeste de Francia	A1. Falta de conocimiento de la valorización que tiene el KnowHow de las carnes afuera de Francia A2. Tendencia mundial vegetariano, en contra la consumo y producción de carne A3. Alta competición indirecta (carne de calidad

²⁹ L. Fernando, (2005), *Analisis y Planeamiento*, EUNED

<p>O4. Alta desarrolla del turismo en Bordeaux</p> <p>O5. Bordeaux ciudad del vino</p> <p>O6. Alta consumo de carne en Francia y tendencia para productos de calidad</p> <p>O7. Cambiar la mentalidad sobre la consumo de carne</p> <p>O8. Altas calidades de máquinas y transportación para transportar la carne de un país, un lugar a otro sin afectar la calidad de aquellas</p>	<p>más bajas)</p> <p>A4. Preferencias de consumo de productos “Made in France”</p> <p>A5. Acostumbre a las cortes Europeas (de la carne bovino)</p>
--	---

3.2.1.3 Cursos de acción

La Matriz FODA da cuatros direcciones de acciones para identificar estrategias a favor del Cowshed :

	FORTALEZAS Enlista las FORTALEZAS identificadas	DEBILIDADES Enlista las DEBILIDADES identificadas
OPORTUNIDADES Enlista las OPORTUNIDADES identificadas	1 F - O <i>Estrategia MAX - MAX</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MAXIMIZAR las OPORTUNIDADES	D - O 2 <i>Estrategia MIN - MAX</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES aprovechando las OPORTUNIDADES
AMENAZAS Enlista las AMENAZAS identificadas	3 F - A <i>Estrategia MAX - MIN</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MINIMIZAR las AMENAZAS	D - A 4 <i>Estrategia MIN - MIN</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES evitando las AMENAZAS

Fuente :Análisis FODA : 5 pasos para desarrollar el análisis

3.2.1.3.1 *Estrategias FO*

Son las mejores estrategias para maximizar las oportunidades que se presentan. Para hacer eso debemos sacar las fortalezas para apoyar la organización al alcance de sus oportunidades. Cuando tenemos debilidades importantes, la empresa debe intentar de convertirlas en fortalezas y del otro lado si hay amenazas significativas, debe tratar de evitarlas o también de transformarlas en oportunidades.

En el caso del Cowshed, deberíamos estar los primeros a ofrecer este tipo de servicios y de productos. La calidad de la carne es muy agradada en el Sur Oeste, también gracias al crecimiento del turismo y la tendencia de curiosidad de los franceses deberíamos tener un servicio de calidad para responder a la demanda (F1, F2, F4 – O3, O4). La mezcla de la carne y la cultura del vino de la región es una estrategia muy interesante para el éxito del Cowshed, ofrecer un viaje gustativo con carne de procedencia alrededor del mundo y la experiencia enólogo que ofrece la ciudad de Bordeaux. (F4,F5,F8 - O2,O3,O5)

3.2.1.3.2 Estrategias DO

Estas estrategias son para reducir o eliminar las debilidades y maximizar las oportunidades. La organización debe analizar las oportunidades y intentar de usar aquellas para trabajar sobre las debilidades internas y intentar de cambiar las.

El factor del crecimiento del turismo va a poder ganar notoriedad con consumidores que serían más acostumbre a comer eso tipos de carne (por ejemplo de la carne de los EEUU o del Rey Unido, ...) (D3, D5 – O4,O5). La oportunidad de éxito sobre la curiosidad de los clientes también franceses sobre la carne Premium, bien gestionada, puede atraer números clientes y entonces grandes ventas (O2,O6 – D1).

3.2.1.3.3 Estrategias FA

Las estrategias FA se analizan las fortalezas de la organización a frente de las amenazas del ambiente externo. Eso va a permitir de reducir los efectos negativos y de estar menos vulnerable a las posibilidades de las amenazas, para tener mejor probabilidad de éxito en el mercado.

Trabajar con Yves-Marie Le Bourdonnec que es un carnicero con mucho reputación en Francia va a aportar mucho más notoriedad y crear un mejor relación de confianza con los clientes (F3, F5, F7 – A1, A3). Con los proveedores tenemos la posibilidad de tener

razas de otros países, pero producido en Francia con la tradición del país de origen (F3, F4 – A4).

3.2.1.3.4 Estrategias DA

Estas estrategias son muy importantes para entender nuestras debilidades para evitar de estar demasiado frágil con las amenazas y tener fracaso. La estrategia es de minimizar las amenazas con la minimización de las debilidades. Esta estrategia se hecha como un plan de defensivo contra el entorno.³⁰

Lo más peligroso para el Cowshed es el desconocimiento de la carne bovino otra que la de Francia. Además, con un tendencia de economía nacionalista, con un crecimiento de la atención a la salud de la planeta y la protección de los animales (crecimiento de la población vegetariana) la organización debes tener un marketing muy fuerte para cambiar las ideas sobre la carne francesa. También de hacer un importante comunicación sobre los proveedores y las granjas, proceso de producción para mostrar que el Cowshed está un participante al cambio de consumo y producción de carne. Gracias al trabajo de Yves-Marie Le Bourdonnec podemos explicar que con un producción tradicional, podemos llegar a un solución mucho más ecológica.

³⁰ edmodo.com

CAPITULO IV

4 ANALISIS DEL MERCADO META

4.1 GENERALIDADES

Para Armstrong y Kotler, el mercado meta es el mercado que las organizaciones definen para captar, servir, satisfacer, establecer un plan marketing para atraer el máximo de los participantes de este mercado meta. Eso para intentar de rescatar utilidad o beneficios.

Si el mercado meta de una empresa no es definido claramente, es muy probable que ella no podría tomar las mejores decisiones para obtener los más beneficios. El mercado meta, es como la misión y visión, da una dirección a la empresa, una hoja de ruta. Si aquel no es bien definido se puede que se pierde, no tener objetivos y estrategias claras y eficientes.

Seria en el análisis del mercado meta que se define la demanda. La demanda debe estar específica para obtener un percepción de la oferta necesario, tomar las decisiones de canales de distribución, saber que factores pueden influir con la demanda y entonces establecer estrategias para reaccionar a los cambios.

Hoy, las organizaciones (y en particular las nuevas) saben que no pueden atraer y responder al todo el mundo. Cada persona responde diferente a acciones, no quieren las mismas cosas, tienen culturas diferentes, necesidades diferentes, ... La definición de un mercado meta da la oportunidad al negocio de tener un buena visión quien son los grupos los más probables a contestar positivamente al servicio.³¹

4.2 SEGMENTACION DE MERCADO

La segmentación en definición significa de dividir en grupos. La segmentación de mercado significa de juntar los diferentes consumidores del mercado en grupos según las características, necesidades, comportamientos, recursos, ubicación, prácticas de compras, ...

³¹ P. KOTLER, G. ARMSTRONG, (2008), *Fundamentos de Marketing*, Pearson Educación

4.2.1 BASE DE SEGMENTACION

Existe diferentes formas de segmentar un mercado con diferentes variables y factores. Deben encontrar los modelos que corresponde a lo mejor de la misión de la organización. Hay un grupo de variables importantes que son utilizado por una mayoría de empresas para ayudar la segmentación de mercado.

Segmentaciones:

- **Geográfica:** Dividir el mercado en unidad geográfica
- **Demográfica:** Segmentar el mercado en conjuntos de variables demográficas
- **Psicográfica:** Fragmentar según factores de personalidad, estilo de vida, social
- **Conductual:** Sobre el conducto de las personas al uso, repuesta al servicio o producto. Entonces el análisis de conocimiento, necesidades, ocasión de compras, frecuencia de compras, calidad esperada, beneficios que se buscan

En el Caso del Cowshed se trabajara con esos diferentes variables de segmentaciones:

- Geográfica: #1
 - País: Francia
 - Región: Gironde
 - Ciudad: Bordeaux y aglomeración
- Demográfica:
 - Sexo: Indefinido
 - Edad: Generación X y antes → 30 años hasta 70 años
 - Nacionalidad: Indistinta
 - Ocupación: profesionales, locales, turistas, jubilados
- Psicográfica:
 - Clase social: Media alta, Alta
 - Estilo de vida: Premium, calidad, activo, aventurero
 - Personalidad: sensibilidad a la calidad, curioso
- Conductual:
 - Ocasión de compra: alimentación, restauración

- Beneficios esperados: nutrición, sabor, experiencia
- Calidad esperada: alta
- Conocimiento sobre los productos: indistinta

4.3 DETERMINACION DE MERCADO META

La determinación de mercado meta es de evaluar los segmentos de mercados existentes y seleccionar el o los segmentos más atractivos para la organización, en los que se ingresará.

Algunas estrategias se ofrecen para seleccionar las buenas segmentación acuerdo a los objetivos del negocio:

- **Estrategias Diferenciado o de segmento:** Se ocurre cuando empresas operan en diferentes segmentos. Esta estrategia está utilizando cuando se diseño el producto, servicio, mezcla de marketing para captar y fidelizar los consumidores.
- **Estrategias Indiferenciado o masivo:** Se trata de concentrar sobre las necesidades y expectativas de clientes comunes. Arma el diseño del producto, servicio y tienen un marketing general para solo captar el cliente.
- **Estrategia Concentrada o de nicho:** este estrategia se aplica cuando hay recursos limitados. El marketing concentrada no es de perseguir un segmento bastante pequeña de un gran mercado sino de focalizar sobre una porción grande de uno o más sub mercados.³²

En el caso del Cowshed, la estrategia seleccionada seria al concentrada. El marketing concentrado es la mejor solución para nuevas pequeñas compañías, para empezar a posicionarse en el mercado. Además, los clientes del Cowshed son bastante específicos. Usar la estrategia de nicho, con el ayuda de los proveedores va a permitir de atraer más rápidamente los clientes potenciales, crear una reputación fuerte y tener una posición firme.

³² <http://www.monografias.com/trabajos87/mercado-meta/mercado-meta.shtml>

4.4 POSICIONAMIENTO

Cuando ya está definido el mercado objetivo, la etapa siguiente es de posicionar correctamente. Se trata del posicionamiento del producto, servicio; crear una imagen del producto en la mente de los clientes meta para que lo haga diferentemente a los competidores. La imagen se crea con la herramienta de comunicación, marketing del producto con anuncios, publicidad, promociones, ...

Un mal posicionamiento, es decir pasar una falta imagen o débil ventajas del producto puede destruir aquello. El posicionamiento debe también estar pensado al largo plazo, entonces de tener cuenta de que se pretende vender, de la competición, las necesidades, ...

El posicionamiento del Cowshed es clara, un servicio de venta de productos de alta gama. Queremos crear una imagen Premium, ofrecer una experiencia gustativo y estar los primeros a hacer lo en la ciudad de Bordeaux y en Francia. Más que la experiencia, aportar un aprendizaje de unas cosas nuevas y intentar de cambiar la mente de las personas sobre la visión que tienen encima de la carne bovino.

4.5 ESTIMACION DE LA DEMANDA

La consumo de carne bovino en Francia es menos elevados que otros grande país como Argentina o los EEUU pero siempre tiene un posición alta en comparación en de los otros países Europeo con un consumo de más de 400g por los hombres y 360g por las mujeres. En cifras redondeado hace un total aproximadamente 66kg de carne bovino por año por habitante. En Francia la población comen carne bovino de carnicerías 3 veces por semana de más o menos 127g por acto de consumo ³³.

Vimos una disminución muy importante en las compras de carne en carnicerías, de 70% en los años 80 a 20% hoy.

Además de la consumo de carne debemos tener en cuenta la tendencia de consumo. Por ejemplo, las compras de carne para comer en el domicilio y afuera del domicilio. En Francia, estudios muestran que hay un compra de 41% de carne de cerdo en los

³³ http://www.credoc.fr/pdf/Sou/Consommation_viande_CCAF2010.pdf

supermercados por 21% en el ambiente de restauración. Por el caso de carne bovino es el contrario.³⁴ Con la idea de negocio del Cowshed, va a poder disfrutar de tan un parte de las compras de carne bovino por la consumo en domicilio y de la consumo afuera, parte restauración.

Luego de tener una visión del mercado francés sobre la consumo y costumbre de consumo de carne bovino, debemos tener un visión clara de la demanda en la ubicación del negocio. El mercado meta del Cowshed esta principalmente al nivel de Bordeaux y de la aglomeración entonces esta sobre esta demanda que debe focalizar la estimación de la demanda estimada.

Antes de analizar las informaciones demográficas de Bordeaux recordamos la segmentación meta del Cowshed. Esperamos atraer los habitantes con ingresos medio alto/ alto quien se encuentre en la edad entre 30/70 años.

Bordeaux, con su PIB de 79,9³⁵ millar de euros, clase 6e de lo más elevados de Francia, tiene un posición creciendo en las ciudades importantes de Francia y de Europa. Tiene una población con aglomeración de 1 180 000 habitantes³⁶, con un porcentaje de 47,5% de la población entre 30 y 74 años. Además, gracias a los diferentes grupos de estudios (INSEE, DGFip, Municipalidad de Bordeaux), podemos saber que los habitantes conforme a nuestro meta social son de 27% de la edad meta³⁷.

La estimación de la demanda potencial en cifras de habitantes de Bordeaux/Aglomeración seria de 152 450.

Además del análisis de los habitantes, debemos tener en cuenta el efecto de migración del turismo que más y más importante en Bordeaux y en general en la región de Gironde. Bordeaux, un capital gastronómica, ha acogido (en 2014) 5,8 millones visitantes que vinieron por 77% de Francia y 23% de países extranjeros (mas importantes : Reina Unido, España, EEUU, Canadá y China). Los estudios muestran que el perfil tipo de estas turistas son parejas de edad entre 50-64 años de ingresos

³⁴ <http://www.pleinchamp.com/elevage/bovins-viande/actualites/enquete-credoc-1-la-restauration-un-marche-a-saisir-pour-la-viande-bovine>

³⁵ <http://www.bordeaux.fr/p287/bordeaux-en-chiffres>

³⁶ <https://www.insee.fr/>

³⁷ http://www.bordeaux.fr/images/ebx/fr/groupePiecesJointes/39607/2/pieceJointeSpec/126320/file/ABS_Q2_V3_ecom.pdf

importantes³⁸³⁹. Vamos a suponer que 25% de estos 5,8 millones de turistas entran en nuestra segmentación (1 450 000/año).

Esperemos atraer el primer año 2% nuestra segmentación sobre los habitantes de Bordeaux y 1% del turismo.

Estimación de la demanda de los habitantes de Bordeaux y del turismo:

Segmentación		Meta %	Meta #	Meta/Mes
<i>Bordeaux</i>	152450	2%	3049	3049,0
<i>Tourismo</i>	1450000	1%	14500	1208
Metas total de la Segmentacion / Mes				4257,3

Con el análisis de la consumo de carne bovino entre consumo a domicilio (compras a la carnicerías) y consumo a fuera (restauración) podemos esperar que de nuestro segmento, tendrá una distribución entre los dos servicios de 35% para la carnicerías y 65% de los clientes para la restauración. Con un consumo promedio de 200g/cliente de carne bovino al restaurant y que los francés consumen promedio 380g de consumo de carne bovino/semana de clientes (vamos a suponer que nuestra meta de Bordeaux hacen una compra por mes). Pero, porque somos productos prima, entonces con precios más altos, el promedio de compra a la carnicerías será de 300g.

Con estas informaciones podemos tener una idea de nuestra ventas en kg de carne por mes:

Servicio	Distribución Servicios %	Meta	Conso/Servicio (kg)	Tot Conso/Sevicio (kg)
<i>Carneceria</i>	35%	1490	0,3	447,0
<i>Restauracion</i>	65%	2767	0,2	553
Total ventas de carne por mes en Kg				1000,5

³⁸ <http://www.sudouest.fr/2015/10/16/bordeaux-des-chiffres-du-tourisme-records-des-retombees-economiques-importantes-2156988-2780.php>

³⁹ <http://presse.bordeaux-tourisme.com/chiffres-classements/#>

CAPITULO V

5 MARKETING MIX

5.1 PRODUCTO

Kotler (1997) define el producto como *“algo que se ofrece en un mercado con la finalidad de que se preste atención, sea adquirido, usado o consumido, con objetivo de satisfacer una necesidad o deseo. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas”*.⁴⁰

Un producto es un compuesto de características tangibles (tamaño, color, forma, diseño, ...) e intangibles (servicio, imagen de la organización, marca, ...) que va a influenciar una persona a aceptar y creer en la satisfacción que va a aportar este producto. En Marketing no hay producto si no hay una necesidad, deseo que aquello va a satisfacer. Además, vemos que las empresas no solo vendan productos pero servicios para valorar la venta y tener una mejor penetración en el mercado. La importancia es de vender una sensación de requisito o de placer.⁴¹

El Cowshed vende carne bovino de calidad Premium, productos de consumo que más de aportar satisfacción a la necesidad humano de alimentarse pero un satisfacción gustativo. Además, cuando el cliente entra en el negocio va a tener una variedad de posibilidad. La primera decisión que va a tomar, dependiente mucho de su primer razón de entra, comprar carne bovino para llevar (“disfrutar” del servicio de carnicerías) o de comer la carne in situ (“disfrutar” del servicio de carnicerías).

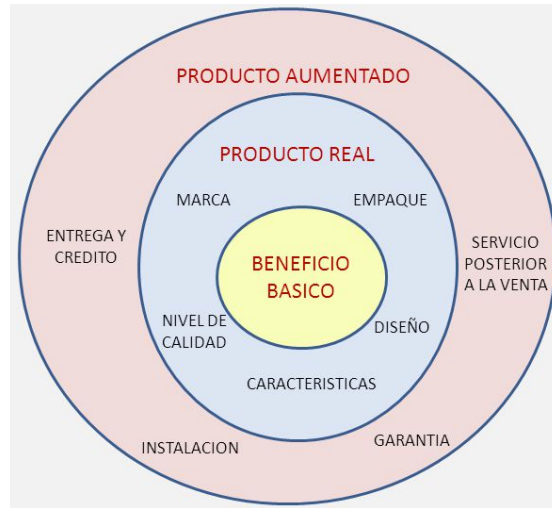
La segunda fase de decisión sería de elegir el raza de carne y después el trozo que quieren. En el Cowshed se corta los trozos de carne bovino elegido o se cocinó este trozo con la tradición de procedencia, el gusto del cliente a frente de sus ojos.

⁴⁰ P. Selva, E. Conde, A. Casado Diaz, (2008). *Direcion Comercial : Los Instrumentes del Marketing*, ECU

⁴¹<http://www.marketing-xxi.com/atributos-de-producto-35.htm>

5.1.1 NIVELES DE PRODUCTO

Una primer fase es de analizar los niveles de producto que nos definen Kotler y Armstrong (2003) en tres niveles:



5.1.1.1 Beneficios Principal

El beneficio principal o básico del producto es que el producto deberá aportar a los consumidores, entonces se refiere a la idea del servicio o la necesidad genérica que cubre aquello.

En el caso del Cowshed sería todo que puede aportar nutricionalmente un trozo de carne y placer de gusto. También podemos añadir el tema de descubrimiento y aprendizaje de nuevos tipos de raza de carne, tradición de producción, y (para la restauración) tradición de cocinado.

5.1.1.2 Producto Real

El producto real se trata de los aspectos formales o específicos del producto : el empaque, la marca, el nivel de calidad, el diseño, características, ...

Los productos como la venta de carne se focalizará sobre los factores del nivel de calidad y las características de cada tipo o trozo de carne bovino.

5.1.1.2.1 Nivel de Calidad

La calidad de un producto puede definirse como la capacidad del mismo para conseguir resultados acordes con su función (Kolter y otros, 2000).

Sin embargo, el concepto de calidad es volátil porque no tiene una definición preciso general a todos los productos. La valor de calidad va a cambiar de un producto a otro porque no tiene las mismas capacidades, consumidores, empresas que lo usen quien todos van a influir sobre el aspecto de calidad de aquello.

Decir que un producto es de más calidad de otro producto es de aposentarlo un nivel de valorización de calidad. Ruffin (1995), nos da dos criterios para hacer esta valorización:

- *Criterios técnicos*: exige que algún atributo pueda ser calculado.
- *Criterios comerciales* : de este punto de visto, un producto puede ser de más calidad en términos comerciales si es percibido como eso por el consumidor.

El Cowshed tiene como valor técnico la ventas de productos seleccionado por un criterio de excelencia, respecto el ambiente de las vacas para desarrollar la calidad de producción de la carne. Es decir trabajar con proveedores quien respetan el alimentación de la vacas (hierbas en lo más general), el domicilio (campos y no “feedlots”). Luego de eso bien el valor agregado del Cowshed que es la maduración de la carne para aumentar la ternura y el gusto de la carne.

Además, del lado de la restauración el Cowshed tiene cocinero con experiencia y conocimiento que otros tipos de restaurantes no tienen. Esos atributos técnicos pueden medirse como valoración de calidad de nuestros productos.

Los criterios comerciales, que seguramente vamos a tener muy rápidamente, no se puede evaluar en este momento, se miden con el retorno de opinión de los consumidores. Sin embargo, los tipos de carnes están seleccionado para nuestro equipo con criterios de prácticas pero también de gusto y quien también tienen notoriedad en las procedencia de origen de la carne.

5.1.1.2.2 *La marca sino la procedencia*

Una marca es un nombre, un símbolo que tiene la meta de representar los bienes y productos. La marca debe sintetizar la entidad, la misión, los valores que representan la empresa o productos.

Para el Cowshed, la marca no es tan importante que solo el logo del restaurant que dar un imagen de Premium, Calidad, Experiencia:

The logo for 'The Cowshed' is a handwritten signature in black ink. The word 'The' is written in a cursive style, and 'Cowshed' is written in a more fluid, cursive script. The overall appearance is that of a personal signature.

Signature Botchery & Restaurant

Pero en nuestro negocio, más que la marca de la carnicerías/restaurante debe es la procedencia de la carne que debemos valorizar, el producto en si mismo. Vendemos tipos de carne que no son muy conocidos en Francia (excepto las razas francesa). Para poner en valor estas procedencias y conocimiento sobre los productos, en adición del información que puede aportar el vendedor, una plataforma tecnológica (con IPad) sería en disposición para ver fichas técnicas sobre las procedencias, características de las vacas, carne, del ambiente de cría de los animales y presentación de los proveedores. La importancia sería también la vitrina del negocio y en diseño interior para atraer y dar gana a los clientes potenciales.

5.1.1.3 Producto aumentado

El nivel de producto aumentado es la cosa más que puede aportar una organización a su producto o servicio vendido: instalación, garantía, servicio posterior a la venta.

Para el Cowshed, el producto aumentado sería la aportación de información y de ayuda para la cocina o la preparación de la carne para el consumo a domicilio. Para la parte restauración, el producto aumentado sería la ubicación del negocio, en el centro de Bordeaux, en el “*triangle d’or*” (*triangulo de oro*).

5.1.2 LINEA DE PRODUCTOS

Una línea de productos es un grupo de productos similar, relacionados entre si que se ofrece a la venta.

Línea de Productos de Cowshed se resume en los diferentes tipos de carne, raza de vaca, procedencia, tipo de corte:

La Longhorn :



Procedencia: Inglaterra

Una vaca con una resistencia física importante, usando hasta el siglo XIX para tirar el arado, flaco y largo produce una carne menos saturado en grasa, con mucho sabor y ternura para bifés jugosos. Esta vaca de Inglaterra se alimenta à 80% de hierbas

fresca de campos.

La Angus :



Procedencia: Escocia

Las Angus tienen un crecimiento rápido, levantado al aire libre con métodos tradicionales. Las hierbas ternuras y ricas de Escocia dan a la carne una gran finura de grano y un gusto incomparable.

La Galloway :



Procedencia : Escocia

La Galloway originario de Escocia es un raza de tamaña pequeña, pero pesado y musculoso con pelo largo y rizado. Da una carne jugosa, ternura y sabrosa.

La Highland :



Procedencia : Escocia

Otra vaca de procedencia de Escocia, la Highland vaca, raza pura, tiene su nombre porque vive en el norte parte de Escocia y puede resistir al frio y altos vientos con pelos. Produce una carne de prima calidad con un gusto superior, mas ternura que otras razas y cocinado.

La Rubia de Galicia:



Procedencia : España

Elijada como una de las mejores carne del mundo, la Rubia Galicia con una maduración entre 80 y 100 días, prima de la raza Blonde d'Aquitaine, es una vaca rustica, fértil y buena madre, vive al aire libre con un alimentación de hierbas grasas de Galicia. Un ambiente sin estrés.

La Limousaine :



Procedencia: Francia

La Limousaine se distingue por su grano fino de carne que gana mucho primos en concursos francesa y europeos. Nuestro Limousaine viene de un proveedor que levanta sus vaca al aire libre con un alimentación respetoso a los animales para tener el mejor calidad de carne posible.

La Blonde d'Aquitaine :



Procedencia : Francia

Muy especializado, la Rubia de Aquitania se seleccione solo para la producción de carne. En comparación con otras razas de carne, produce canales pesadas como poco huesos, poca grasa y un parte significativa de carne asado o a la plancha que sale muy ternura y con mucho sabor.

La Bazadaise :



Procedencia : Francia

Bazadaise carne es de color rojo, tierna y sabrosa. Su veteadado le da un sabor excepcional apreciado por todos los gourmets. Las grandes cualidades de la carne de Bazas, el sabor de carne asociado a la experiencia de los agricultores.

Con un proveedor cercano y conocido, vamos a tener un carne de Bazadaise de más alta gama que se puede encontrar en la región.

El Wagyu



Procedencia : Japon

El Wagyu mundialmente conocido por su unicidad, es una carne que tiene una capacidad de trozo de grasa a dentro de la carne que produce una ternura extrema.

Esta saturación en grasa viene de la tradición de cría, los Japonés nutren las vacas con paja de arroz. Las vacas beben cerveza o residuos de cerveza. La vaca esta masada con saké para relajar la vaca y repartir la grasa en la vaca.

Brangus :



Procedencia : Argentina

El Brangus de Argentina es un mezcla entre la raza de Angus que tiene un gran capacidad de carne y grasa de calidad y del cebú que tiene un alta resistencia al clima de Norte y el Oeste del país.

La particularidad de este gama de producto, más que la calidad del proveedor son las cortes Argentinas que son muy diferentes de las cortes Europeas.

Black Angus :



Procedencia : Estados Unidos

La raza Black Angus, de procedencia histórica en Escocia se mudo en los EEUU en el siglo XIX. Esta en el corazón de las grandes llanuras del EEUU donde se crían. La nutrición de las vacas son una mezcla de hierbas y cereales minuciosamente seleccionada para dar una ternura increíble.

- **Cortes Carne Europeas con maduración entre 40 y 60 días (para la Rubia de Galicia maduración entre 80 y 100 días)**

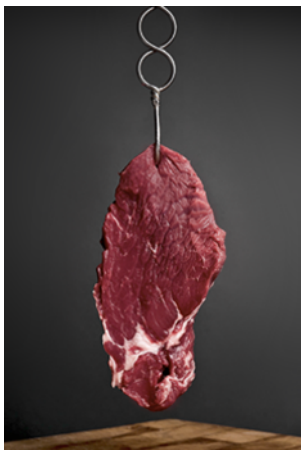
Chuletón (Côte de Boeuf)



Contra-filets (Faux-filet)



El corazón de Rumsteak



El Portehouse (T-Bone steak)

40 días de maduración



○ **Cortes Carne EEUU con maduración entre 40 y 60 días**

Chuletón (Côte de Boeuf)



Entrecot (Entrecôte)



○ **Cortes Carne Wagyu :**

Contra-filets (Faux-filet)



Entrecot (Entrecôte)



○ **Cortes Carne Argentina**

Picana (parte de lomo de la vaca
madurado con el hueso)



Bife de Chorizo



Tira de asado



Palomita de paleta



5.2 PRECIO

Para fijar los precios debemos recordar que somos en un mercado prima con clientes meta con ingresos altos. Sin embargo trabajamos con productos extranjeros (que vienen de importación) donde va tener una falta de conocimiento de los precios de aquellos. Una reacción probable es que, los clientes van a comparar empezar por comprar los productos locales o de precio cercanos a la gama de las razas francesas (quien por supuesto serian más barato porque son productos locales). Además, somos en una industria donde nuestro margen de valor agregada se valué en la maduración, el servicio de importación y distribución. Además, trabajamos con productos que llegan en nuestro servicio ya con un precio bastante alto.

Vamos a trabajar con una basa de margen para la agregación de precios a todos los productos de carne en la venta en carnicerías.

Para la parte de restauración, vamos a fijar los precios con el estrategia de “foodcost” (costo alimentaria) y después determinar el porcentaje que tendría el foodcost sobre nuestro precio final.⁴²

⁴² C. LATOUR, *Gestion Stratégiques des couts en restauration*. PDF <http://www.hrimag.com/IMG/pdf_Standardisation_6.pdf>

- Precios de ventas del servicio Carnicerías:

Lista Precios del Cowshed Carneceria					
Raza	Trozo	Precio/kg	Raza	Trozo	Precio/kg
Longhorn	Chuleton	53,85 €	Limousaine	Chuleton	43,08 €
	Corazon Rumsteak	55,38 €		Corazon Rumsteak	43,08 €
	Contra - Filet	58,46 €		Contra - Filet	46,15 €
	T-Bone Steak	53,85 €		T-Bone Steak	41,54 €
Angus	Chuleton	53,85 €	Blonde d'Aquitaine	Chuleton	43,08 €
	Corazon Rumsteak	55,38 €		Corazon Rumsteak	43,08 €
	Contra - Filet	60,00 €		Contra - Filet	46,15 €
	T-Bone Steak	52,31 €		T-Bone Steak	41,54 €
Highland	Chuleton	49,23 €	Bazadaise	Chuleton	38,46 €
	Corazon Rumsteak	56,92 €		Corazon Rumsteak	40,00 €
	Contra - Filet	60,00 €		Contra - Filet	40,00 €
	T-Bone Steak	50,77 €		T-Bone Steak	36,92 €
Rubia de Galicia	Chuleton	73,85 €	Black Angus	Chuleton	84,62 €
	Corazon Rumsteak	80,00 €		Entrecot	69,23 €
	Contra - Filet	84,62 €	Brangus	Picana	36,92 €
	T-Bone Steak	67,69 €		Bife de chorizo	38,46 €
Wagyu	Contra - Filet	169,23 €		Palometa de Paleta	36,92 €
	Entrcot	176,92 €		Tira de asado	23,08 €

- Precios de ventas del servicio Restauración :

Lista Precios del Cowshed Restauración					
Raza	Trozo	Precio/Plato	Raza	Trozo	Precio/Plato
Longhorn	Chuleton	41,67 €	Limousaine	Chuleton	33,89 €
	Corazon Rumsteak	42,78 €		Corazon Rumsteak	33,89 €
	Contra - Filet	45,00 €		Contra - Filet	36,11 €
	T-Bone Steak	41,67 €		T-Bone Steak	32,78 €
Angus	Chuleton	41,67 €	Blonde d'Aquitaine	Chuleton	33,89 €
	Corazon Rumsteak	42,78 €		Corazon Rumsteak	33,89 €
	Contra - Filet	46,11 €		Contra - Filet	36,11 €
	T-Bone Steak	40,56 €		T-Bone Steak	32,78 €
Highland	Chuleton	38,33 €	Bazadaise	Chuleton	30,56 €
	Corazon Rumsteak	43,89 €		Corazon Rumsteak	31,67 €
	Contra - Filet	46,11 €		Contra - Filet	31,67 €
	T-Bone Steak	39,44 €		T-Bone Steak	29,44 €
Rubia de Galicia	Chuleton	56,11 €	Black Angus	Chuleton	63,89 €
	Corazon Rumsteak	60,56 €		Entrecot	52,78 €
	Contra - Filet	63,89 €	Brangus	Picana	29,44 €
	T-Bone Steak	51,67 €		Bife de chorizo	30,56 €
Wagyu	Contra - Filet	125,00 €		Palometa de Paleta	29,44 €
	Entrcot	130,56 €		Tira de asado	19,44 €

El Ubicación en esta parte de Bordeaux es un factor clave para el éxito del negocio y entonces forma parte de una inversión importante para el Cowshed, porque con una ubicación como eso viene el precio a pagar.

Para nuestro negocio vamos a necesitar un lugar de 80m² que sería dividido por la parte carnicería donde sería poniendo los tipos de carne, trozos y al lado una cocina abierta con todos las herramientas para cortar, cocinar, trabajar la carne. Afrente de la cocina abierta habrá un bar para sentarse, pedir algo para restaurarse. Además, el negocio tendría una parte sala de restauración con unas mesas para los clientes que quieren comer in situ. Por fin, el negocio tendría un bodega de vino y una cámara frigorífica para la maduración y el almacenamiento de los alimentos en el trasero del negocio.

5.4 PROMOCION

El seguimiento de desarrollar un buen producto, definir un precio adecuado, buscar una plaza o ubicación en alineamiento con las metas de la organización es armar una estrategia de promoción para que los clientes pueden conocer el producto/servicio.

La promoción basarse en informar, comunicar, ascender la existencia de los productos a los consumidores, poner el producto afrente de los clientes para motivar su adquisición. La promoción de ventas consiste en incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio. Gracias a la comunicación las empresas pueden dar a conocer, como sus productos pueden satisfacer las necesidades de su público objetivo. Podemos encontrar diferentes herramientas de comunicación: publicidad, promoción de ventas, eventos, relaciones publicas, prensa, internet, marketing directo, fuerzas de ventas.

5.4.1 EVENTOS

El primer evento del Cowshed será la inauguración de la carnicería/restaurante. La estrategia es de invitar personas metas como personas quien tienen altas posiciones en la ciudad de Bordeaux, personas conocidas para dar una buena impresión, crear una

notoriedad y más importante, hacer funcionar un de los más eficiente herramienta de promoción : boca a boca.

Luego, una otra estrategia del Cowshed será de organizar eventos “descubrimientos” con temas par pasar el conocimiento sobre las diferentes carnes, razas. Estos tipos de eventos, más que hacer conocer el negocio, son para cumplir un de las misiones del negocio que es de impactar el pensamiento, el conocimiento y el enfoque de los consumidores de carne sobre el tema de la producción de carne. Además esperamos poder organizar eventos con castillos alrededor de Bordeaux para promover nuestro carne, un ejemplo sería de organizar asados para promover el Brangus Argentino.

5.4.2 RELACIONES PUBLICAS

Las Relaciones Públicas tienen como objetivo de fortalecer las conexiones con el público, informándolos y persuadiéndolos para lograr fidelidad. Son estratégicas de acciones de comunicación a lo largo del tiempo. Scott Cutlip y Allen Conter lo definen como : "*La promoción de simpatía y buena voluntad entre una persona, empresa o institución y otras personas, público especial o la comunidad en su conjunto, mediante la distribución de material interpretativo, el desarrollo del intercambio amistoso y la evaluación de la reacción pública*"

La estrategia del Cowshed sería de utilizar el mediante como revistas de Bordeaux, como “*Bordelaise*” (lectores femenina entre 30 y 60 años), el 20 minute que es una revista gratis distribuido todos los días en la ciudad (calle, tranvías, colectivos) para anunciar la abierta el negocio, “*Gourmets de France*” otra especializada en la gastronomía, tener entrevistas para hablar del proyecto, comunicar nuestro misión y valores. Vamos a intentar de contactar grandes grupos de consejos de turismo o gastronómico para apoyarnos como el Lonelyplanet, Le Guide Michelin, ...

5.4.3 INTERNET

Marketing por Internet, también llamado Digital Marketing o Marketing 2.0, es la combinación y utilización de comercialización con medios digitales. Hoy, con el

progreso tecnología, esta muy importante de tener una presencia digital. El Cowshed va a tener un taller de “community manager” para estar presente sobre las diferentes redes sociales, prospectar revistas digitales.

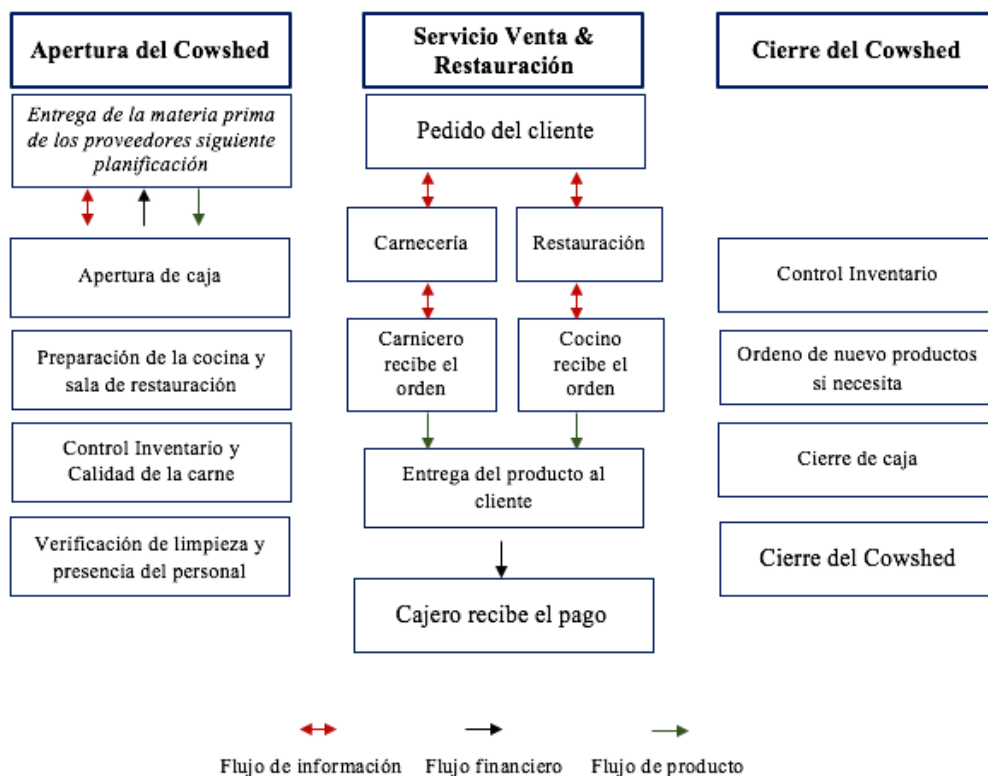
CAPITULO VI

6 PLAN DE OPERACIONES

En los capítulos anteriores hemos mostrado la idea del negocio, hemos explicado los diferentes valores, objetivos, metas, el valor agregado de la idea. Intentemos de convencer el lector en el éxito que puede tener la nueva empresa de un punto de visto de la novedad, la fuerza que tiene para atraer clientes, la demostración de nuestros conocimientos sobre el mercado y otro procesos de marketing. Sin embargo, la “idea” del negocio es una porción importante de la tarta que hace el éxito, pero 95% de start-ups fracasa antes la cinta año. El Plan de Operación mostrar la capacidad a gestionar el proyecto, si el emprendedor sabe manejar sur idea concretamente entonces, los insumos, las personas y la tecnología/maquinaria para llegar al producto/servicio.

6.1 PROCESO DE PRODUCCION

A bajo puede ver el diagrama de flujo para el Cowshed. El servicio de venta directa del Cowshed se puede dividir en tres actividades : Apertura del Carnicerías/restaurant ; maneja del servicio de venta ; cierre del local.



6.2 PLAN DE PRODUCCION Y ADQUISICION

Una de las actividades la más importante en el éxito de nuestro negocio es la gestión de las compras y del almacén. Trabajamos con productos perecedero y productos de procedencia lejos. La gestión de compras debe tener un rol clave para siempre tener suficientemente de almacén y satisfacer la demanda, sin tener demasiado y perder productos.

La selección de las carnes se hacen con el trabajo de nuestro proveedores fijos. Un riesgo importante sobre la producción y adquisición puede venir del lado de los proveedores. Vamos a trabajar con una mayoría de proveedores bastante pequeños y que seleccionemos para su capacidad de ofrecer tipos de carne y calidad de carne difícilmente encontrado, entonces si hay un problema del lado del proveedor será difícil para el Cowshed de encontrar un producto sustituto.

Debido al servicio de restauración, vamos a necesitar otros productos alimentarios para hacer los acompañamientos de los platos. También la gestión se lograra con el director compras y los cocineros con el control diario del almacén. Además todo eso debe ser gestionado con el espacio de almacenamiento entre la reserva refrigerado para la carne, heladores para otros productos alimentarios y la sala de almacén.

6.2.1 COMPRAS

Las compras se hacen con el director de compras y logística (y con el ayuda de los cocineros y carnicero que dan información sobre el estado del almacén) que trabaja en contacto con los proveedores. Las compras se hacen con la gestión de un calendario de compras y encargo de los productos de carne. El factor de tiempo es un punto esencial a analizar porque debemos tener en cuenta el factor de transportación.

La gestión de compras de los otros productos se hacen también por el director de compras y logística pero son productos que se encuentran en el mercado cerca (en Francia, en la ciudad de Bordeaux con mayoristas), que sería más fácil a gestionar y a solucionar si un problema ocurre.

6.2.2 CONSERVACION Y ALMACENAMIENTO

La actividad de conservación del Cowshed es otro punto clave por el negocio porque hace parte de la ventaja competitiva que tiene.

Como lo expliquemos antes, un valor agregado que aportamos a nuestro producto es el conocimiento sobre la maduración de la carne. En Francia y en el resto del mundo hay estudios y leyes que prohíben la venta de carne después un mínimo de tiempo de la matanza de los bovinos, especialmente en Francia donde el control sanitario es el más estricto de Europa. En regla general el tiempo mínimo de maduración o mortificación para la carne bovino esta entre 10 y 12 días. Este primer tiempo de maduración consiste a eliminar la rigidez cadavérica que se producen después la matanza del animal.

La maduración es el resultado de un proceso enzimático lento en el corazón de la carne. La maduración se concentra y acentúa el sabor crudo de la carne se ablanda la estructura de sus fibras y desarrolla algunos sabores específicos de cada raza y cada animal, de acuerdo con su edad y la forma en que fue criado. Por lo tanto uno puede encontrar sabores de mantequilla, avellana, cereza, caramelo. La maduración se desarrolla el sabor del terruño de cada granja, estos aromas transferidos en el músculo de la dieta del animal.⁴³

La maduración se practica en una bodega de maduración a 1-3 ° C y la velocidad de hidrométrica bastante baja (por debajo del 80%).

Nuestra maduración para los diferentes carnes se lograran en bodegas de maduración para un tiempo entre 20 a 60 días y entre 80 a 100 días para la Rubia de Galicia. Las bodegas de maduración están independiente de los otras medidas de refrigeración para tener un mejor control, constante y lineal del tasa de humedad y de la temperatura ideal.

Este tipo de proceso no se puede hacer con todo tipo de carne. Para lograr un proceso de este tipo, la alta calidad inicial de la carne es esencial. Una buena cobertura de grasa con un fuerte marmoleo será proteger y mejorar el sabor. La elección del animal que vamos a utilizar debe estar sobre el animal con un conocimiento exacto de su comida y su

⁴³ <http://www.cotealos.com/maturation.html>

método de cultivo. Eso es porque trabajamos con productores pequeños con quien podemos tener fácilmente tener información precisa sobre los animales y el proceso de cría.

6.2.3 NECESIDADES DE MATERIA PRIMA

Necesidades en carne bovino para el primer año:

Lista Costo de Carne Bovino							
Raza	Trozo	kg/ mes	Costo/kg	Raza	Trozo	kg/ mes	Costo/kg
Longhorn	Chuleton	35	35,00 €	Limousaine	Chuleton	46	28,00 €
	Corazon Rumsteak	15	36,00 €		Corazon Rumste	20	28,00 €
	Contra - Filet	20	38,00 €		Contra - Filet	26	30,00 €
	T-Bone Steak	30	35,00 €		T-Bone Steak	39	27,00 €
Angus	Chuleton	25	35,00 €	Blonde d'Aquitaine	Chuleton	39	28,00 €
	Corazon Rumsteak	11	36,00 €		Corazon Rumste	17	28,00 €
	Contra - Filet	14	39,00 €		Contra - Filet	22	30,00 €
	T-Bone Steak	21	34,00 €		T-Bone Steak	33	27,00 €
Highland	Chuleton	32	32,00 €	Bazadaise	Chuleton	28	25,00 €
	Corazon Rumsteak	14	37,00 €		Corazon Rumste	12	26,00 €
	Contra - Filet	18	39,00 €		Contra - Filet	16	26,00 €
	T-Bone Steak	27	33,00 €		T-Bone Steak	24	24,00 €
Rubia de Galicia	Chuleton	35	48,00 €	Wagyu	Contra - Filet	36	110,00 €
	Corazon Rumsteak	15	52,00 €		Entrcot	24	115,00 €
	Contra - Filet	20	55,00 €	Brangus	Picana	46	24,00 €
	T-Bone Steak	30	44,00 €		Bife de chorizo	46	25,00 €
Black Angus	Chuleton	65	55,00 €	Palometa de Pa	26	24,00 €	
	Entrecot	65	45,00 €	Tira de asado	13	15,00 €	

6.2.4 MAQUINARIA Y EQUIPOS REQUERIDOS

Cocina / Carnicerías		Sala Restauración	
Computador	1	Mesa pequeña (2p)	6
Caja registradora	1	Mesa media (4p)	3
Herramientas de cocina	-	Mesa grande (8p)	1
bodega de maduración	2	Sillas	30
heladores	1	Barra	1
plancha	1	Sillas altas	8
parilla	1	equipo de música	1
ornó	1	servicio de cubiertos	-
estufa	1	herramientas de mesa	-
Bodega de vino	1	iPad	2

En el plan financiero se detallaran los costos de inversión inicial en activo fijo.

CAPITULO VII

7 PLAN DE ADMINISTRACIONES

Una vez que los objetivos, misión, valores son definidos, que el ambiente externo y interno está entendido, que el plan marketing, plan de operación están organizado, esta importante que el empresario elige una estructura de empresa que permite al negocio lograr sus estrategias y objetivos. Es indispensable de armar un plan de recursos humanos, un elementos clave del éxito de una organización.

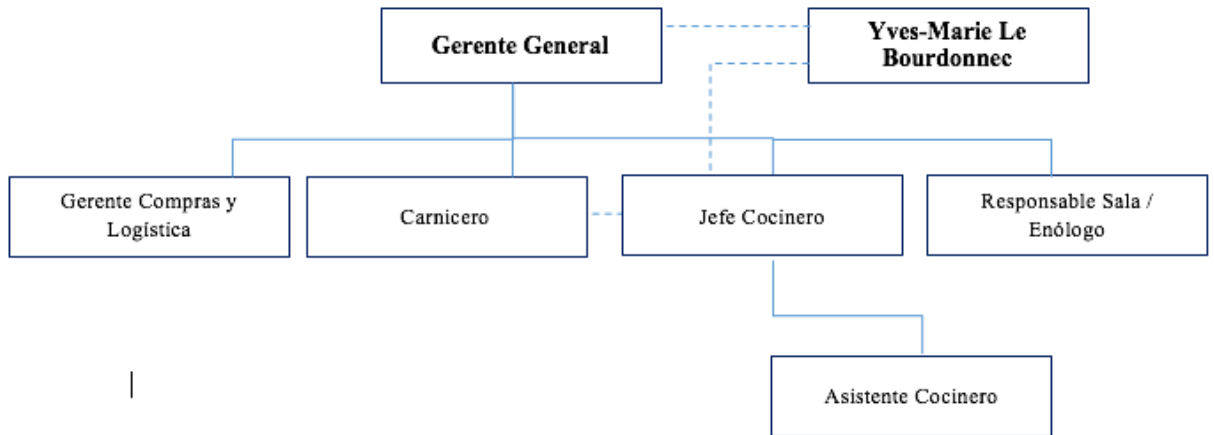
7.1 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Henry Mintzberg nos definen la estructura de la organización como un conjunto de los diferentes grupos consistentes internamente de manera lógica. Definen también seis partes básicas de la Organización : El núcleo operativo, línea media, cumbre estratégica, soporte staff, tecnoestructura y una coalición externa⁴⁴.

El Cowshed será una estructura simple con pocos empleados. El Cowshed no va a tener mucho de tecnoestructura o de soporte staff. La parte clave de la organización es el conocimiento técnico sobre la carne bovino. El labor de carnicero es técnico y especialmente cuando deben trabajar con productos de gama como la carne que van a manejar el Cowshed. Además, como lo hemos explicado antes, la parte compras y logística es clave. La parte estrategia, toma de decisiones, debe estar focalizada en un puesto que sería el Director General, quien tiene el rol de supervisión directa y de control de la funcionabilidad de la organización.

⁴⁴ S. A. ROMO, *Las Estructuración de las Organizaciones por Henry Mintzberg*, Estrategia y procesos de enseñanza aprendizaje PDF

7.1.1 ORGANIGRAMA



7.2 GESTION DE RECURSOS HUMANOS

7.2.1 DESCRIPCIONES DE FUNCIONES

PUESTO	DESCRIPCION	FUNCIONES
Gerente General	Principal responsable de la empresa, toma las decisiones claves, gestiona las funciones global	Supervisar el buen funcionamiento de las áreas que componen a la empresa
		Planificar estrictamente el evolución del negocio
		Cumplir roles empresario, negociador, representante, tomador de decisiones, resolución de problemas conflictos, RRHH
		Gestión finanzas y contable
Yves-Marie Le Bourdonnec	Aporte de conocimiento alto de la industria, socio del Cowshed y consultor	Trabajo Administrativo
		Tratar personalmente con los proveedores
		Aporta su conocimiento
		Apoyo a las relaciones con proveedores
Responsable Compras y Logística	Función administraba y gestión clave de los recursos que necesita el Cowshed	Formación de trabaja de la carne a los empleados (Carnicero y cocinero)
		Formación técnica sobre la carne
		Apoyo con su experiencia y contactos
		Compras de la carne
		Contacto con los proveedores
		Tareas Administrativas
		Gestión del Almacén
Gestión de la logística entrada y salida de productos		
		Asistencia contable

Carnicero	Manejador de la carnicería. Tiene el mas grande conocimiento sobre los productos de carne. Necesita habilidades social y de venta altas	Maneja de la carne
		Primer fuente de información para el cliente
		Vendedor
		Cajero
		Control de Calidad de la carne
		Limpieza
		Ayuda al control del almacén
		Toma y prepara pedidos
		Ayuda evaluación de las previsiones de compras de carne
Jefe Cocinero	Jefe de la cocina, el toma todo las decisiones a dentro de la cocina y maneja la parte técnica del servicio de restauración	Conocimiento de gastronomía
		Maneja la gestión de la cocina
		Prepara los pedidos
		Define los menus con el aprobación del gerente y del carnicero
		Control de calidad de la comida y de los productos
		Elige los productos necesario para la cocina
		Ayuda al control del almacén
Asistente Cocinero	Asistente del Jefe cocinero	Asistencia al Jefe Cocinero
		Limpieza
		Control del Almacén
Responsable de Sala / Enoólogo	Contacto directo con los clientes, da información sobre los productos, consejos, y maneja el servicio en la sala	Gestión cliente parte restauración
		Gestión del bodega de vino
		Cajero
		Hace el servicio
		Segundo fuente de información sobre los productos de carne

Los Horarios de trabaja son de :

<u>Gerente General y</u>	<u>Carnicero:</u>	<u>Jefe Cocinero, As.</u>
<u>Responsable C&L:</u>	Martes hasta Sábado:	<u>Cocinero y Resp. Sala:</u>
Martes hasta Sábado:	7.30 – 17.00	Martes hasta Sábado:
8.00 – 18.00	Domingo :	11.30 – 15.30
	7.00 – 12.00	18.00 – 24.00

7.2.2 SISTEMA DE REMUNERACION

Empleados	Sueldos por Hora	Horas / semana	Sueldos / Semana	Sueldos / mes	Sueldos Anual
Gerente General	17 €	45	765 €	3 060 €	36 720 €
Yves-Marie Le Bourdonnec	-	-	-	-	
Responsable Compras y Logística	14 €	40	560 €	2 240 €	26 880 €
Carnicero	13 €	40	520 €	2 080 €	24 960 €
Jefe Cocinero	13 €	45	585 €	2 340 €	28 080 €
Asistente Cocinero	10 €	45	432 €	1 730 €	20 758 €
Responsable de Sala / Enoólogo	11 €	35	385 €	1 540 €	18 480 €
Costos salarial		250	3 247 €	12 990 €	155 878 €

Vamos a dar a los empleados un aumento de 10% cada año

CAPITULO VIII

8 PLAN FINANCIERO

Al final, el Plan Financiero que cierre el plan de negocio. El Plan financiero es uno de los planes del plan de negocio el más completo porque tiene que conjuntar todos los planes anteriores, les traducir en términos cuantitativas para evaluar la rentabilidad, entonces si el negocio tiene viabilidad.

La planificación Financiera es la elaboración de previsiones futuros a medio y largo plazo, utilizando las informaciones que hemos recolectado a largo del plan de negocio. Este plan se hace en un horizonte de 3-5 años, se aconseja de intentar hasta la quinta año porque son los años los más difícil para el principio de una nueva organización. Además, nos permiten de evaluar la situación económica-financiera presente y futura de la empresa.

Para hacer un plan de financiamiento debemos :

- tener claro los objetivos: *Beneficios y Liquidez*
- definir los siguientes presupuestos: *Inversiones, financiación, cuentas de resultados (Gastos y Ingresos), presupuesto tesorería (Flujo de Fondo)*

8.1 FACTIBILIDAD ECONOMICA Y FINANCIERA

8.1.1 VENTAS

Las ventas de los productos se basan sobre el análisis del mercado meta que hicimos posteriormente. Con esta análisis definimos una segmentación, luego una estimación de nuestro clientes potenciales y después de la demanda a lo demás productos.

Mas precisamente, con estudios de gusto de lo nuestra meto, hemos asumidos una distribución (en%) del consumo de las diferentes razas y trozos de carne bovino que vendimos.

Estimación del Año 1 :

Definición del participacion de mercado sobre la meta del Cowshed				
Segmentación		Meta %	Meta #	Meta/Mes
<i>Bordeaux</i>	152450	2%	3049	3049,0
<i>Turismo</i>	1450000	1%	14500	1208
Metas total de la Segmentacion / Mes				4257,3
Estimacion de venta en kg de carne por servicio				
Servicio	Distribución Servicios %	Meta	Conso/Servicio (kg)	Tot Conso/Sevicio (kg)
<i>Carneceria</i>	35%	1490	0,3	447,0
<i>Restauracion</i>	65%	2767	0,2	553
Total ventas de carne por mes en Kg				1000,5

Estimación de los 5 años :

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bordeaux %	2%	7%	9%	15%	20%
Turismo %	1%	3%	5%	7%	9%
Bordeaux #	3049	10671,5	13720,5	22867,5	30490
Turismo #	1208	3625	6042	8458	10875
Total/mes	4257	14297	19762	31326	41365
Carneceria #	1490	5004	6917	10964	14478
Restauracion #	2767	9293	12845	20362	26887
Carneceria (kg)	447	1501	2075	3289	4343
Restauracion (kg)	553	1859	2569	4072	5377
Total (kg)/mes	1000,5	3359,7	4644,1	7361,6	9720,8

8.1.2 COSTOS

8.1.2.1 Costos variables

Los costos variables son los costos de la carne que recibimos de nuestros proveedores y otro costo de restauración que es el precio de los acompañamientos que viene con el plato de carne.

Costo de Carne :

Lista Costo de Carne Bovino					
Raza	Trozo	Costo/kg	Raza	Trozo	Costo/kg
Longhorn	Chuleton	35,00 €	Limousaine	Chuleton	28,00 €
	Corazon Rumsteak	36,00 €		Corazon Rumsteak	28,00 €
	Contra - Filet	38,00 €		Contra - Filet	30,00 €
	T-Bone Steak	35,00 €		T-Bone Steak	27,00 €
Angus	Chuleton	35,00 €	Blonde d'Aquitaine	Chuleton	28,00 €
	Corazon Rumsteak	36,00 €		Corazon Rumsteak	28,00 €
	Contra - Filet	39,00 €		Contra - Filet	30,00 €
	T-Bone Steak	34,00 €		T-Bone Steak	27,00 €
Highland	Chuleton	32,00 €	Bazadaise	Chuleton	25,00 €
	Corazon Rumsteak	37,00 €		Corazon Rumsteak	26,00 €
	Contra - Filet	39,00 €		Contra - Filet	26,00 €
	T-Bone Steak	33,00 €		T-Bone Steak	24,00 €
Rubia de Galicia	Chuleton	48,00 €	Black Angus	Chuleton	55,00 €
	Corazon Rumsteak	52,00 €		Entrecot	45,00 €
	Contra - Filet	55,00 €	Brangus	Picana	24,00 €
	T-Bone Steak	44,00 €		Bife de chorizo	25,00 €
Wagyu	Contra - Filet	110,00 €	Palometa de Paleta	24,00 €	
	Entrecot	115,00 €	Tira de asado	15,00 €	

Costos de otros alimentos :

Para simplificar los cálculos y con un estudio promedio de costo de acompañamientos decidimos que el costo por plato será de 0,50€. El costo de restauración se calcula con la estimación de clientes por el servicio restauración:

	Costo Acompañamiento/plato	0,50 €	
	Estimacion Meta Restauración	Costo Mensual	Costo Anual
Año 1	2767	1 383,63 €	16 603,60 €
Año 2	9293	4 646,36 €	55 756,35 €
Año 3	12845	6 422,70 €	77 072,45 €
Año 4	20362	10 180,90 €	122 170,75 €
Año 5	26887	13 443,63 €	161 323,50 €

8.1.2.2 Costos fijos

Empleados	Sueldos / mes	Sueldos Anual
Gerente General	3 060 €	36 720 €
Yves-Marie Le Bourdonnec	-	
Responsable Compras y Logística	2 240 €	26 880 €
Carnicero	2 080 €	24 960 €
Jefe Cocinero	2 340 €	28 080 €
Asistente Cocinero	1 730 €	20 758 €
Responsable de Sala / Enoólogo	1 540 €	18 480 €
Costos salarial	12 990 €	155 878 €

Servicios	Mensual	Anual
Electricidad	200 €	2 400 €
Agua	100 €	1 200 €
Gaz	100 €	1 200 €
Internet y telefono	50 €	600 €
Alarma	30 €	360 €
Sistema de Gestion	20 €	240 €
Total		6 000 €

Alquiler	Mensual	Anual
Local de 80m2	1 200 €	14 400 €
Total		14 400 €

Publicidad	
Año 1	5 000 €
Año 2	4 000 €
Año 3	4 000 €
Año 4	3 000 €
Año 5	3 000 €

Gastos Varios	Mensual	Anual
Material Limpieza	20 €	240 €
Reparaciones y mantenimiento	30 €	360 €
Imprevistos	50 €	600 €
Total		1 200 €

8.1.3 MARGEN DE CONTRIBUCION

Con el estudio de la competición y del proceso de maduración que hace el Cowshed, decidimos de tomar un margen de 30% sobre el precio de venta de la carne en carnicerías y de poner un margen de 80% por las ventas de restauración.

8.1.4 INVERSION INICIAL

La inversión inicial del Cowshed será una inversión pequeña a otras industrias pero bastante altas para la industria de restauración. Para el Cowshed esta importante de tener un lugar de calidad para un servicio de calidad. El inversión inicial esta compuesto de todas las herramientas par el bueno labor de los empleados, la gestión diseño y interior del negocio, ...

8.1.4.1 Activo fijo

<i>Inversion Inicial en Activo Fijo</i>			
	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Cocina/Carneceria			
<i>Computador</i>	1	900 €	900 €
<i>Caja registradora</i>	1	700 €	700 €
<i>Herramientos de cocina</i>	-	1 000 €	1 000 €
<i>bodega de maturacion</i>	2	2 000 €	4 000 €
<i>heladores</i>	1	700 €	700 €
<i>plancha</i>	1	500 €	500 €
<i>parilla</i>	1	100 €	100 €
<i>orno</i>	1	300 €	300 €
<i>estufa</i>	1	800 €	800 €
<i>Bodega de vino</i>	1	300 €	300 €
Sala Restauracion			
<i>Mesa pequena (2p)</i>	6	30 €	180 €
<i>Mesa media (4p)</i>	3	60 €	180 €
<i>Mesa grande (8p)</i>	1	80 €	80 €
<i>Sillas</i>	30	15 €	450 €
<i>Sillas altas</i>	8	20 €	160 €
<i>equipo de musica</i>	1	200 €	200 €
<i>servicio de cubiertos</i>	-	400 €	400 €
<i>herramientos de mesa</i>	-	200 €	200 €
<i>lpad</i>	2	500 €	1 000 €
Total			12 150 €

8.1.4.2 Otras inversiones

Uniforme	Cantidad	Costo/unidad	Costo Total
Pantalon	3	40 €	120 €
zapatos de proteccion	3	70 €	210 €
Tunica Carnicero/cocinero	3	60 €	180 €
Total			510 €

Gastos Instalacion	Precio/m2	Total
Arquitectura Interior	200,00 €	16 000,00 €

8.1.5 DEPRECIACIONES

Una depreciación es el reembolso de una deuda con un calendario de pago fijo. La depreciación puede también se usar para desplegar gastos de capital para recursos intangibles sobre un tiempo definido.

Para el caso del Cowshed, identifiquemos una vida útil de cada bien. Esta vida útil se considerada como el tiempo sobre el que se desarrollara la depreciación :

	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Util	Depreciacion Anual
Cocina/Carneceria					
Computador	1	900 €	900 €	10	90 €
Caja registradora	1	700 €	700 €	10	70 €
Herramientos de cocina	-	1 000 €	1 000 €	5	200 €
bodega de maduracion	2	2 000 €	4 000 €	15	267 €
heladores	1	700 €	700 €	10	70 €
plancha	1	500 €	500 €	10	50 €
parilla	1	100 €	100 €	15	7 €
orno	1	300 €	300 €	10	30 €
estufa	1	800 €	800 €	10	80 €
Bodega de vino	1	300 €	300 €	15	20 €
Sala Restauracion					
Mesa pequena (2p)	6	30 €	180 €	10	18 €
Mesa media (4p)	3	60 €	180 €	10	18 €
Mesa grande (8p)	1	80 €	80 €	10	8 €
Sillas	30	15 €	450 €	10	45 €
Sillas altas	8	20 €	160 €	10	16 €
equipo de musica	1	200 €	200 €	10	20 €
servicio de cubiertos	-	400 €	400 €	15	27 €
herramientos de mesa	-	200 €	200 €	15	13 €
lpad	2	500 €	1 000 €	5	200 €
Total			12 150 €		1 248 €

8.2 FINANCIAMIENTO

Nuestro financiamiento inicial para empezar la actividad se hará por un parte de recursos propios, el capital invertido por nosotros emprendedores y del otro lado, por un crédito bancario por profesionales, un recurso a más largo plazo.

Los recursos propios serán de 10 000€

Crédito bancario a largo plazo de 20 000€ por una tasa de interés de 5% (tasa por contrato profesional para inversión) de 5 años⁴⁵.

Financiación Inicial	
Recursos Propio	10 000 €
Capital	10 000 €
Acreedores Largo Plazo	20 000 €
Credito LP	20 000 €
Total	30 000 €

⁴⁵ <https://www.meilleurtauxpro.com/credit-professionnel/taux-pre-professionnel.html>

8.3 FLUJO DE FONDOS

Flujo de fondos						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		156 204,62 €	524 548,87 €	725 088,11 €	1 149 367,36 €	1 517 711,61 €
.Ventas Carneceria		21 046,30 €	70 675,34 €	97 695,09 €	154 860,55 €	204 489,59 €
.Ventas Restauración		135 158,32 €	453 873,53 €	627 393,03 €	994 506,81 €	1 313 222,02 €
Costos		71 310,05 €	239 465,44 €	331 015,00 €	524 705,65 €	692 861,04 €
.Costos Carne		39 085,99 €	131 254,20 €	181 433,73 €	287 598,17 €	379 766,38 €
.Costos Restauración		16 603,60 €	55 756,35 €	77 072,45 €	122 170,75 €	161 323,50 €
.TVA		15 620,46 €	52 454,89 €	72 508,81 €	114 936,74 €	151 771,16 €
Gastos		186 677,60 €	201 265,36 €	218 411,90 €	236 273,09 €	257 020,39 €
.Sueldos		155 877,60 €	171 465,36 €	188 611,90 €	207 473,09 €	228 220,39 €
.Servicios		6 000,00 €	6 000,00 €	6 000,00 €	6 000,00 €	6 000,00 €
.Alquiler		14 400,00 €	14 400,00 €	14 400,00 €	14 400,00 €	14 400,00 €
.Publicidad		5 000,00 €	4 000,00 €	4 000,00 €	3 000,00 €	3 000,00 €
.Gastos Varios		1 200,00 €	1 200,00 €	1 200,00 €	1 200,00 €	1 200,00 €
.Gastos Financieros		4 200,00 €	4 200,00 €	4 200,00 €	4 200,00 €	4 200,00 €
Resuelto Bruto		(101 783,03) €	83 818,07 €	175 661,22 €	388 388,62 €	567 830,18 €
Depreciaciones		1 248,33 €	1 248,33 €	1 248,33 €	1 248,33 €	1 248,33 €
Resultado Antes Impuesto		(103 031,36) €	82 569,74 €	174 412,89 €	387 140,29 €	566 581,85 €
Impuesto Ganacia		- €	- €	57 556,25 €	127 756,30 €	186 972,01 €
Resultado Despues Impuesto		(103 031,36) €	82 569,74 €	116 856,63 €	259 383,99 €	379 609,84 €
Inversión	(30 000,00) €	- €	- €	- €	- €	- €
Beneficios netos	(30 000,00) €	(133 031,36) €	(50 461,62) €	66 395,01 €	325 779,00 €	705 388,84 €
Dividender		- €	- €	39 837,01 €	195 467,40 €	423 233,30 €
Reservas		- €	- €	26 558,00 €	130 311,60 €	282 155,54 €
Reservas Accumuladas		- €	- €	26 558,00 €	156 869,61 €	439 025,14 €

Tasa de Actualizacion	15%
VAN	426 788,23 €
TIR	60%

8.3.1 CRITERIOS DE DECISION

8.3.1.1 Valor actual neto (VAN)

El Valor Actual Neto consiste en actualizar los ingresos y gastos de un proyecto y calcular su diferencia. Es una herramienta financiera que permite a los inversores de tener una primer idea de viabilidad del proyecto. Si la diferencia de estos dos factores (gastos y cobros) es positiva, el proyecto es recomendable.

El VAN de proyecto del Cowshed es de 426 788,23 € entonces el proyecto es viable.

8.3.1.2 Tasa de interna de retorno (TIR)

La tasa de retorno o tasa de flujo de efectivo descontado de retorno, es una tasa de rendimiento. Esta herramienta esta utilizada para medir y comparar rentabilidades de inversiones. La TIR es la valor actual neto de los costos de inversión que es igual al VAN de los beneficios⁴⁶. Lo más grande es la valor del TIR, el más atractivo puede ser el proyecto.

El TIR del Cowshed es de TIR: 60% que muestra también la rentabilidad y viabilidad del proyecto.

⁴⁶ <http://www.encyclopediainfinanciera.com/finanzas-corporativas/tasa-interna-de-retorno.htm>

9 CONCLUSION

En este trabajo vimos diferentes teorías y herramientas. Estas fueron utilizado en nuestro caso para armar un Plan de Negocio que definimos en este trabajo.

Vimos la importancia de este ejercicio, el plan de negocio como una hoja de ruta del principio de un negocio, de la idea central, las perceptivas, hasta la realización concreto del proyecto.

El plan de negocio apoyo el emprendedor a analizar su ambiente externo y interno, las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas de la idea de negocio.

Este ejercicio pide muchas análisis sobre el mercado, lleva al emprendedor los informaciones importantes para entender donde esta, donde quiere ir y más importante, como ir allá y alcanzar sus objetivos.

El plan de negocio permite de elaborar estrategias y un modelo para manejar la empresa, alcanzar eficiencia y éxito, al fin, hacer beneficios y tener viabilidad. Estos dos últimos conceptos se analizan más profundamente en el plan financiero. Esta previsión financiera que concluya el plan de negocio es una herramienta clave para entender la viabilidad de esta ultima. Además, es la parte donde se pone el más grande interés del lado del inversor que más que el gusto de la idea, tiene interés en los riesgos y la rentabilidad que puede tener un proyecto como así.

Sobre el caso del Cowshed vimos una idea innovadora en Francia con la oferta de un doble servicio. Productos muy interesante que puede atraer una segmentación importante. Vimos que la logística y maneja de un proyecto como esto puede estar difícil pero con una gestión adecuada, puede ser un gran éxito en la ciudad de Bordeaux.

10 BIBLIOGRAFICA

Libros :

- P. Selva, E. Conde, A. Casado Diaz, (2008). Direccion Comercial : Los Instrumentes del Marketing, ECU
- P. KOTLER, G. ARMSTRONG, (2008), Fundamentos de Marketing, Pearson Educación
- L. Fernando, (2005), Análisis y Planeamiento, EUNED
- Martinez, D. Milla Gutierrez, A. (2012) Analisis del Entorno, Díaz de Santos
- HILL, C. JONES, W. JONES, Greth R. (1996), *Administración estratégica* Bogotá: Mc. Graw Hill.
- M. PORTER (1979) *Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia*, Harvard Business Review.
- R. SCHROEDER, (1993) *Administración de operaciones*, 3 edición. México: Mc. Graw Hill.

Artículos :

- S. A. ROMO, Las Estructuración de las Organizaciones por Henry Mintzberg, Estrategia y procesos de enseñanza aprendizaje PDF
- C. LATOUR, Gestion Stratégiques des couts en restauration. PDF <http://www.hrimag.com/IMG/pdf_Standardisation_6.pdf>
- J. Palma, (2013) *Plan de Negocios : Empresa de Jugos Naturales*, UNCUYO
- http://www.bordeaux.fr/images/ebx/fr/groupePiecesJointes/39607/2/pieceJointeSpec/126320/file/ABS_Q2_V3_ecom.pdf
- http://www.credoc.fr/pdf/Sou/Consommation_viante_CCAF2010.pdf

Internet :

- <http://www.encyclopediafinanciera.com/finanzas-corporativas/tasa-interna-de-retorno.htm>
- <https://www.meilleurtauxpro.com/credit-professionnel/taux-pret-professionnel.html>
- <http://www.cotealos.com/maturation.html>

- <http://www.marketing-xxi.com/atributos-de-producto-35.htm>
- <http://www.sudouest.fr/2015/10/16/bordeaux-des-chiffres-du-tourisme-records-des-retombees-economiques-importantes-2156988-2780.php>
- <http://presse.bordeaux-tourisme.com/chiffres-classements/#>
- <http://www.pleinchamp.com/elevage/bovins-viande/actualites/enquete-credoc-1-la-restauration-un-marche-a-saisir-pour-la-viande-bovine>
- <http://www.bordeaux.fr/p287/bordeaux-en-chiffres>
- <https://www.insee.fr/>
- <http://www.monografias.com/trabajos87/mercado-meta/mercado-meta.shtml>
- <http://intl.1855beef.com/>
- <http://www.web-agri.fr/conduite-elevage/genetique-race/article/palmars-complet-du-concours-blonde-d-aquitaine-du-salon-de-l-agriculture-2016-1175-117641.html>
- <http://www.graines-agriculteurs.com/nomine-39-berenice-walton>
- <https://keithandrachaeljackson.wordpress.com/>
- http://local.infobel.com.ar/AR103688202/don_angus_carne_argentina_premium_s_a-berazategui.html
- <http://www.lonelyplanet.fr/article/les-10-villes-visiter-en-2017>
- <http://www.eleveursgirondins.fr/espace-artisans-bouchers/notre-gamme-de-produits/>
- <http://mktunlam.blogspot.es/1211159940/>
- FAO SaladePrensa [online]
<<http://www.fao.org/Newsroom/es/news/2006/1000448/index.html>>
- <http://www.viande.info/elevage-viande-ressources-eau-pollution>
- <http://www.meatme.cl/blog/2015/9/22/maduracion-carne-vacuno>
- 1 <http://www.lsa-conso.fr/les-comportements-alimentaires-des-francais-a-la-loupe,184101>
- Insee (Institution Nacional de estadísticas y estudios económicos) website [online] < http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&id=159>
- 1 (2015) Impact de la crise économique sur la consommation de la viande et évolutions des comportements alimentaires, FranceAgriMer, [pdf online] < <http://www.franceagrimer.fr/content/download/38713/357409/file/SYN-VIA-21-impact%20crise%20conso%20viande%20comportement-2015.pdf>>

- 1 GEB-Idele d'après Eurostat et experts nationaux [online] < <http://www.la-viande.fr/economie-metiers/economie/chiffres-cles-viande-bovine/secteur-bovin-dans-monde>>
- <http://www.mangerbouger.fr/>
- Commission Europeene, Conditions d'importation de la viande fraiche et des produits à base de viande dans l'UE, pdf [online] < http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2012/july/tradoc_149824.pdf>
- 1 European Commission website [online] < <http://www.exporthelp.europa.eu/>>
- <http://www.la-viande.fr/animal-elevage/boeuf/races-bovines?gclid=CMGwwdqW788CFcYHkQodYZYJ2g>
- <https://food.wtf/histoire-de-la-consommation-de-viande/>
- <http://www.planetoscope.com/elevage-viande/1047-production-de-viande-bovine-dans-le-monde.html>
- <http://www.la-viande.fr/economie-metiers/economie/chiffres-cles-viande-bovine/secteur-bovin-dans-monde>

Videos :

- Película : Steak Revolution, (2014), Franck Ribière

11 ANEXO

Ventas Año 1 :

Raza	Cantidad/Raza	Ventas Carneería		
		Distribucion/Traza	Traza	kg/ mes
Longhorn	35	35% Chuletón	12	659,93 €
		15% Corazon Rumsteak	5	290,91 €
		20% Contra - Filet	7	409,42 €
Angus	25	30% T-Bone Steak	11	565,05 €
		35% Chuletón	9	461,95 €
		15% Corazon Rumsteak	4	203,63 €
Highland	32	20% Contra - Filet	5	294,14 €
		30% T-Bone Steak	7	394,04 €
		35% Chuletón	11	543,03 €
Rubia de Galicia	35	15% Corazon Rumsteak	5	269,09 €
		20% Contra - Filet	6	378,18 €
		30% T-Bone Steak	9	480,00 €
Limousine	46	35% Chuletón	12	905,04 €
		15% Corazon Rumsteak	5	420,20 €
		20% Contra - Filet	7	592,59 €
Blonde d'Aquitaine	39	30% T-Bone Steak	11	711,11 €
		35% Chuletón	16	686,32 €
		15% Corazon Rumsteak	7	294,14 €
Brazzile	28	20% Contra - Filet	9	420,20 €
		30% T-Bone Steak	14	567,27 €
		35% Chuletón	13	580,74 €
Wagyu	21	20% Contra - Filet	8	355,55 €
		30% T-Bone Steak	10	480,00 €
		35% Chuletón	10	377,10 €
Black Angus	46	15% Corazon Rumsteak	4	168,08 €
		20% Contra - Filet	6	224,11 €
		30% T-Bone Steak	8	310,30 €
Branquis	46	60% Contra - Filet	13	2.133,32 €
		40% Entrecot	8	1.686,88 €
		50% Chuletón	23	1.925,91 €
Branquis	46	35% Picanha	16	588,28 €
		35% Bife de chorizo	16	612,79 €
		20% Pollometa de Polera	9	335,16 €
	350	1000%	5	105,05 €
				21.046,30 €

Raza	Cantidad/Raza	Ventas Restauracion		
		Distribucion/Traza	Traza	kg/ mes
Longhorn	65	35% Chuletón	23	4.267,64 €
		15% Corazon Rumsteak	10	1.877,76 €
		20% Contra - Filet	13	2.637,76 €
Angus	46	30% T-Bone Steak	20	3.657,98 €
		35% Chuletón	16	2.897,35 €
		15% Corazon Rumsteak	7	1.314,43 €
Highland	59	20% Contra - Filet	9	1.888,24 €
		30% T-Bone Steak	14	2.492,30 €
		35% Chuletón	20	3.533,61 €
Rubia de Galicia	65	15% Corazon Rumsteak	9	1.733,88 €
		20% Contra - Filet	12	2.428,90 €
		30% T-Bone Steak	18	3.110,60 €
Limousine	85	35% Chuletón	23	5.747,09 €
		15% Corazon Rumsteak	10	2.658,13 €
		20% Contra - Filet	13	3.739,27 €
Blonde d'Aquitaine	72	30% T-Bone Steak	20	4.535,90 €
		35% Chuletón	30	4.512,32 €
		15% Corazon Rumsteak	13	1.933,85 €
Brazzile	52	20% Contra - Filet	17	2.747,55 €
		30% T-Bone Steak	25	3.740,89 €
		35% Chuletón	25	3.816,12 €
Wagyu	39	20% Contra - Filet	11	1.636,34 €
		30% T-Bone Steak	14	2.324,85 €
		35% Chuletón	18	3.165,37 €
Black Angus	85	15% Corazon Rumsteak	8	2.509,68 €
		20% Contra - Filet	10	1.112,03 €
		30% T-Bone Steak	10	1.487,70 €
Branquis	85	60% Contra - Filet	15	2.067,98 €
		40% Entrecot	23	13.168,73 €
		50% Chuletón	16	9.159,34 €
Branquis	85	35% Picanha	42	12.152,62 €
		35% Bife de chorizo	30	3.920,54 €
		20% Pollometa de Polera	17	2.240,31 €
	650	65031%	8	739,72 €
				135.158,32 €

Año 2 :

Ventas Carneería					
Raza	Cantidad/Raza	Distribucion/Traza	Traza	Kg/ mes	Ventas
Longhorn	118	35%	Chuletón	41	2.216,09 €
	118	15%	Corazon Rumsteak	18	976,89 €
	118	20%	Contra - Filet	24	1.374,88 €
Angus	118	30%	T-Bone Steak	35	1.899,51 €
	82	35%	Chuletón	29	1.551,27 €
	82	15%	Corazon Rumsteak	12	663,82 €
Highland	82	20%	Contra - Filet	16	987,75 €
	82	30%	T-Bone Steak	25	1.291,67 €
	106	35%	Chuletón	37	1.823,53 €
Rubia de Galicia	106	15%	Corazon Rumsteak	16	903,62 €
	106	20%	Contra - Filet	21	1.269,96 €
	106	30%	T-Bone Steak	32	1.611,87 €
Limousaine	118	35%	Chuletón	41	3.039,22 €
	118	15%	Corazon Rumsteak	18	1.411,06 €
	118	20%	Contra - Filet	24	1.989,96 €
Blonde d'Aquitaine	118	30%	T-Bone Steak	35	2.387,96 €
	153	35%	Chuletón	54	2.304,74 €
	153	15%	Corazon Rumsteak	23	987,75 €
Bazadaise	153	20%	Contra - Filet	31	1.411,06 €
	129	30%	T-Bone Steak	46	1.904,94 €
	129	35%	Chuletón	45	1.950,16 €
Wagyu	129	15%	Corazon Rumsteak	19	835,78 €
	129	20%	Contra - Filet	26	1.193,98 €
	94	30%	T-Bone Steak	39	1.611,87 €
Black Angus	94	35%	Chuletón	33	1.266,34 €
	94	15%	Corazon Rumsteak	14	564,43 €
	71	20%	Contra - Filet	19	752,57 €
Brennus	71	30%	T-Bone Steak	28	1.042,02 €
	71	60%	Contra - Filet	42	7.163,87 €
	153	40%	Entrecot	28	4.993,00 €
Brennus	153	50%	Chuletón	76	6.467,38 €
	153	50%	Entrecot	76	5.291,49 €
	153	35%	Picano	54	1.975,49 €
Brennus	153	35%	Bife de chorizo	54	2.057,80 €
	153	20%	Palometa de Polera	31	1.128,85 €
	3198	10%	Tira de asado	15	352,77 €
					70 675,34 €

Ventas Restauración					
Raza	Cantidad/Raza	Distribucion/Traza	Traza	Kg/ mes	Ventas
Longhorn	218	35%	Chuletón	76	14.331,12 €
	218	15%	Corazon Rumsteak	33	6.305,69 €
	218	20%	Contra - Filet	44	8.844,35 €
Angus	153	30%	T-Bone Steak	66	12.283,82 €
	153	35%	Chuletón	54	10.031,79 €
	153	15%	Corazon Rumsteak	23	4.413,99 €
Highland	197	20%	Contra - Filet	31	6.343,91 €
	197	30%	T-Bone Steak	46	8.369,38 €
	197	35%	Chuletón	69	11.866,17 €
Rubia de Galicia	197	15%	Corazon Rumsteak	29	5.822,53 €
	218	20%	Contra - Filet	39	8.156,46 €
	218	30%	T-Bone Steak	59	10.465,82 €
Limousaine	218	35%	Chuletón	76	19.299,25 €
	218	15%	Corazon Rumsteak	33	8.926,24 €
	218	20%	Contra - Filet	44	12.556,79 €
Blonde d'Aquitaine	284	30%	T-Bone Steak	66	15.231,94 €
	284	35%	Chuletón	99	15.152,78 €
	284	15%	Corazon Rumsteak	43	6.494,05 €
Bazadaise	240	20%	Contra - Filet	57	9.226,51 €
	240	30%	T-Bone Steak	85	12.562,29 €
	240	35%	Chuletón	84	12.821,58 €
Wagyu	240	15%	Corazon Rumsteak	36	5.494,96 €
	240	20%	Contra - Filet	48	7.807,05 €
	175	30%	T-Bone Steak	72	10.629,60 €
Black Angus	175	35%	Chuletón	61	8.407,59 €
	175	15%	Corazon Rumsteak	26	3.734,28 €
	131	20%	Contra - Filet	35	4.979,04 €
Brennus	131	30%	T-Bone Steak	52	6.944,45 €
	131	60%	Contra - Filet	79	44.221,76 €
	284	40%	Entrecot	52	30.791,44 €
Brennus	284	50%	Chuletón	142	40.809,58 €
	284	50%	Entrecot	142	33.712,26 €
	284	35%	Picano	99	13.165,53 €
Brennus	284	35%	Bife de chorizo	99	13.662,34 €
	284	20%	Palometa de Polera	57	7.523,16 €
	4368	10%	Tira de asado	28	2.484,06 €
					453 873,53 €

Año 3:

Raza	Cantidad/Raza	Distribucion/Traza	Traza	kg/ mes	Ventas
Longhorn	163	35%	Chuletón	57	3 063,33 €
	163	15%	Corazon Rumsteak	24	1 350,36 €
	33	20%	Contra - Filet	33	1 900,51 €
Angus	114	30%	T-Bone Steak	49	2 625,71 €
	114	35%	Chuletón	40	2 144,33 €
	114	15%	Corazon Rumsteak	17	945,25 €
Highland	146	20%	Contra - Filet	23	1 365,37 €
	146	30%	T-Bone Steak	34	1 785,48 €
	146	35%	Chuletón	51	2 520,68 €
Rubia de Galicia	146	15%	Corazon Rumsteak	22	1 249,09 €
	146	20%	Contra - Filet	29	1 755,47 €
	163	30%	T-Bone Steak	48	2 228,10 €
Limousine	163	35%	Chuletón	57	4 201,13 €
	163	15%	Corazon Rumsteak	24	1 950,53 €
	33	20%	Contra - Filet	33	2 750,74 €
Blonde d'Aquitaine	211	30%	T-Bone Steak	49	3 300,89 €
	211	35%	Chuletón	74	3 185,86 €
	211	15%	Corazon Rumsteak	32	1 365,37 €
Baradaise	179	20%	Contra - Filet	42	1 950,53 €
	179	30%	T-Bone Steak	63	2 633,21 €
	179	35%	Chuletón	63	2 639,73 €
Wagyu	130	15%	Corazon Rumsteak	27	1 155,31 €
	130	20%	Contra - Filet	36	1 650,44 €
	130	30%	T-Bone Steak	54	2 228,10 €
Black Angus	98	35%	Chuletón	46	1 750,47 €
	98	15%	Corazon Rumsteak	20	780,21 €
	98	20%	Contra - Filet	26	1 040,28 €
Brangus	211	30%	T-Bone Steak	39	1 440,39 €
	211	40%	Contra - Filet	59	9 902,67 €
	211	50%	Entrecot	39	6 901,86 €
Brangus	211	35%	Picana	106	8 939,91 €
	211	35%	Bife de chorizo	74	7 314,47 €
	211	20%	Pollo metido de Pouter	42	2 844,52 €
3251	1000%	Tira de asado	21	1 560,42 €	
					97 695,09 €

Raza	Cantidad/Raza	Distribucion/Traza	Traza	kg/ mes	Ventas
Longhorn	302	35%	Chuletón	106	19 810,03 €
	302	15%	Corazon Rumsteak	45	8 716,41 €
	60	20%	Contra - Filet	60	12 225,62 €
Angus	211	30%	T-Bone Steak	91	16 980,02 €
	211	35%	Chuletón	74	13 867,02 €
	211	15%	Corazon Rumsteak	32	6 101,49 €
Highland	272	20%	Contra - Filet	42	8 769,24 €
	272	30%	T-Bone Steak	63	11 569,06 €
	272	35%	Chuletón	95	16 402,70 €
Rubia de Galicia	272	15%	Corazon Rumsteak	41	8 048,53 €
	272	20%	Contra - Filet	54	11 274,74 €
	302	30%	T-Bone Steak	82	14 466,98 €
Limousine	302	35%	Chuletón	106	26 677,50 €
	302	15%	Corazon Rumsteak	45	12 338,82 €
	60	20%	Contra - Filet	60	17 357,36 €
Blonde d'Aquitaine	392	30%	T-Bone Steak	91	21 055,23 €
	392	35%	Chuletón	137	20 945,80 €
	392	15%	Corazon Rumsteak	59	8 976,77 €
Wagyu	181	20%	Contra - Filet	78	12 753,88 €
	181	30%	T-Bone Steak	118	17 364,90 €
	181	35%	Chuletón	116	17 723,37 €
Baradaise	332	15%	Corazon Rumsteak	50	7 595,73 €
	332	20%	Contra - Filet	66	10 791,75 €
	332	30%	T-Bone Steak	100	14 693,38 €
Black Angus	241	35%	Chuletón	85	11 621,88 €
	241	15%	Corazon Rumsteak	36	5 161,93 €
	241	20%	Contra - Filet	48	6 882,57 €
Wagyu	181	30%	T-Bone Steak	72	9 599,37 €
	181	40%	Contra - Filet	109	61 128,09 €
	181	60%	Entrecot	72	42 563,26 €
Black Angus	392	50%	Chuletón	196	56 411,41 €
	392	50%	Entrecot	196	46 600,73 €
	392	35%	Picana	137	18 198,81 €
Brangus	392	35%	Bife de chorizo	137	18 885,56 €
	392	20%	Pollo metido de Pouter	78	10 399,32 €
	6037	10%	Tira de asado	39	3 433,74 €
					627 393,03 €

Año 4:

Ventas Carneería					
Raza	Cantidad/Raza	Distribucion/Traza	Traza	kg/ mes	Ventas
Longhorn	258	35%	Chuletón	90	4.855,81 €
	258	15%	Corazon Rumsteak	39	2.140,52 €
		20%	Contra - Filet	52	3.012,58 €
Angus	180	30%	T-Bone Steak	77	4.162,13 €
	180	35%	Chuletón	63	3.399,06 €
		15%	Corazon Rumsteak	27	1.498,35 €
Highland	232	20%	Contra - Filet	36	2.164,30 €
	232	30%	T-Bone Steak	54	2.830,24 €
		35%	Chuletón	81	3.995,63 €
Rubia de Galicia	258	15%	Corazon Rumsteak	35	1.979,98 €
	258	20%	Contra - Filet	46	2.782,67 €
		30%	T-Bone Steak	70	3.531,86 €
Limousine	335	35%	Chuletón	90	6.659,39 €
	335	15%	Corazon Rumsteak	39	3.091,86 €
		20%	Contra - Filet	52	4.360,32 €
Blonde d'Aquitaine	283	30%	T-Bone Steak	77	5.232,38 €
	283	35%	Chuletón	117	5.080,04 €
		15%	Corazon Rumsteak	50	2.164,30 €
Bazadaise	206	20%	Contra - Filet	67	3.091,86 €
	206	30%	T-Bone Steak	100	4.174,01 €
		35%	Chuletón	99	4.273,11 €
Wagyu	155	15%	Corazon Rumsteak	43	1.831,33 €
	155	20%	Contra - Filet	57	2.616,19 €
		30%	T-Bone Steak	85	3.531,86 €
Black Angus	335	35%	Chuletón	72	2.774,75 €
	335	15%	Corazon Rumsteak	31	1.236,74 €
		20%	Contra - Filet	41	1.648,99 €
Brangus	335	30%	T-Bone Steak	62	2.283,22 €
	335	40%	Entrecot	62	10.940,43 €
		50%	Chuletón	117	14.171,07 €
Brangus	335	35%	Picano	117	4.328,69 €
	335	35%	Bife de chorizo	117	4.508,96 €
		20%	Polonaise de Puleta	67	2.473,49 €
	10%	Tiro de asado	33	7.722,96 €	
	5.153	1000%			154.860,55 €

Raza	Cantidad/Raza	Distribucion/Traza	Traza	kg/ mes	Ventas
Longhorn	479	35%	Chuletón	167	31.401,70 €
	479	15%	Corazon Rumsteak	72	13.816,75 €
		20%	Contra - Filet	96	19.379,34 €
Angus	335	30%	T-Bone Steak	144	26.915,74 €
	335	35%	Chuletón	117	21.981,19 €
		15%	Corazon Rumsteak	50	9.671,72 €
Highland	431	20%	Contra - Filet	67	13.900,49 €
	431	30%	T-Bone Steak	100	18.386,59 €
		35%	Chuletón	151	26.000,61 €
Rubia de Galicia	479	15%	Corazon Rumsteak	65	12.758,06 €
	479	20%	Contra - Filet	86	17.872,05 €
		30%	T-Bone Steak	129	22.932,21 €
Limousine	622	35%	Chuletón	167	42.287,62 €
	622	15%	Corazon Rumsteak	72	19.558,77 €
		20%	Contra - Filet	96	27.513,87 €
Blonde d'Aquitaine	526	30%	T-Bone Steak	144	33.375,52 €
	526	35%	Chuletón	218	33.202,06 €
		15%	Corazon Rumsteak	93	14.229,46 €
Bazadaise	383	20%	Contra - Filet	124	20.216,71 €
	383	30%	T-Bone Steak	187	27.525,83 €
		35%	Chuletón	184	28.094,05 €
Wagyu	287	15%	Corazon Rumsteak	79	12.040,31 €
	287	20%	Contra - Filet	105	17.106,45 €
		30%	T-Bone Steak	158	23.291,09 €
Black Angus	622	35%	Chuletón	134	18.422,33 €
	622	15%	Corazon Rumsteak	57	8.182,39 €
		20%	Contra - Filet	77	10.909,85 €
Brangus	622	30%	T-Bone Steak	115	15.216,37 €
	622	40%	Entrecot	172	96.696,68 €
		50%	Chuletón	311	89.420,08 €
Brangus	622	35%	Picano	218	28.847,70 €
	622	35%	Bife de chorizo	218	29.936,29 €
		20%	Polonaise de Puleta	124	16.484,40 €
	10%	Tiro de asado	62	5.442,96 €	
	9570	957004%	10,0		994.506,81 €

Año 5:

Raza	Cantidad/Raza	Distribucion/Traza	Traza	kg/ mes	Ventas
Longhorn	340	35%	Chuletón	119	6.411,97 €
		15%	Carazon Rumsteak	51	2.826,50 €
	340	20%	Contra - Filet	68	3.978,04 €
Angus	238	30%	T-Bone Steak	102	5.495,98 €
		35%	Chuletón	83	4.488,38 €
	238	15%	Carazon Rumsteak	36	1.978,55 €
Highland	306	20%	Contra - Filet	48	2.857,91 €
		30%	T-Bone Steak	71	3.737,26 €
	306	35%	Chuletón	107	5.276,14 €
Rubia de Galicia	340	15%	Carazon Rumsteak	46	2.614,51 €
		20%	Contra - Filet	61	3.674,45 €
	340	30%	T-Bone Steak	92	4.663,73 €
Limousaine	442	35%	Chuletón	119	8.793,56 €
		15%	Carazon Rumsteak	51	4.082,73 €
	442	20%	Contra - Filet	68	5.757,69 €
Blonde d'Aquitaine	374	30%	T-Bone Steak	102	6.909,23 €
		35%	Chuletón	155	6.668,45 €
	374	15%	Carazon Rumsteak	66	2.857,91 €
Brazzaise	272	20%	Contra - Filet	88	4.082,73 €
		30%	T-Bone Steak	133	5.511,68 €
	272	35%	Chuletón	131	5.642,54 €
Wagyu	374	15%	Carazon Rumsteak	56	2.418,23 €
		20%	Contra - Filet	75	3.454,61 €
	374	30%	T-Bone Steak	112	4.663,73 €
Black Angus	272	35%	Chuletón	95	3.663,98 €
		15%	Carazon Rumsteak	41	1.633,09 €
	272	20%	Contra - Filet	54	2.177,45 €
Branquus	204	30%	T-Bone Steak	82	3.014,94 €
		40%	Contra - Filet	122	20.727,68 €
	204	60%	Entrecot	82	14.446,57 €
Black Angus	442	50%	Chuletón	221	18.712,49 €
		50%	Entrecot	221	15.310,22 €
	442	35%	Picana	155	5.715,82 €
Branquus	442	35%	Bife de chorizo	155	5.953,97 €
		20%	Palometa de Polito	88	3.266,18 €
	442	10%	Tira de asado	44	1.020,68 €
	6805	1000%			204.489,59 €

Raza	Cantidad/Raza	Distribucion/Traza	Traza	kg/ mes	Ventas
Longhorn	632	35%	Chuletón	221	41.465,18 €
		15%	Carazon Rumsteak	95	18.244,68 €
	632	20%	Contra - Filet	126	25.389,94 €
Angus	442	30%	T-Bone Steak	190	35.541,58 €
		35%	Chuletón	155	29.025,63 €
	442	15%	Carazon Rumsteak	66	12.771,28 €
Highland	569	20%	Contra - Filet	88	18.355,25 €
		30%	T-Bone Steak	133	24.215,67 €
	569	35%	Chuletón	199	34.333,17 €
Rubia de Galicia	569	15%	Carazon Rumsteak	85	16.846,71 €
		20%	Contra - Filet	114	23.599,61 €
	569	30%	T-Bone Steak	171	30.281,43 €
Limousaine	632	35%	Chuletón	221	55.839,78 €
		15%	Carazon Rumsteak	95	25.826,88 €
	632	20%	Contra - Filet	126	36.331,40 €
Blonde d'Aquitaine	695	30%	T-Bone Steak	190	44.071,56 €
		35%	Chuletón	287	43.842,52 €
	695	15%	Carazon Rumsteak	104	15.898,94 €
Brazzaise	695	20%	Contra - Filet	139	22.588,65 €
		30%	T-Bone Steak	209	30.755,37 €
	695	35%	Chuletón	243	37.097,57 €
Wagyu	379	15%	Carazon Rumsteak	104	10.804,64 €
		20%	Contra - Filet	152	14.406,19 €
	379	30%	T-Bone Steak	152	20.092,84 €
Black Angus	379	40%	Contra - Filet	227	127.949,70 €
		60%	Entrecot	152	89.090,90 €
	379	50%	Chuletón	411	118.077,04 €
Branquus	821	50%	Entrecot	411	97.541,90 €
		35%	Picana	287	38.092,68 €
	821	35%	Bife de chorizo	287	39.530,14 €
Branquus	821	20%	Palometa de Polito	164	21.767,25 €
		10%	Tira de asado	82	7.187,30 €
	821	1000%			1.313.222,02 €