



“La Picasa”

Parte I: Análisis Estratégico y de Mercado

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Leandro Maruri
Profesor Guía: Max Errázuriz de Solminihac

Santiago, Junio de 2015

Business Plan: feedlot

Prof: Max Errázuriz / JT

Junio 2016



MBA UCHILE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

La Picasa

Leandro Maruri
Claudio Maeda

Índice

Índice	2
Resumen Ejecutivo:	4
I. Oportunidad de negocio.....	6
1.1. Empresa y oportunidad:	6
1.2. Equipo gestor del proyecto:	8
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes y Tamaño de Mercado.....	8
2.1. Análisis de la Industria:	8
2.2. Competidores:	14
2.3. Clientes:	15
2.4. Tamaño de mercado y tendencias:	16
2.5. Conclusiones:.....	16
III. Modelo de Negocio, FODA y Estrategias	17
3.1. Descripción completa del modelo de negocios:	17
3.2. Análisis Interno:.....	19
3.3. Estrategia de Entrada:	21
3.4. Estrategia de Crecimiento:	21
3.5. Estrategia de Salida:	22
Bibliografía.....	23
Anexos	25
IV. Plan de Marketing.....	26
4.1. Objetivos de marketing:	26
4.2. Estrategia de segmentación:	26
4.3. Estimación de la demanda:	26
4.4. Estrategia de producto/servicio:	28
4.5. Estrategia de Precio:.....	29
4.6. Estrategia de Distribución:	30
4.7. Estrategia de Comunicaciones:	31
4.8. Estrategia de Ventas:.....	31
4.9. Presupuesto de Marketing:.....	31
4.10. Métricas e indicadores para monitorear el plan de marketing:.....	32
VII. Plan de implementación.....	32
7.1. Estrategia de Desarrollo:	32

7.2. Avances y requerimientos de recursos:	33
7.3. Carta Gantt:	33
IX. RSE y Sustentabilidad.....	34
9.1. Mapa de stakeholders:	34
9.2. Valores éticos del negocio:.....	34
9.3. Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos:	34
X. Riesgos críticos.....	35
10.1. Riesgos internos:	35
10.2. Riesgos externos:.....	36
10.3. Planes de mitigación:.....	36

Resumen Ejecutivo:

En el presente trabajo evaluamos el proyecto de establecer un *feedlot* en la provincia de Santa Fe, Argentina, bajo el nombre de Picasa.

La actividad de *feedlot* consiste en el engorde intensivo del ganado a corral, encerrándolos cuando tienen 190 kg y mediante una dieta balanceada a base de granos, tenerlos listos para su venta luego de 128 días cuando tengan 350 kg.

Desarrollaremos el *feedlot* en un campo de 50 hectáreas, el cual se encuentra en una zona ideal para realizar este tipo de actividad debido al clima y la cercanía a los productores agropecuarios y clientes. Por dicho campo pagaremos un monto mensual bajo ya que el mismo se encuentra en una zona afectada por el desborde de la laguna Picasa hace más de 15 años, lo que dejó un suelo que no es apto para la agricultura, ya que al retirarse el agua dejó al suelo con un alto nivel de salinidad.



Planeamos tener los servicios de engorde a corral en 5 hectáreas para 877 cabezas, de las cuales un 60% inicialmente serán propias y las restantes 40% para el servicio de hotelería. Con el correr de los años, iremos cambiando el mix, incrementando en una mayor medida el servicio de hotelería ya que nos genera un mayor margen por cabeza.

El precio de los insumos como los alimentos, medicinas, novillos y precio de la carne son variables fundamentales que afectan la rentabilidad de este proyecto.

De acuerdo a nuestro plan de negocios definimos los siguientes resultados financieros para nuestro *feedlot*:

TIR	23,5%	
VAN	54	miles USD
Tasa de descuento utilizada	20,6%	
Inversión inicial	253	miles USD
Payback	año 7	
Rentabilidad Patrimonio año 5	26%	
Margen Bruto año 5	23%	

En base al análisis realizado basado en entrevistas a productores de feedlots, revistas y páginas especializadas, la coyuntura donde los precios de cereales vs carnes son favorables, las barreras bajas de entrada y salida al negocio, la apertura de la Unión Europea para carne Argentina de feedlots y el positivo panorama ante el cambio de gobierno actual, estamos convencidos que es una buena oportunidad para invertir en nuestro feedlot La Picasa.

I. Oportunidad de negocio

1.1. Empresa y oportunidad:

Nuestra idea de proyecto es implementar un sistema intensivo de carne bovina llamado *feedlot*, en el cual se encierra al ganado en corrales brindando alimentación balanceada, que es controlada por un veterinario semanalmente. Las dietas tienen la característica de tener una alta concentración energética y son digeridas por el animal de tal manera que la hacienda vaya ganando peso.

Ventajas del *feedlot*:¹

- ✓ Este sistema de engorde, es una actividad que se desarrolla en la Argentina hace más de 20 años, y ha permitido mantener los niveles de producción de carne a la par del crecimiento agrícola.
- ✓ Mejor giro en el capital hacienda, al aumentar los ritmos de engorde.
- ✓ Mejor programación de las ventas.
- ✓ Mayor homogeneidad en la hacienda que se envían a faena.
- ✓ Puede generar una mayor superficie para uso agrícola o para categorías más eficaces a la hora de transformar pastos en kilos de producción.
- ✓ En zonas agrícolas alejadas de los puertos se puede lograr un valor agregado en los granos producidos en el propio establecimiento.
- ✓ En campos de cría se pueden obtener mejores precios por terneros y vacas de descarte, así como mejoras en las cargas e índices reproductivos.

Disponemos de un campo de 50 hectáreas en Diego de Alvear, provincia de Santa Fe, Argentina, el cual se encuentra en una zona ideal para realizar este tipo de actividad debido al clima y la cercanía a los productores agrarios y clientes. Los novillos terminados serán comercializados por kilo vivo principalmente a matarifes de la zona. Para reducir el riesgo de depender de precios y disponibilidad de maíz y alfalfa, asignaremos en nuestro campo una superficie de 40 hectáreas destinada al sembrado de los mismos donde cubre gran parte de lo que requeriremos para el consumo.

Una de las **oportunidades** que vemos en la industria del *feedlot* es que tras cinco años de negociaciones internacionales se aprobó el ingreso del país para vender carne vacuna de calidad superior a la Unión Europea². Esto fue anunciado en Septiembre 2014 por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, establecida por el artículo 4 del Reglamento N° 481/2012 de la Comisión Europea, conocido como "Cuota *Feedlot* o Cuota 481". La Cuota *feedlot* representa un incentivo importante y concreto, con nuevas oportunidades de producción, empleo, agregado de valor y diversificación de las exportaciones para el sector ganadero y la industria frigorífica nacional, manteniendo y ratificando así la calidad de la carne argentina en los mercados mundiales más exigentes. El mencionado contingente, consiste en un cupo de 48.200 toneladas de carne de calidad superior que ingresan al mercado europeo con un arancel del 0%. De este modo, Argentina se suma al grupo selecto de

¹ Inversora Juramento S.A. – Informe de RSE 2013

² <http://www.lanacion.com.ar/1730612-la-argentina-podra-exportar-carne-de-feed-lot-a-la-union-europea>

países reconocidos como aptos por la UE: Estados Unidos, Australia, Canadá, Nueva Zelandia y Uruguay. A diferencia de la Cuota Hilton, la 481 no es asignada en porciones a cada una de las naciones participantes, sino se trata de una cuota general por la que compiten los países habilitados. El cupo cárnico, será distribuido en 4 trimestres de 12.050 toneladas cada uno, de junio a julio, siguiendo el calendario agrícola. Se trata de una cuota que, a diferencia de la Hilton, no posee arancel ni tiene limitaciones de cortes, por lo que permite ingresar a la Unión Europea con carne de un alto precio, puesto que el derecho de la cuota Hilton es del 20% y el extra-cuota ad-valorizado del 35,3%.

Entre los requisitos exigidos por la Unión Europea para la importación de esta carne, se destaca que deberá proceder de al menos 100 días de engorde a corral con raciones nutricionales que garanticen la calidad del producto. Los cortes procederán de novillos de menos de 30 meses que, en los 100 días previos a la faena, como mínimo, únicamente hayan sido alimentados con raciones constituidas por no menos del 62% de concentrados o co-productos de cereales, sobre la materia seca, y cuyo contenido de energía metabolizable sea igual o superior a 12,26 megajulios por kilogramo de materia seca.

Además, los animales alimentados con estas raciones deberán recibir diariamente un promedio de materia seca, expresado en porcentaje del peso vivo, igual o superior al 1,4 %.

- Nuestra **Misión** es proveer un servicio de hotelería de alta calidad que contribuya a la valorización de nuestros clientes debido a la seriedad, rentabilidad, sanidad y cumplimiento de tiempos.
- Nuestra **Visión** es obtener un prestigio donde los clientes y consumidores finales nos reconozcan por proveer ganado de excelente calidad en la región pampeana.
- El **Objetivo** del feedlot es lograr una alta producción de carne por animal, en el menor tiempo posible y con el menor costo.
- **Descripción de la idea:** La actividad consiste en el engorde de ganado a corral encerrándolos cuando tienen 190 kg y tenerlos listos para vender a matarifes luego de 128 días cuando tengan aproximadamente 350 kg. Tendremos ganado propio y también desarrollaremos hotelería.

En nuestro proyecto planeamos desarrollar las siguientes alternativas de *Feedlot*:

- a) El engorde a corral como actividad independiente: donde se compra hacienda y se engorda en el establecimiento.
- b) Las “Hotelerías” o “*Feedlot* Comerciales” son establecimientos de engorde a corral dedicados a brindar el servicio de engorde de hacienda a terceros. Es una actividad que permite que cualquier productor, inversionista, o la industria frigorífica, pueda engordar

hacienda sin necesidad de tener un establecimiento propio.³

1.2. Equipo gestor del proyecto:

Nuestro equipo está conformado por 2 personas:

Leandro Maruri, argentino, es Ingeniero Industrial y posee amplia experiencia en Supply y Logística en empresa multinacional. Vivió 17 años de su vida tanto en el campo de Argentina como de Venezuela donde adquirió conocimientos en la cría de ganado.

Claudio Maeda, también argentino, es Contador Público Nacional y posee amplia experiencia en Finanzas en empresas multinacionales. Dentro de Finanzas trabajó en diferentes áreas como Cuentas por Cobrar, Tesorería, Costos, Presupuestos e Impuestos y Finanzas en oficinas regionales para Latinoamérica.

Si bien ambos nos encargaremos en los primeros años del proyecto a las relaciones comerciales para captar nuevos clientes, tenemos separadas las siguientes funciones:

- Leandro se encargará de la parte operativa del *Feedlot*, asegurando que se cumplan los procesos de calidad, tiempos, compras de insumos, contacto con el peón, capataz y el veterinario, etc.
- Claudio se encargará de la administración y las finanzas, asegurando los niveles mínimos de capital de trabajo requerido, cumplimiento de temas impositivos y contables, relación con los bancos y presupuestos.
- El tipo de sociedad será un tipo de Sociedad Anónima, con participación del 50 % cada uno de nosotros. La inversión total es de USD 253.000 donde aportaremos la mitad cada uno.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes y Tamaño de Mercado

2.1. Análisis de la Industria:

La producción de ganados y carnes es una de las actividades más relevantes del sector agroalimentario argentino. Desde sus inicios en el siglo XVII como vaquerías, el sector de ganados y carnes ha evolucionado contribuyendo al desarrollo del país, sustentando las economías regionales, generando empleo, e insertándolo en el contexto internacional como proveedor de alimentos. La aptitud de los suelos, la variedad de climas y la abundancia de recursos naturales a lo largo de extensas regiones confieren al país importantes ventajas comparativas cuyo potencial se manifiesta en la calidad de sus recursos humanos, las

³ Cámara Argentina de Feedlot

tecnologías disponibles, la implementación de sistemas trazabilidad, las buenas condiciones sanitarias de la hacienda, y la existencia de plantas de procesamiento avaladas internacionalmente por cumplir con altos estándares de sanitarios. Argentina ocupa el segundo lugar como productor de carne bovina en el Mercosur, y es en la actualidad el segundo consumidor de carne por habitante de la región, cuenta con un fuerte mercado interno que consume el 90% de lo que se produce, el excedente es exportado a los mercados más exigentes, siendo la carne argentina de reconocida calidad en el mundo. La cadena de ganados y carnes bovinas presenta cierta complejidad en todo su recorrido, dicha característica se funda en la diversidad de agentes que intervienen, los distintos canales y circuitos que son utilizados, y en la unidad inicial de transacción, la hacienda en pie, cuya información es difusa e incompleta.⁴

- **Actores claves de la industria:**

La cadena de ganados y carnes se divide en tres etapas: producción, transformación y distribución, cada una de las cuales cuenta distintos actores: Cabañeros, Criadores, Invernadores, *Feedloteros*, Frigoríficos, Mataderos, Supermercados/Hipermercados y Carnicerías. Asimismo se incluyen los intermediarios (consignatarios/comisionistas), y transportistas como agentes que articulan la cadena en cada una de sus etapas.

Producción⁵:

Cabañeros:

Los cabañeros son productores cuya labor consiste en alcanzar una genética superior de reproductores de acuerdo a la raza y el propósito de la misma. Mediante un proceso de selección, se busca obtener aquellas características que representan cierto valor económico de acuerdo al propósito destinado. Los criadores buscan un animal que le garantice fertilidad y buen peso al destete, los invernadores por su parte, orientarán su búsqueda hacia genotipos que logren una buena ganancia de peso, un buena conversión de alimento en carne y un buen peso de terminación.

Criadores:

La cría es considerada como la primera actividad de la cadena y tiene como objetivo principal la producción de terneros, los cuales son vendidos para su engorde a otros productores (invernadores) o son engordados por el mismo criador en otro establecimiento para su posterior envío a faena, en este último caso se dice que la actividad realizada es de ciclo completo. Es de significativa importancia, ya que en esta instancia el productor determina el producto que llegará finalmente al consumidor.

Invernadores:

La invernada consiste en engordar los terneros destetados en la etapa de cría hasta su terminación y posterior envío a faena. Se utilizan suelos de aptitud agrícola-ganadera, capaces de ofrecer pasturas en cantidad y con alto valor energético. Los campos dedicados a la invernada se encuentran principalmente al oeste de la provincia de Buenos Aires, Centro

⁴ <http://mercadosdehacienda.com.ar/canales-de-comercializacion-de-carne-vacuna/>

⁵ <http://www.minagri.gob.ar>

Sur de Santa Fe, este de La Pampa y Sur de Entre Ríos. Por su calidad, las tierras afectadas a esta actividad compiten con los cultivos extensivos. En la última década la expansión de la soja, empujada por su elevada cotización internacional, produjo un corrimiento de la frontera agrícola-ganadera, desplazando a la ganadería hacia zonas antes consideradas marginales por la calidad de sus suelos.

Feedloteros:

La actividad de los *Feedloteros* consiste en engordar animales en confinamiento absoluto, suministrando una dieta alimentaria balanceada, bajo estricto control sanitario y nutricional. Al *feedlot* ingresan terneros de cría para engordarse y terminarse, o animales que han sido engordados a pasto y se terminan en confinamiento. Los objetivos principales son los de obtener la mayor ganancia de kilos en el menor tiempo posible y al menor costo, para ello el desafío se centra en maximizar la eficiencia de conversión, es decir, la cantidad de alimento necesario para lograr un kilo de carne. Los titulares del establecimiento pueden utilizar sus instalaciones para ofrecer servicio de hotelería, en este caso reciben un pago por engordar hacienda que pertenece a otro titular. Varios frigoríficos se integran hacia atrás utilizando este sistema para asegurarse hacienda continua durante todo el año, evitando picos de precios y disminuyendo costos de transacción.

Transformación:

Industria Transformadora:

La etapa de transformación recibe como materia prima el ganado en pie para su desintegración y obtención de la media res y subproductos. Se distinguen tres tipos de actores:

- Establecimientos faenadores
- Frigoríficos
- Intermediarios

Matarifes y Abastecedores:

Los matarifes y abastecedores son actores destacados en la cadena de ganados y carnes que se relacionan en forma directa con la industria transformadora mediante la contratación de sus servicios de faena.

Los matarifes y abastecedores venden directamente a carnicerías, supermercados y frigoríficos.

Distribución:

Carnicerías:

Las carnicerías son las principales expendedoras de carne vacuna en todo el país.

Concentran alrededor del 75% del comercio minorista de carnes, y a pesar del crecimiento de las cadenas de supermercado durante la última década, continúan siendo elegidas por los consumidores.

Supermercados/Hipermercados.

Los supermercados han incrementado su participación en el comercio minorista de carnes alcanzado alrededor del 25% de las ventas en país. Su presencia se hace más fuerte en los principales centros urbanos, lugares en los que se concentra la demanda.

Intermediarios:

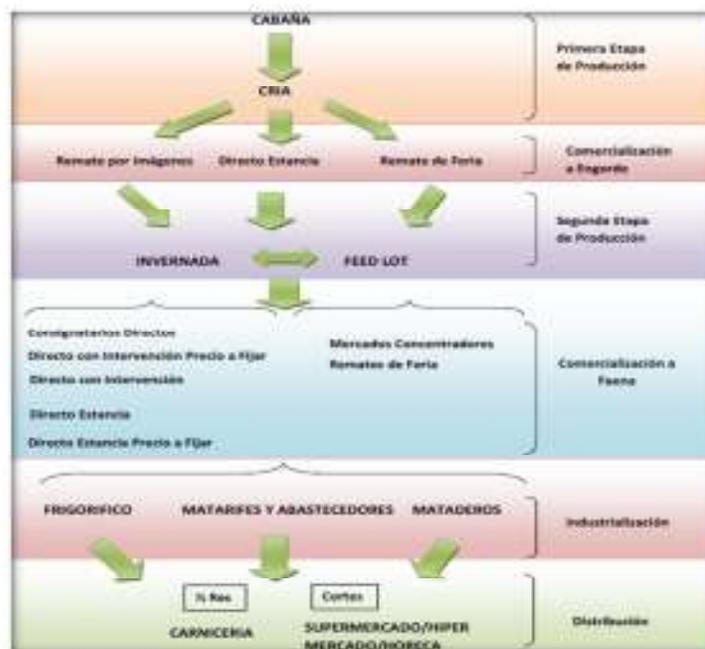
Consignatarios:

Los consignatarios actúan como intermediarios coordinando la oferta y la demanda. Su objetivo principal es el de concretar operaciones comerciales garantizando un buen precio de venta para el vendedor y un producto de calidad para el comprador. Por lo general se ocupan de todos los trámites derivados de la operación realizada (facturas, guías, etc.).

- **Macro segmentos:**

Los macrosegmentos identificados son los frigoríficos, mataderos y consignatarios que es donde comercializaremos nuestros productos. La empresa tenderá a buscar trabajar principalmente con los consignatarios ya que si bien es más costoso debido a que los mismos se quedan con un porcentaje de las ventas, tienen la ventaja de asegurarnos un cobro casi inmediato de la venta, en cambio los frigoríficos pagan aproximadamente a los 60 días.

Por otro lado, sabemos que no es nuestro core business la faena de animales, ya que nosotros buscamos hacer foco en el engorde de animales y sacarlos de la planta lo más pronto posible, esto se debe a que una vez terminado el animal, cada día adicional que pase en el *feedlot* nos representa una pérdida.



- **Análisis del entorno de la industria**

La producción de carne vacuna derivada de sistemas de engorde a corral (*feedlot*) ha tenido una inserción significativa en la cadena de ganado y carne argentina. Evidencia de ello, es el crecimiento que muestra el registro oficial de establecimientos en los últimos 3 años: 1.196 establecimientos en 2012; 1.626 para el año 2013, y unos 1.890 establecimientos, con una producción que supera los 3 MM de bovinos en el 2014.⁶



La mayor proporción de los establecimientos están ubicados en la región centro o pampeana, concordando a su vez, con la ubicación geográfica donde están instaladas las plantas de faena y los grandes centros urbanos de consumo.

A su vez, el perfil de establecimientos está conformado por dos tipos: aquellos que encierran solamente su propia hacienda y los que prestan servicios a terceros clientes que se denomina “sistema hotelería”. Esta última forma durante el 2014, tuvo una representación que alcanza el 13% del total de establecimientos e hicieron un aporte de casi el 35% de la hacienda producida bajo confinamiento.

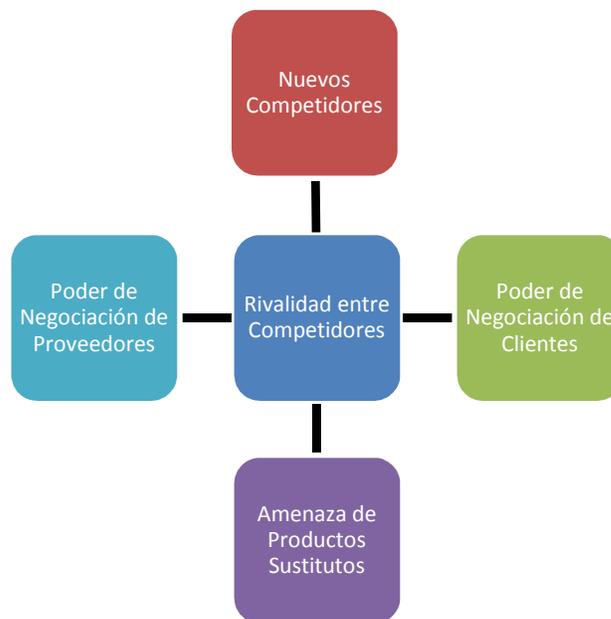
⁶ <http://www.ipcva.com.ar/vertex.php?id=956>

- **Tendencias de la industria y ciclos de vida**

Con estos factores analizados en el punto anterior, todo parece indicar que estamos en presencia de una expansión potencial de la actividad, que puede alcanzar los 5 MM de cabezas (un 40% más de animales que en 2008) si se eleva el factor de rotación a 3 ciclos por año y la ocupación se mantiene en el orden del 80%. Ello implica prever un aporte o inyección adicional de capital circulante sin necesidad de invertir en instalaciones, acompañado de una mayor profesionalización de la actividad. Creemos en que existe una oportunidad mencionada en el punto “I” relacionada a la “Cuota *feedlot* o Cuota 481” para exportar a la Unión Europea luego de cinco años.

Por otro lado el boom de la soja ha hecho que se destinen menos espacio a la ganadería, lo que obliga a aumentar la producción de carne de manera intensiva.

- **Fuerzas competitivas del sector (Análisis Porter):**



- **Nuevos Competidores: BAJA**

La entrada de nuevos competidores no resulta una amenaza para el negocio por que la demanda siempre está asegurada. Las barreras de entrada y diferenciación del producto son bajas.

- **Poder de negociación de clientes: BAJA**

Para nosotros es indistinto a quién le vendemos por que el producto final es un commodity. Solo en el caso de hotelería existe un poder de negociación por parte del cliente, pero

igualmente sigue siendo bajo porque los precios también están definidos y están en función de los granos.

- **Poder de negociación de proveedores: ALTA**

Es una ventaja competitiva tener una alianza estratégica con los proveedores que puedan abastecer al negocio en forma continua y con productos de calidad de manera que nos permita asegurarnos la continuidad del negocio.

- **Amenaza de productos sustitutos: Media**

Si bien Argentina es un país con una costumbre muy arraigada al consumo de carne es posible que haya algún cambio en las preferencias de los consumidores que lo inclinen hacia otros productos como el pollo, pescado, etc. Pero el argentino, a diferencia de otros mercados, mantiene la tradición incluso de comprar siempre los mismos cortes de carne a diferencia de otros países como Estados Unidos.

- **Rivalidad entre competidores: BAJA**

Al no haber diferenciación de precio o de producto, la rivalidad que existe entre los competidores es baja.

2.2. Competidores:

La oferta de ganado vacuno listo para la faena tiene una estructura atomizada. Los productores son meros tomadores de precios por lo que el mercado los obliga a tener bajos costos para que su producción sea rentable. Podemos mencionar dos tipos de actores que compiten con la producción de ganado vacuno terminado:

Competidores directos, son aquellos *feedlots que se encuentran a 100Km a la redonda*. De acuerdo a los análisis de feedlots inscriptos pudimos identificar que nuestra participación en el mercado será de un 3% de esa zona agropecuaria.

Aquellos que producen otros tipos de carnes, que se denominan **competidores sustitutos** de estos; entre ellos podemos mencionar, la carne de ave, cuyo consumo es de 30 kg/hab. y la carne de cerdo fresca cuyo consumo es de 6 Kg/hab.

Este negocio no plantea una estrategia de precio ya que el producto un commodity donde el precio ya es establecido por el mercado. Donde sí influye fuertemente es en la economía de escala para obtener menores costos y por ende mayores márgenes. Una de las razones por las que tendremos cultivo propio de cereales y alfalfa es para obtener menores costos.

Es importante plantear una política de acuerdos estratégicos con nuestros proveedores para garantizar de esta forma la continua producción de animales bajo una estructura de costos sostenible y entregando un producto de calidad.

- **Fortalezas de los competidores:**

Nuestros competidores tienen como principal fortaleza la integración con otras industrias como alimenticia, silos, aceiteras, etc. cuyos residuos les permiten alimentar a los animales a un costo mucho menor y por otro lado las empresas grandes que llevan más tiempo en la industria tienen un volumen de producción alto lo que les ha permitido alcanzar una estructura de costos más baja, lo que es muy importante en este tipo de industria.

- **Debilidades de los competidores:**

Como mencionamos en el punto anterior pudimos identificar que aquellos productores que tienen *feedlots* como industrias complementarias a los cultivos, en muchos casos pierden el foco al considerarlas como actividades secundarias, generando en definitiva como resultado un menor engorde diario del animal, lo que se traduce en menores márgenes.

- **Matriz de perfiles competitivos:**

Actividad	El Cuarto Central	Agro Holanda	La Rosada	Central de Ocas	Don Central	La Pizasa
Ingeniería	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Hotelería	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Logística y Distribución		✓		✓		
Financieras			✓		✓	
Grupo de Inversión			✓	✓		✓
Internet				✓		✓
Pages Web	✓	✓		✓	✓	✓
Trade service						✓
Web Cam						✓
Capacidad	4.500	8.000	2.100	2.500	5.000	1.300

En anexos tendremos un detalle de estos feedlots.

2.3. Clientes:

- **Los consumidores**

El sector abastece el consumo de carne vacuna de la población. Hasta el momento, los consumidores no tienen acceso a carne vacuna importada, pero sí a los sustitutos de ésta como la carne aviar, la porcina, el pescado y otras carnes alternativas.

Los clientes no están concentrados para imponer condiciones pero como la carne vacuna participa con un elevado porcentaje en la canasta de consumo básico, esto ha motivado la intervención gubernamental en el mercado de carnes en diferentes períodos de la historia nacional, a los efectos de mantener los precios bajos.

En relación a los demandantes del novillito y atendiendo a que el 75% de la hacienda que se desarrolla en feedlot, se vende en forma directa a frigoríficos, resulta conveniente analizar la estructura de la industria cárnica. Según un estudio del IPCVA que analizó la faena por

empresas, llegó a la conclusión de que los grupos económicos nacionales explican más del 30% de la faena. En los últimos años, hubo compras de empresas nacionales por capitales extranjeros, especialmente provenientes de Brasil. Estas empresas representan el 10% de la faena total. El resto de la faena, está explicada por un gran número de empresas de capital local independiente que se distribuyen en todo el país, evidenciando que no hay un alto grado de concentración en la faena.

El poder de negociación de los productores con los frigoríficos es limitado. Éste depende del precio de cotización de mercado al momento de la venta, y del rinde de la media res. Algunos productores obtienen mejores cotizaciones, conforme al historial de rinde que lleva el frigorífico de la hacienda proveniente del establecimiento. Las posibilidades de negociación también están limitadas a la cantidad de frigoríficos cercanos a la zona productora y la distancia entre ambos.

En el caso del proyecto bajo análisis, si bien las posibilidades de negociación con los frigoríficos están limitadas, la ubicación del emprendimiento aumenta los márgenes de negociación debido a la cercanía del *feedlot* respecto de los centros urbanos y la presencia de frigoríficos en las zonas aledañas.

2.4. Tamaño de mercado y tendencias:

Será desarrollado en el punto 4.3.

Realizamos entrevistas a:

- ✓ Julián Poderoso: Veterinario y Administrador de *feedlot* de Compal S.A.
- ✓ Marcelo La Falce: Administrador de campos en zona Núcleo - Región Pampeana.

Mediante las entrevistas obtuvimos la siguiente información:

- Costo de estructuras, ejemplo sueldos, costos de ganado, activo fijos
- Fuentes de consulta de información relevante para un *feedlot*
- Tiempos de procesos
- Días de pago y cobranzas
- Informalidad de los mercados
- Temas impositivos
- Situación coyuntural de la industria, tendencia y expectativas de mercado
- Contacto de posibles proveedores

2.5. Conclusiones:

La ganadería argentina enfrenta la oportunidad de aprovechar la excelente demanda de los

mercados internacionales. A la ya conocida Cuota Hilton, se suman la Cuota 481 (también con destino a la Unión Europea), China, Rusia, Estados Unidos y Canadá entre otros destinos.

Esto indica un buen panorama para el crecimiento de la ganadería en Argentina que iría de la mano con la producción de feedlot que representa alrededor del 30% de las cabezas faenadas en Argentina.

III. Modelo de Negocio, FODA y Estrategias

3.1. Descripción completa del modelo de negocios:

- **Segmentos de mercado**

Este análisis es detallado en el punto 2.1, donde la cadena de ganados y carnes se divide en tres etapas: producción, transformación y distribución, cada una de las cuales cuenta distintos actores: Cabañeros, Criadores, Invernadores, Feedloteros, Frigoríficos, Mataderos, Supermercados/Hipermercados y Carnicerías. Asimismo se incluyen los intermediarios (consignatarios/comisionistas), y transportistas como agentes que articulan la cadena en cada una de sus etapas.

- **Propuesta de valor**

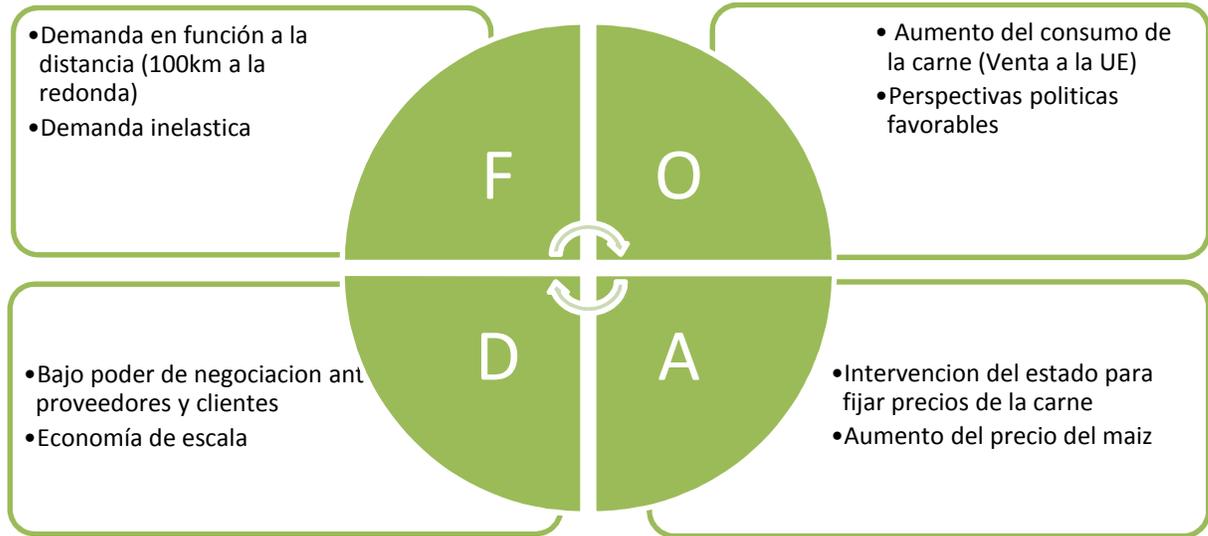


- Canvas

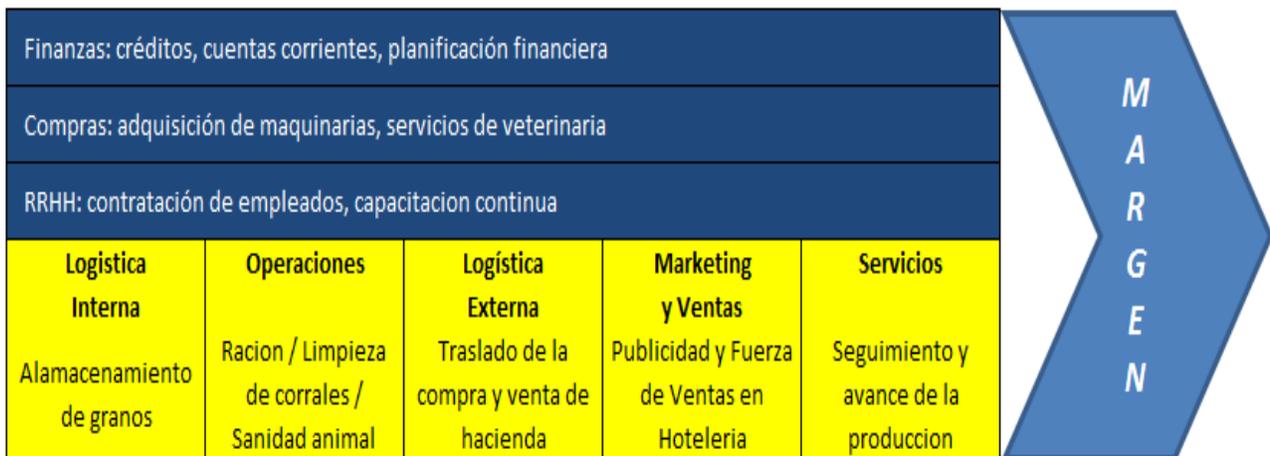


3.2. Análisis Interno:

- Análisis FODA y sus estrategias**



- Cadena de Valor**



- Recursos, capacidades y competencias

Capacidades	Know-How	Activos claves	Procesos	Relaciones
Engorde	Insumos Procesos	Maquinaria Corrales	Racion diaria Sanidad	Proveedores Clientes
Produccion de granos	Procesos	Maquinaria	Ensilado	Contratistas
Logística y distribución	Almacenamiento	Galpon	Entrega de racion	Proveedores RSE

La cadena de valor identifica nueve actividades relevantes en términos de estrategia que generan valor y costo en un negocio específico, estas comprenden cinco actividades primarias y cuatro de apoyo.

Las actividades primarias representan la secuencia de llevar materiales a la empresa, operar con base en esos materiales, comercializarlos y darles servicios.

La función de la empresa es analizar los costos y desempeños de cada una de las actividades que generan valor y buscar la forma de mejorarlos. En la medida en que sea capaz de desempeñarse en algunas actividades mejor que sus competidores puede obtener una ventaja competitiva.

La compañía necesita también buscar ventajas competitivas más allá de su propia cadena de valor: en la cadena de valor de sus proveedores, distribuidores y, en última instancia de los clientes.

¿Cómo lograr contratos beneficiosos entre el *feedlot* y los supermercados?

El *feedlot*:

- Ambas partes podrán cubrirse, teniendo en cuenta las subas de precio en el caso del supermercado y en las bajas en el caso del *feedlot*.
- Al tener la producción vendida, evita gastos de comercialización, que en muchos casos se llevan gran parte de la ganancia.

El supermercado:

- Se asegura a su vez un proveedor de hacienda cuyo producto es de excelente característica en cuanto a terneza, homogeneidad y una entrega en tiempo. Además se ahorra también las comisiones que debe pagar por la compra en las ferias y en los mercados concentradores que representan un 2% de la compra.
- La carne para los supermercados es un factor de gran importancia porque es como una marca propia.

- Teniendo en cuenta el egreso que el consumo de carne representa en una familia tipo en Argentina, que es uno de los más importantes, el consumidor que esté disconforme con la carne que ellos venden es muy probable que no vuelva a comprar en ese lugar.

Para que la relación establecida entre las partes sea duradera debe establecerse para el largo plazo, con una comunicación fluida en cuanto a resultados, calidad del producto, etc.; todo esto contribuye a que el *feedlot* pueda ir mejorando la producción según los requerimientos de los supermercados; justificando así el precio que cobra por sus terneros.

Ventajas competitivas:

- Dispondremos de una página Web en la cual cada cliente nuestro tendrá un usuario y clave para hacer el seguimiento de sus pedidos o para realizar pedidos online. Esto permite tener una mejor trazabilidad para una mejor gestión de procesos tanto del cliente como de nuestra empresa. Mantendrá un historial y estadísticas para medir tiempos y eficiencias.
- Incluiremos web cams en el *feedlot* para que nuestros clientes y posibles interesados puedan hacer seguimiento visual de su ganado y de esa manera vean la garantía de calidad de la alimentación, higiene, control de plagas como moscas, visitas del veterinario, etc.
- Apuntamos a un servicio de contacto permanente con el proveedor. Actualmente vemos que muy pocos *feedlots* mantienen una relación estrecha con sus proveedores, entendiendo y trabajando en conjunto las necesidades del sector y asesorando sobre mejoras de procesos.

3.3. Estrategia de Entrada:

Las barreras de entrada al sector son bajas.

Como mencionamos anteriormente, ya disponemos de la ubicación privilegiada del campo en Santa Fe, el cual está en una ubicación geográfica ideal y a muy bajo costo.

Iniciaremos el negocio con la compra de ganado propio e incentivando a inversores mediante la prestación inicial de servicio a cambio de una primera jaula al costo sin cobrar comisiones para ir adquiriendo una mayor cantidad de inversores y clientes, y apostando a ir incrementando la confianza en nuestro servicio. Apuntaremos a que nos consideren sus socios estratégicos y lograr también una publicidad de boca en boca que es lo más efectivo principalmente en el sector agropecuario, donde la confianza es un capital fundamental para el desarrollo de este tipo de negocio.

3.4. Estrategia de Crecimiento:

- Por un lado las exportaciones de carnes aumentan, y por otro los campos escasean. Por lo tanto, el productor agropecuario necesita ser cada vez más eficiente para abastecer la demanda.
- El consumo interno viene creciendo anualmente estimando pasar del 4% al 5.1%.
- La carne argentina de feedlot puede exportar a cualquier parte, excepto dentro de la cuota Hilton. Pero puede entrar a la Unión Europea, por fuera de la Hilton.
- El gobierno argentino actualmente controla el precio y la cuota para exportar. Por esto la actitud del gobierno es clave en el futuro cárnico vacuno.
- La carne vacuna es para el gobierno de turno un punto clave. Por esto y para el futuro gobierno se está elaborando por el equipo de la SAGPYA⁷ un proyecto de ley federal de carnes para ordenar y potenciar el sector ganadero, empezando por la industria frigorífica.
- El proyecto se basa en fijar dos estándares mínimos de sanidad, uno para la exportación, y otro para el consumo interno.
- La demanda de carne vacuna es inelástica, por lo que si hoy se liberara el mercado en cierta forma la demanda seguiría estando con mínimas variaciones respecto de las cantidades y pagaría el precio del mercado.

3.5. Estrategia de Salida:

Las barreras de salida son bajas. La inversión en instalaciones no es de gran magnitud, pero sí constituye un activo específico. Esto determina que sólo tengan un valor de uso para la actividad para la que fueron creadas. Por otra parte, esta actividad no es mano de obra intensiva y por esto no ocasiona grandes pérdidas por contratos laborales.

⁷ SAGPYA: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca, Alimentos y Forestación

Bibliografía

Información obtenida	Fuente de Información
Precios, estadísticas	IPCVA (Instituto de Promoción de Carne Vacuna Argentina): http://www.ipcva.com.ar
Costos, márgenes, implementación de un <i>feedlot</i>	CAF (Cámara Argentina de <i>Feedlot</i>): http://www.Feedlot.com.ar
Alimentación, cuidados del animal	CURSO DE PRODUCCIÓN DE BOVINOS A CORRAL - <i>FEEDLOT</i>
Tamaño de Mercado	CÁMARA DE LA INDUSTRIA Y COMERCIO DE CARNES Y DERIVADOS DE LA REPUBLICA ARGENTINA http://www.ipcva.com.ar/files/cicra/cicra_2014_12.pdf
Indicadores económicos históricos y proyectados de Argentina	Latin focus Consensus Forecast - Mayo 2015
Engorde a corral de terneros: Evaluación económica	http://www.fcagr.unr.edu.ar/Extension/Agromensajes/32/3AM32.html
<i>Feedlot</i> : la importancia de la escala	http://www.valorcarne.com.ar/feedlot-la-importancia-de-la-escala/
Costos del <i>Feedlot</i>	http://www.valorcarne.com.ar/
Costos <i>Feedlot</i> ,	Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca. Boletín nro. 13

valor de la carne, costos de siembra propia vs compra de maíz	- Marzo 2015
Competidores	http://www.feedlot.com.ar/sitio/?page_id=263
Costos y Márgenes Feedlot	http://www.doncorral.com.ar/#conteLF
Precio de hacienda y Costos	http://www.entresurcosyorrales.com/precio-indicativo.php
Evolución de precio del maíz	http://finance.yahoo.com/echarts?s=CORN+Interactive#{"range":"2y","allowChartStacking":true}

Anexos

Capacidad del *feedlot*

Hotelería + Engorde Propio	Capacidad		Total cabezas por ciclo	Rotación anual	Total faena anual	Faena mensual	Faena semanal	Q camiones semanales
	Maxima x corral	Corrales						
Situación ideal de capacidad max y rotación perfecta	100	13	1.300	3,08	4.004	334	83	2
Situación esperada	80	11	877	2,85	2.500	208	52	1
% de capacidad	80%	85%	67%	93%	62%			

Dieta

Dieta de adaptación		Dieta de transición		Dieta de engorde	
% maíz	44%	% maíz	70%	% maíz	80%
% otros componentes	6%	% otros componentes	8%	% otros componentes	10%
% rollos	50%	% rollos	22%	% rollos	10%
	100%		100%		100%

Días de duración de cada dieta	
Dieta de adaptación	20
Dieta de transición	10
Dieta de engorde	98
	128

Detalle de los feedlots

Nombre	Capacidad	Ubicación	Administración	Contacto
El Cuervo Corral Cuatro Huellas S.R.L.	4.000	Ruta Pto. M°5, Pto. M°5, Partido Coronel Suárez, Buenos Aires	Int. Gallinas Roldán #60125502547196, Córdoba	comacru@cuatrohuellas.com/ martin@cuatrohuellas.com.ar www.cuatrohuellas.com.ar
Many Ranch Ago Holanda S.A.	8.000	Ruta 9+KM112,5 San Antonio de Areco	San Martín 602 Zárate, Buenos Aires	behdad_kh53@yahoo.com.ar www.agroholanda.com
Establecimiento La Posada Enrique Costantini S.R.L.	2.100	Ruta 9+Km 140, Baradero	España 558, 1643 Becar, Buenos Aires	Tel 1167194386 ejcostantini@gmail.com
Corral de Eras Grupo Eras	2.500	Ruta 11+Km 157 - Pipinas - Buenos Aires	Ruta 29, km 3,6 - Brandsen - (1900) - Buenos Aires	juaneiras@grupoeras.com.ar www.grupoeras.com.ar
Don Corral Corjunio S.A.	5.000	Ruta 58+Km. 16,5 San Vicente, Bs As	Patricio Abaurrea / Eliana Chiodini Te: 02244-451-548	hoteleria@doncorral.com.ar www.doncorral.com.ar
La Picaza	800	Ruta 7 Km. 388 Diego de Alvear, Santa Fe	Claudio Maeda / Leandro Marui	claudio.maeda@rb.com

IV. Plan de Marketing

4.1. Objetivos de marketing:

Como objetivo de marketing nos hemos planteado desarrollar los siguientes pilares básicos:



4.2. Estrategia de segmentación:

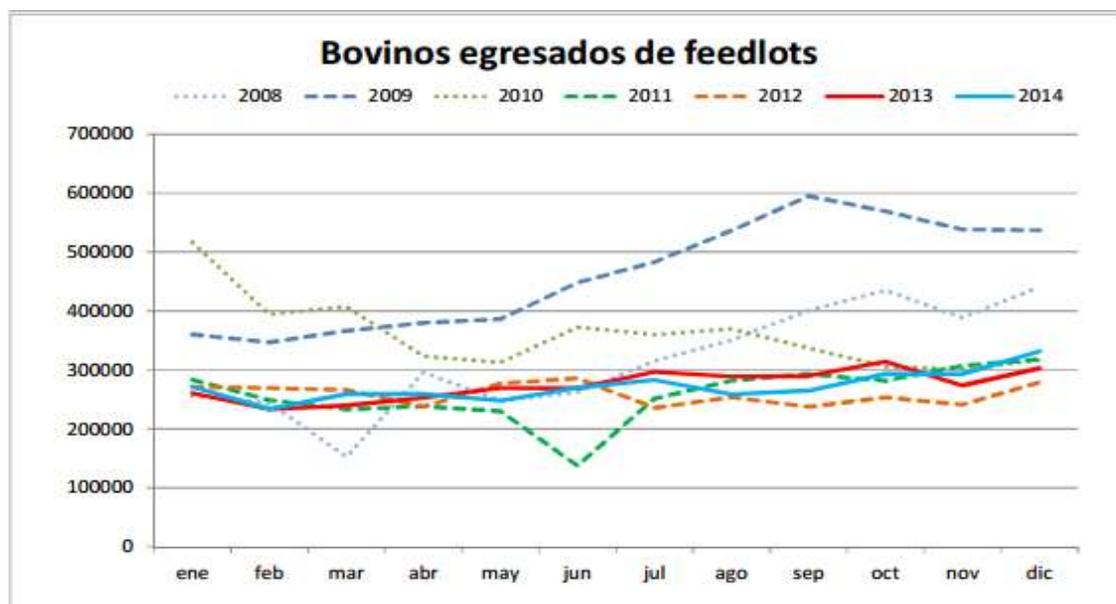
Nos vamos a enfocar en el negocio de hotelería para desarrollar nuestra estrategia de marketing ya que es ahí donde podemos diferenciarnos del resto de la competencia. Al ser nuestro producto terminado un commodity es necesario que creemos una estrategia de manera que seamos atractivos para nuestros clientes.

Nuestros clientes son principalmente productores de tambos o criadores que generan terneros que al no ser su core business el engorde del mismo, buscan de esta manera darle mayor valor agregado al animal tercerizando con nosotros el proceso de engorde. Además apuntamos también a inversores que busquen invertir y diversificar sus riesgos a través de nuestro servicio de hotelería.

4.3. Estimación de la demanda:

- Estimación de participación de mercado

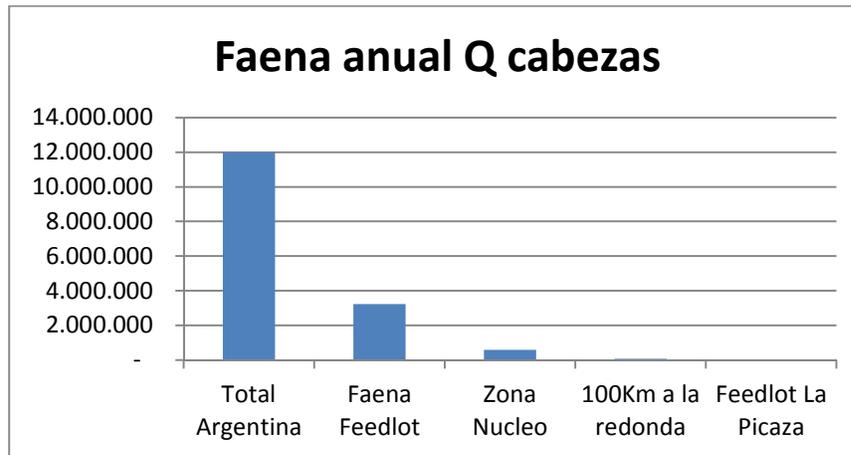
Tal como podemos ver en el siguiente cuadro, la cantidad de bovinos ingresados a los *feedlots* vienen creciendo en los últimos meses lo que nos demuestra una buena proyección futura del negocio, lo que nos permite proyectarnos y participar de este mercado creciente.



Informe elaborado por el Área de Información Económica y Estadística
 IPCVA
 Enero de 2015

Para calcular la participación en el mercado tomamos como referencia la cantidad de cabezas faenadas por año de las cuales el 27% provienen de los *feedlots*. Nuestro campo se encuentra dentro de la zona núcleo del país que comprende las provincias de Santa Fe, Córdoba y Buenos Aires, esta es la zona de mayor producción agropecuaria del país y donde se encuentran también la mayoría de las empresas relacionadas con el agro (aceitera, alimenticia, etc.) que además sirven de insumos para la industria del *feedlot*. De la zona núcleo donde participamos, decidimos acotar nuestro mercado a unos 100 km a la redonda para poder de esta manera hacer un estudio con mayor foco en nuestros competidores y clientes. De esta manera estimamos conseguir una participación del 3% dentro de los 100 km. cuadrados lo que equivale a un 0,1% del total proveniente de *feedlot* en el país.

	Faena anual Q cabezas	% del total	% del item anterior	% total Feedlot
Total Argentina	12.000.000	100,00%		
Faena Feedlot	3.240.000	27,00%	27,0%	100,0%
Zona Nucleo	600.000	5,00%	18,5%	18,5%
100Km a la redonda	84.000	0,70%	14,0%	2,6%
Feedlot La Pícaza	2.500	0,02%	3,0%	0,1%



- **Número de clientes**

En cuanto a la hotelería tendremos como clientes principalmente a criadores y tamberos. Dentro de nuestra zona existen alrededor de 200 establecimientos de tamaño medio de criadores y tamberos de los cuales buscamos conseguir tener negocios de manera continua con al menos el 5% de ellos.

La intención es ir incrementando la cantidad de clientes a medida que el negocio vaya creciendo y vayamos ganando la confianza de la gente. También ir captando inversores que desarrollaremos en el punto 11.2.

Basaremos nuestra búsqueda de clientes en función a la distancia entre los criadores, matarifes y nuestro *feedlot*, considerando 100km a la redonda. Esto es debido a que es considerable dentro de la estructura de costos los gastos relacionados al flete.

- **Demanda anual por producto**

La estimación anual de la demanda dentro de nuestro mercado a 100 km a la redonda es de 84.000 cabezas al año con una proyección de crecimiento anual del 4% para cada uno de los próximos 7 años.

4.4. Estrategia de producto/servicio:

Necesitamos que nuestros clientes confíen en nosotros y en nuestra capacidad de respuesta; para ello pensamos inicialmente pedirles que nos den una jaula de camión de ganado en forma de prueba para demostrar nuestro servicio de hotelería, cobrándoles únicamente por el alimento consumido. Debido a nuestro foco en servicio y en tiempo de respuesta creemos que podemos mantener el servicio con nuestros futuros clientes y confiamos en que nos seguirán eligiendo para futuros trabajos. Es importante que podamos dar una primera buena imagen para lograr conseguir buenos lazos con los clientes.

Implementaremos una estrategia para conseguir ganar clientes en la primera etapa para luego

buscar su fidelización y mantener una relación a largo plazo, para conseguir ello implementaremos los siguientes puntos:

Reconocimiento de la empresa:

Para conseguir dar a conocer nuestra empresa buscaremos otorgar promociones a nuestros clientes (como por ejemplo primera jaula gratis) que sirvan como “gancho” para ofrecer nuestros servicios, además de publicaciones en la página web, revistas y radios locales ofreciendo distintos tipos de descuentos.

Buscar nuevos clientes:

Formaremos un equipo enfocado en satisfacer las necesidades de los clientes. Buscamos dar la imagen de una empresa seria y responsable comprometida en un 100% con el cliente.

Fidelización:

Uno de los principales focos de nuestra empresa es la fidelización con nuestros clientes, una vez que logramos hacernos de un cliente para nosotros es fundamental lograr una relación de confianza con ellos, queremos que nos vean como sus socios estratégicos y trabajar en conjunto en nuevos proyectos. Esto nos permitirá tener al cliente contento y además nos sirve de publicidad ya que lo más probable es que nos recomiende como proveedor si es consultado.

Monitoreo:

Por ultimo nos interesa tener un monitoreo constante de todas las variables del negocio, servicio, precio, calidad, etc. como lo desarrollaremos en el punto 4.10.

4.5. Estrategia de Precio:

- **Para el inicio y el largo plazo**

Como hemos comentado anteriormente nuestro negocio lo dividimos en dos áreas fundamentales que son engorde propio y hotelería. En cuanto al engorde no podemos plantear una estrategia de precios ya que el producto final es un commodity y está fijado por el mercado por lo que no tenemos ningún tipo de influencia o acción que podamos hacer para influir sobre él.

Pero por otro lado tenemos la hotelería donde definimos una estructura de precios de la siguiente manera.

Los tres rubros básicos que se cobran son:

- El alimento que consumen los animales.
- La sanidad básica al ingreso, y si es necesario algún tratamiento posterior en función de

la evolución de los animales.

- La estadía.

Para hotelería, apuntaremos estar un 3% menor al precio promedio de los competidores situados a 100km a la redonda, demostrando ahorros de costos en fletes por el traslado del ganado debido a la cercanía de nuestro campo. También sembraremos nuestros insumos para reducir nuestros costos.

4.6. Estrategia de Distribución:

- **Principales canales:**

Los canales de distribución que emplearemos son a través de la venta directa y por medio de la página web.

En cuanto al engorde tendremos cinco posibles clientes donde podremos vender nuestra producción, los precios están establecidos por el mercado por lo que no tenemos diferenciación entre cada uno de los clientes.

Estos clientes son matarifes que como comentamos anteriormente son intermediarios entre los productores y la industria faenadores. En la zona existen cinco matarifes que se encargan de comercializar la hacienda entre el campo y los distintos centros faenadores cercanos.

Por lo contrario en la hotelería debemos buscar ganar clientes y para ello tendremos prácticamente dos formas de ganar mercado y es a través de la generación de contactos comerciales y visitas a productores de terneros cercanos a nuestro *feedlot*. No tendremos un plan de incentivo ya que son los mismos propietarios del negocio los responsables por realizar las actividades comerciales. La segunda manera de conseguir clientes es a través de nuestra página web donde expondremos todos los servicios que ofrecemos.

- **Sitio Web y redes sociales**

Como comentamos anteriormente pensamos desarrollar una página web enfocada especialmente en el servicio de hotelería donde buscaremos explicar y recomendar de forma de incentivar a nuestros clientes a invertir con nosotros.

La página tendrá videos donde explican de una manera simple como es el negocio de hotelería y las ventajas y beneficios que significa invertir en este proyecto.

Buscaremos también transferir seriedad y compromiso en el proyecto de manera de que podamos transmitir a nuestros clientes confianza y responsabilidad por nuestra parte. Para ello tendremos web cams online como comentamos anteriormente en el punto 3.2.

En el campo se trabaja mucho en base a la confianza y en los valores de las personas, es por eso que nuestro principal objetivo es demostrar transparencia y compromiso ante el proyecto que estamos emprendiendo de manera de poder ganarnos en base a nuestras acciones a los futuros clientes.

4.7. Estrategia de Comunicaciones:

Para buscar una mayor penetración en el mercado de hotelería buscaremos publicitar en revistas relacionadas al agro y en diarios y radios locales. Además también publicitaremos en ferias y haremos visitas a nuestras instalaciones para que las personas puedan ver operando nuestro negocio.

Además tendremos una página web donde mostraremos nuestros servicios, pondremos fotos de nuestras instalaciones, web cams y explicaremos en detalle cómo funciona el negocio de hotelería.

Todas las actividades de promoción anteriormente descritas van dirigidas a criadores y tamberos que son los productores de terneros y donde vemos una oportunidad de que inviertan en nosotros y demostrarles que podemos rentabilizar su negocio sin sacarlos de su core business. Por otro lado también apuntaremos a personas que busquen diversificar sus inversiones y proponerles una opción distinta de inversión.

4.8. Estrategia de Ventas:

Inicialmente serán los socios los que desarrollaran las tareas comerciales donde ofreceremos para captar a los clientes iniciales, la primer jaula al costo, es decir no cobraremos comisiones sino solamente el costo de alimentación y sanidad.

No se establecerá un plan de incentivo porque son los dueños los que estarán encargados del área comercial.

Apuntaremos también a desarrollar el canal de venta destinados a aquellos inversionistas que desarrollaremos en el punto 11.2.

4.9. Presupuesto de Marketing:

El presupuesto que tendremos es de 1% de los ingresos, esto corresponde a los gastos que tendremos para llevar a cabo la estrategia de marketing que planteamos anteriormente.

La estrategia de marketing es simple y con el tiempo buscaremos fidelizar nuestros clientes y establecer relaciones a largo plazo por lo que mantendremos el mismo porcentaje de inversión a lo largo de los años.

4.10. Métricas e indicadores para monitorear el plan de marketing:

Como métricas para monitorear el plan de marketing y entender mejor al mercado y nuestra competencia usaremos los siguientes indicadores:

- Crecimiento del mercado (Cabezas faenadas por mes).
- Participación del mercado.
- Cantidad de clientes que nos re compran/utilizan nuevamente nuestro servicio de hotelería.
- Gasto en marketing vs. ventas (ROI).

Estas métricas nos permitirán entender mejor el mercado y saber si las acciones que estamos tomando tienen alguna repercusión en nuestros clientes de manera tal que podamos evaluar los planes a futuro y enfocarnos mejor en aumentar cada vez más nuestra participación dentro del mercado.

VII. Plan de implementación

7.1. Estrategia de Desarrollo:

Tenemos planeado inscribirnos en la Cámara Argentina de Feedlot, donde para ello debemos seguir los requerimientos necesarios para su inscripción⁸.

Etapas 1 - Diagnóstico: 2 meses

- Visita Previa - determinación del alcance
- Recorrida del feedlot
- Recolección de información
- Relevamiento de Puntos Críticos
- Confección del Cronograma y Plan de Trabajo
- Diseño del Sistema documental a implementar

Etapas 2 - Implementación:

- Redacción de documentos (Procedimientos, Planillas, Planes, etc.)
- Adaptación de los documentos existentes al Sistema de Gestión Feedlot

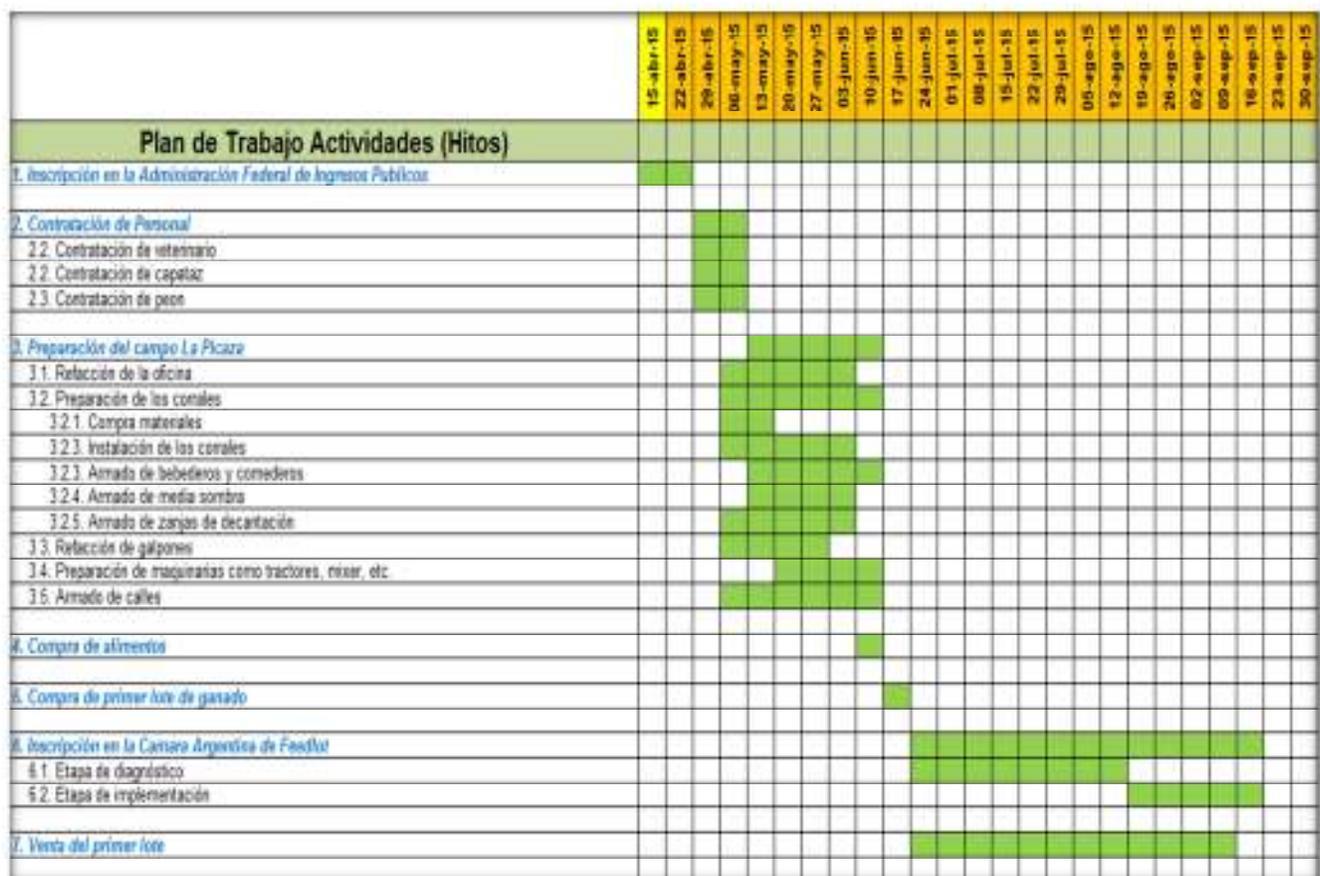
⁸ http://www.feedlot.com.ar/sitio/?page_id=1050

- Puesta en funcionamiento de los documentos creados
- Capacitación del Responsable de Calidad, en el funcionamiento y mantenimiento del SGF
- Auditoria de cierre (visita al establecimiento, recorrida Gral., relevamiento del Manual del SG de la empresa e informe de cierre)

7.2. Avances y requerimientos de recursos:

- Requeriremos del armado de los corrales, bebederos y lomadas.
- Refacción de la casa de campo que será reacondicionada para montar nuestras oficinas.
- Compra de alimentos, maquinarias y rodados.
- Contratación del capataz, veterinario y peón de la zona.

7.3. Carta Gantt:



IX. RSE y Sustentabilidad

9.1. Mapa de stakeholders:

- Accionistas
- Consumidores/clientes
- Empleados
- Competidores
- Sociedad rural
- Bancos
- Proveedores de ganado, alimentos, medicamentos
- Secretaría de Medio Ambiente
- SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria)
- Gobierno Municipal y Provincial
- Servicio de Impuestos Internos (AFIP)
- Colegios Rurales de la zona
- Veterinario
- Inversores en ganado (por hotelería)

9.2. Valores éticos del negocio:

- Transparencia: integridad
- Profesionalismo: compromiso
- Capacitación a nuestros empleados
- Confianza: seguridad y predictibilidad
- Competitividad: calidad, productividad, disponibilidad
- Reconocemos legalmente a nuestros empleados como tales
- Prohibimos la contratación de mano de obra infantil. Todos nuestros empleados son mayores de 18 años
- No realizamos contratación abusiva de trabajadores temporales
- No practicamos despidos discriminatorios o arbitrarios
- No nos beneficiamos de prácticas laborales injustas, explotadoras o abusivas

9.3. Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos:

- Nos aseguramos que la ubicación geográfica del *feedlot* no se encuentre en proximidad a áreas sensibles, ya sean recursos hídricos, centros poblados, recreativos, culturales o de alto tránsito.
- Aplicaremos las mejores técnicas y tecnologías que prevengan, reduzcan y mitiguen los impactos ambientales que se generen en el proceso productivo.

- El sitio contempla una ubicación para el sistema de tratamiento y contención y almacenamiento de efluentes. Contará con espacios para la construcción de los canales colectores y las lagunas de decantación, evaporación y de almacenamiento de efluentes y de sectores para el apilado del estiércol.
- Aprovecharemos gran parte del estiércol para la fertilización del sembrado en nuestro campo.
- El *feedlot* prolifera las poblaciones de moscas, por lo que debemos controlarlas para evitar enfermedades transmitidas por las mismas.

Vulnerabilidad del sitio a la contaminación o degradación ambiental⁹

	bajo	Riesgo medio	alto
1. Profundidad de la napa	> 2m	1 a 2 m	< 1m
2. Ubicación topográfica	área alta	área con pendientes	depresión
3. Proximidad a recursos hídricos	> 2 km	1 a 2 km	< 1 km
4. Pendientes	>1% o < 4%	4 al 6 %	<0.25% o > 6%
5. Probabilidad de anegamientos	< a 1/50 años	1 /20 a 50	> 1 /20
6. Tipo de suelos	Arcillosos, limosos, profundos, c/perfil petroc.	Francos o arenoso francos profundos c/perfil petroc.	Arenosos, sin perfil Petrocálcico
7. Precipitación anual	< 600 mm	600 a 1200	> 1200
8. Temperaturas	templadas	tropicales	Extremas altas
9. Proximidad a áreas urbanas o culturales	> 8 km	5 a 8 km	< 5 km
10. Proximidad a rutas	> 3 km	1 a 3 km	< 1 km
11. Dirección de los vientos predominantes	opuesto a la dirección de poblaciones	cambiantes	en la dirección de poblaciones urbanas

Banderas grises señalan estatus de condicionante irreversible y limitante excluyente de las variables sobre la viabilidad del proyecto.

X. Riesgos críticos

10.1. Riesgos internos:

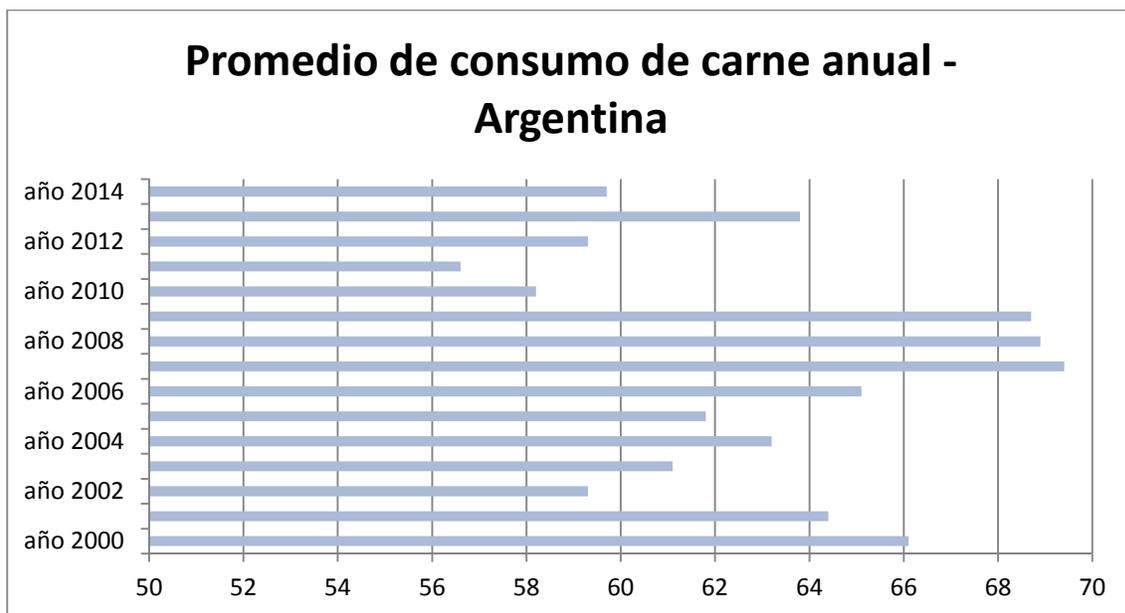
- **Enfermedades metabólicas del ganado:** La acidosis es un desorden nutricional causado por una rápida producción y absorción de ácidos a través de las paredes del rumen,

⁹ www.inta.gob.ar

cuando el ganado consume demasiado almidón principalmente presente en granos o azúcares en un corto período.

10.2. Riesgos externos:

- **Precio de insumos medicinales y alimentos para el ganado**
- **Incremento del costo del ternero:** la provisión de terneros es clave para iniciar el ciclo de engorde y su precio determina en gran medida el margen de nuestro proyecto.
- **Cambios del consumo de carne por alimentos sustitutos:** Un riesgo es que la tendencia del consumidor prefiera sustituir la carne por la soja, pescado, cerdo, pollo, etc. En el 2014 el consumo promedio de carne en Argentina por habitante fue de 59,7 Kg. La caída de consumo vs. el año anterior fue principalmente por un tema de incremento de precio, pero es sabido que en Argentina el precio en la carne impacta solamente los primeros meses en el nivel de consumo.



- **Precio de la carne:** El precio de la carne viene fijado del mercado. Un riesgo es que el precio de la carne no cubra los márgenes necesarios para solventar los costos.
- **Políticas gubernamentales:** Argentina es un mercado en donde la estabilidad de las normas políticas e impositivas no son previsibles como en otros mercados.

10.3. Planes de mitigación:

- Para prevenir **enfermedades del ganado**, es necesario contratar mano de obra especializada de un veterinario, donde se encarga de buscar la combinación adecuada de alimentos y así prevenir enfermedades derivadas del encierro.

- Para compensar las **variaciones de precio de los alimentos** además de contar con producción propia de maíz y alfalfa en 40 hectáreas, tenemos contemplado comprar descartes de otras industrias como la cervecera, donde lo que no utiliza dicha industria de cebada puede ser un sustituto alimenticio para el animal. También tenemos contemplado utilizar el sistema de compensaciones del gobierno en caso de que sea necesario si nuestros márgenes no logran compensar los gastos fijos.¹⁰
- Para mitigar el **aumento del precio del ganado**, podemos hacer una alianza estratégica con criadores donde nos aseguren una continuidad de provisión de ganado de calidad.

En Argentina se encuentra el IPCVA (Instituto de Promoción de Carne Vacuna) que busca mitigar la **caída en el precio de la carne y cambios en el consumo de la carne por alimentos sustitutos**. El mercado Argentino marca algunas diferencias con la dimensión e intensidad de la rivalidad competitiva que se da entre cadenas cárnicas sustitutas en otros países. El argentino ha resultado a lo largo de varios años sumamente conservador. Es más, sigue consumiendo los mismos cortes de carne, desconociendo aquellos que no compra habitualmente y no ha incursionado en nuevas experiencias de consumo que impliquen una mayor ingesta de otras carnes. Por este motivo, las industrias cárnicas han tenido en líneas generales una actitud bastante pasiva en la puesta en marcha de procesos que impliquen innovaciones y el desarrollo de nuevos productos cárnicos. El Dr. Antonio Mata, consultor internacional en la materia y disertante del seminario que organizó el IPCVA planteó una situación muy distinta para mercados como EEUU, donde la industria aviar ha sacado varios cuerpos de ventaja perfeccionando día a día su capacidad innovadora para acompañar las tendencias de los nuevos hábitos alimentarios de la población. Otro aspecto a resaltar, es que en Argentina no existen mayores preocupaciones de la demanda por la calidad sanitaria y nutricional de sus productos cárnicos. En otros países, las crisis asociadas a la difusión de la gripe aviar y la detección de casos de vaca loca han sido determinantes para reorientar la demanda de productos cárnicos repercutiendo en los niveles de consumo de carne vacuna, aviar, porcina, ovina y otras carnes sustitutas.¹¹

- No existe plan de mitigación para el **cambio de políticas gubernamentales** que afecten al campo, pero estamos apostando que con el cambio de gobierno a fines de este año, el panorama positivo que ya se está viviendo continúe y mejore aún más.

¹⁰ Según la Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario (ONCCA), “las compensaciones son un mecanismo de distribución de fondos hacia las cadenas agroalimentarias que utilizan granos como materia prima, a fin de impulsar el desarrollo de la actividad agropecuaria y, al mismo tiempo mantener la estabilidad de precios de los productos destinados al consumo en el mercado interno”.

El marco normativo de dichas compensaciones se encuentra en las resoluciones 1378/07 y 4668/07. Si bien pueden acceder todos aquellos establecimientos agropecuarios dedicados al engorde de ganado bovino a corral inscriptos bajo la Resolución 70/2001 del SENASA, el requisito excluyente es que toda la hacienda que recibe compensación debe salir del feedlot con destino exclusivo a la faena para el mercado interno.

¹¹ <http://www.ipcva.com.ar>