



# **“La Picasa”**

## **Parte I: Análisis Organizativo y Financiero**

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

**Alumno: Claudio Maeda**  
**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
V. Plan de Operaciones .....	26
5.1. Estrategia de Operaciones: .....	26
5.2. Flujo de operaciones: .....	26
5.3. Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las personas:.....	27
5.4. Ubicación geográfica (oficinas, bodegas y puntos de venta): .....	28
VI. Gestión de personas .....	29
6.1. Estructura organizacional:.....	29
6.2. Determinar dotación y sus características: .....	30
6.3. Incentivos y compensaciones:.....	30
VIII. Plan Financiero.....	31
8.1 Tabla de supuestos: .....	31
8.2. Estimación de ingresos: .....	31
8.4. Flujo de caja:.....	34

8.5. Balance: .....	34
8.6. Requerimientos de capital:.....	36
8.7. Evaluación financiera del proyecto (puro, sin deuda):.....	36
8.8. Análisis de sensibilidad:.....	37
XI. Propuesta Inversionista .....	38
11.1. Estrategia de Financiamiento:.....	38
11.2. Oferta para el inversionista:.....	38
11.3. Conclusiones:.....	39

## 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*:<sup>1</sup>

- ✓ 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 Europea<sup>2</sup>. 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

---

<sup>1</sup> Inversora Juramento S.A. – Informe de RSE 2013

<sup>2</sup> <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.<sup>3</sup>

## 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

---

<sup>3</sup> 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.<sup>4</sup>

- **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.

#### Producción<sup>5</sup>:

##### **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

---

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

<sup>5</sup> <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:

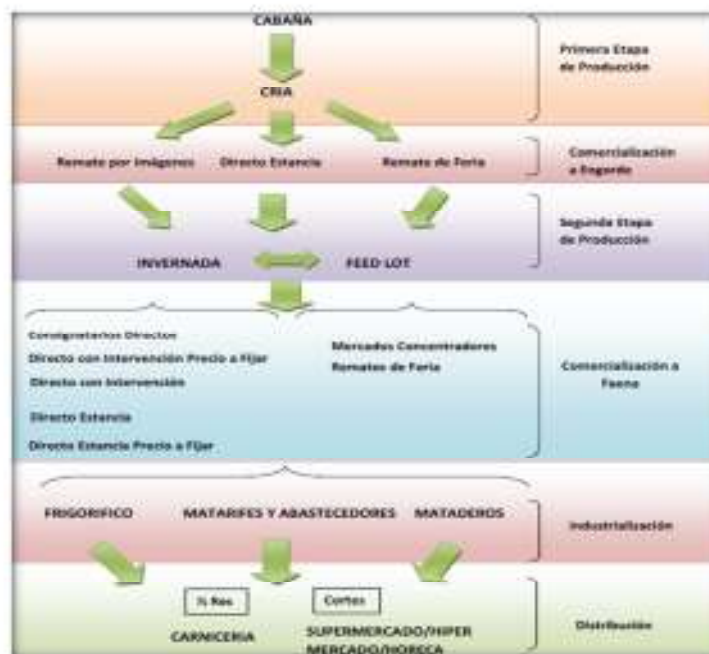
### Consignatarios:

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.<sup>6</sup>



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.

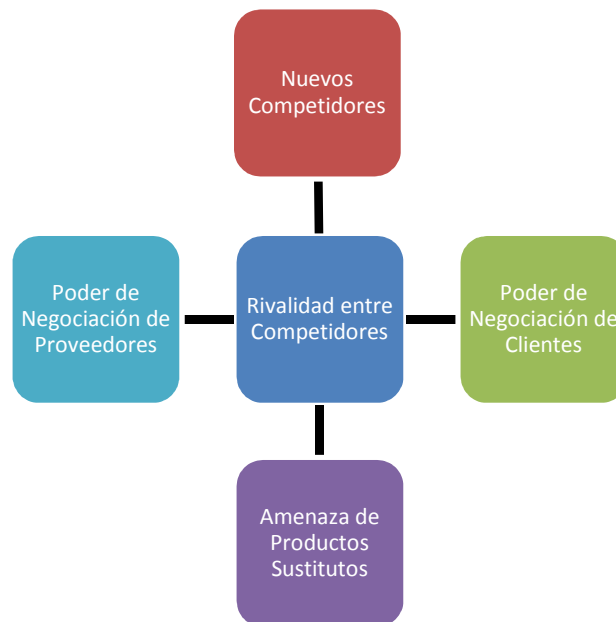
<sup>6</sup> <http://www.ipcva.com.ar/vertex.php?id=956>

- **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:**

Servicio	El Cuarto Central	Agro Híbrido	La Novada	Central de Ocas	Don Corral	La Pizcota
Ingeniería	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Hoteles	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Logística y Distribución		✓		✓		
Producción			✓		✓	
Grupo de Inversión			✓	✓		✓
gases				✓		✓
Página Web	✓	✓		✓	✓	✓
Track service						✓
Web Care						✓
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**

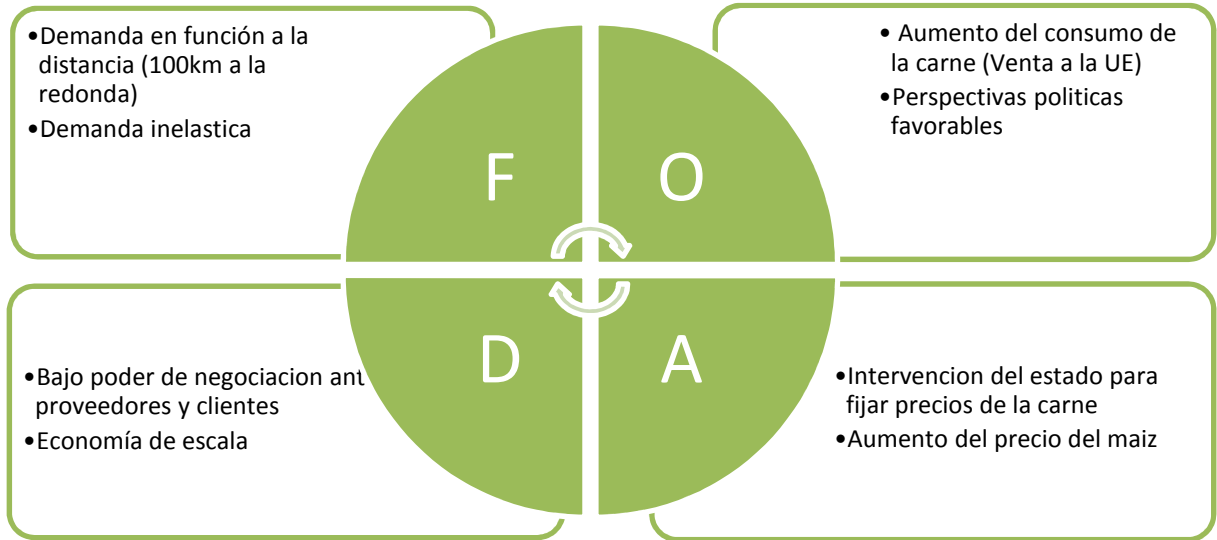


- Canvas

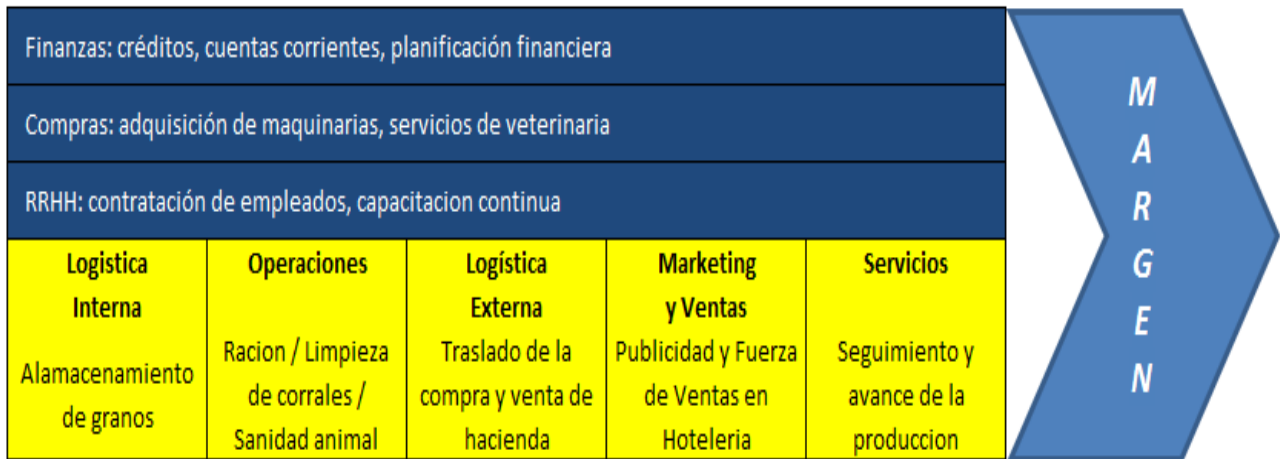


### 3.2. Análisis Interno:

- 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 SAGPYA<sup>7</sup> 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.

---

<sup>7</sup> 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): <a href="http://www.ipcva.com.ar">http://www.ipcva.com.ar</a>
Costos, márgenes, implementación de un <i>feedlot</i>	CAF (Cámara Argentina de <i>Feedlot</i> ): <a href="http://www.Feedlot.com.ar">http://www.Feedlot.com.ar</a>
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 <a href="http://www.ipcva.com.ar/files/cicra/cicra_2014_12.pdf">http://www.ipcva.com.ar/files/cicra/cicra_2014_12.pdf</a>
Indicadores económicos históricos y proyectados de Argentina	Latin focus Consensus Forecast - Mayo 2015
Engorde a corral de terneros: Evaluación económica	<a href="http://www.fcagr.unr.edu.ar/Extension/Agromensajes/32/3AM32.html">http://www.fcagr.unr.edu.ar/Extension/Agromensajes/32/3AM32.html</a>
<i>Feedlot</i> : la importancia de la escala	<a href="http://www.valorcarne.com.ar/feedlot-la-importancia-de-la-escala/">http://www.valorcarne.com.ar/feedlot-la-importancia-de-la-escala/</a>
Costos del <i>Feedlot</i>	<a href="http://www.valorcarne.com.ar/">http://www.valorcarne.com.ar/</a>
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	<a href="http://www.feedlot.com.ar/sitio/?page_id=263">http://www.feedlot.com.ar/sitio/?page_id=263</a>
Costos y Márgenes Feedlot	<a href="http://www.doncorral.com.ar/#conteLF">http://www.doncorral.com.ar/#conteLF</a>
Precio de hacienda y Costos	<a href="http://www.entresurcosyorrales.com/precio-indicativo.php">http://www.entresurcosyorrales.com/precio-indicativo.php</a>
Evolución de precio del maíz	<a href="http://finance.yahoo.com/echarts?s=CORN+Interactive#{" range":"2y","allowchartstacking":true}"="">http://finance.yahoo.com/echarts?s=CORN+Interactive#{"range":"2y","allowChartStacking":true}</a>

## Anexos

### Capacidad del *feedlot*

Hotelería + Engorde Propio	Capacidad		Total cabezas por ciclo	Rotación anual	Total faena anual	Faena mensual	Faena semanal	Q camiones semanales
	Máxima 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'05, Pto. M'05, Partido Coronel Suárez, Buenos Aires	Int. Gallinas Roldán #60125502547/96, Cordoba	comacru@cuatruhuellas.com/ martin@cuatruhuellas.com.ar www.cuatruhuellas.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

## V. Plan de Operaciones

### 5.1. Estrategia de Operaciones:

Nuestra estrategia de operaciones la enfocaremos en crear alianzas estratégicas con nuestros proveedores y clientes; en el caso de los proveedores nos enfocaremos en la compra de descartes de las aceiteras, plantas de silo y fabricas alimenticias que en la zona abundan debido a la buena calidad de los suelos para la siembra de cereales y oleaginosas.

Por otro lado buscaremos alianzas estratégicas con criadores y tamberos que son nuestros principales clientes en la hotelería de manera de crear un vínculo a largo plazo y garantizar el ingreso continuo de hacienda al *feedlot*.

También buscaremos alianza con transportes de ganado locales para obtener disponibilidad de camiones y mejores costos.

### 5.2. Flujo de operaciones:

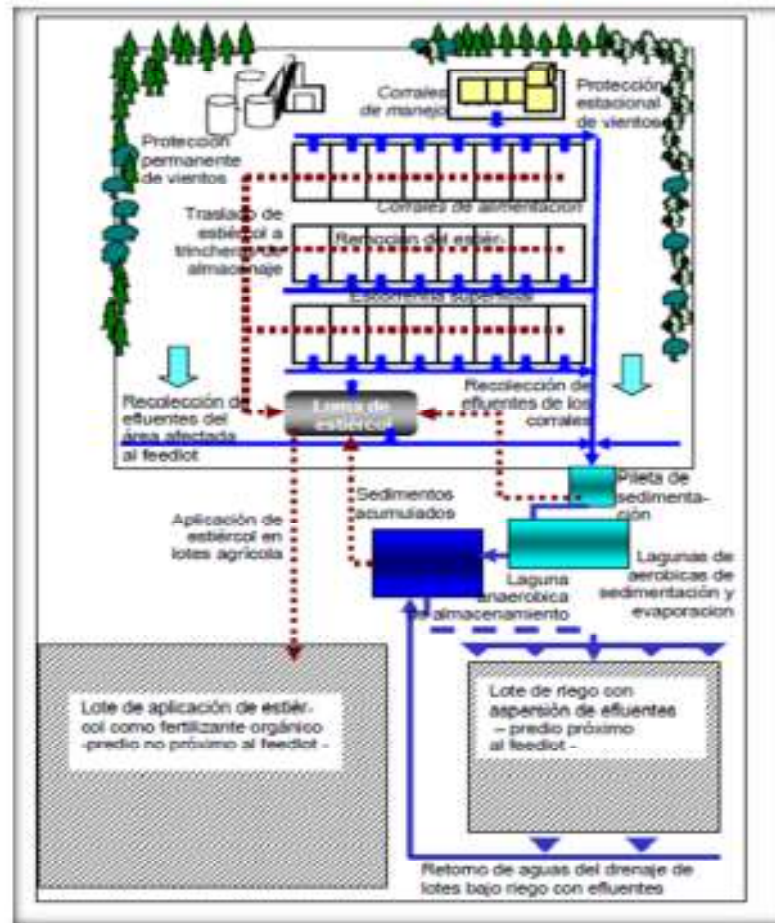
El flujo de operación de un *feedlot* se inicia con la recepción del ternero que queda en un corral especial y separado del resto, donde se le realiza un tratamiento de sanidad y luego inicia el proceso de acostumbramiento del alimento ya que el ternero pasa de comer pasto y leche de la madre a un alimento balanceado, que se empieza a entregar en bajas dosis hasta que el animal asimile correctamente el concentrado; este proceso se extiende por alrededor de 10 días.

Una vez que sale del corral de recepción pasa a los corrales donde son terminados con una dieta mucho más intensiva y donde pasa el resto de su estancia en el *feedlot*.

Como se puede ver en el diagrama adjunto<sup>8</sup>, existe una zona de almacenamiento de granos donde es preparada la ración y repartida dos veces al día a cada uno de los corrales. Por último se puede ver también el proceso de recolección de estiércol que posteriormente usaremos para la fertilización del campo que en nuestro caso sembraremos con maíz y alfalfa para proveer parte del alimento.

---

<sup>8</sup> <http://www.pampillos.com.ar/inf/junio%202008/inf8.htm>



### 5.3. Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las personas:

#### Instalaciones y maquinarias<sup>9</sup>:

- **Ubicación:** Aun cuando se pueda desarrollar casi en cualquier región, demandarán menor inversión donde se reúnan condiciones aptas en relación a diversos factores. Clima: bajas precipitaciones, humedad menor al 70%, temperaturas dentro del rango de confort del bovino (menores a 25°C) y vientos leves.
- **Suelo:** livianos con buen drenaje o firmes con escurrimiento y pendientes naturales). Provisión de insumos: cercanía a los mercados de ganado y de abastecimiento de alimentos. Provisión de agua: cantidad suficiente para el consumo de los bovinos y de contenido de sales totales que sea apta para la producción de carne. El acceso a la explotación debe soportar tránsito permanente. El lugar no puede estar afectado por el escurrimiento natural del agua.
- **Corrales:** La determinación del sector se rige por las pendientes del terreno, que deberían favorecer el natural escurrimiento del agua y efluentes. Dimensiones: según el número de

<sup>9</sup> <http://es.slideshare.net/cocodrilo92/feedlot-sistema-de-engorde>

animales (promedio 20 a 30 m<sup>2</sup>/cabeza). El cercado suele ser con alambrado tradicional de 7 o 9 hilos de alambre, o con alambrado semifijo, electrificado. En el eje central del corral existe una lomada para asegurar un lugar libre de barro en zonas húmedas. Se sabe que animales viviendo en los corrales con barro reducen su aumento de peso diario, llegando en ocasiones hasta un 20%. Debe haber una buena nivelación. Una pendiente de un 3% es adecuada para un correcto drenaje.

- **El comedero:** se instala en el frente del corral sobre la calle de distribución de los alimentos. Se calculan 20 a 40 cm de frente por cada animal.
- **El bebedero:** puede ubicarse en un lateral compartido por dos corrales, o en el centro, sobre la lomada y equidistante al comedero. Es muy importante el caudal de salida del agua ya que debe tener una renovación constante para que siempre esté fresca y limpia. Se calculan 1 a 3 cm por cada animal. Frente al comedero y bebederos puede acondicionar el piso con una banquina de hormigón y pre banquina de tosca, para obtener un lugar seco y resistente al pisoteo de los animales (evitar formación excesiva de barro y acumulación junto con el estiércol).
- **Calles:** Sobre el frente del corral debería estar la calle de distribución de alimentos, destinada sólo para ese uso, ser de doble mano, mejorada, con una zanja central de drenaje, y sobre el contra frente, la calle de movimiento de los animales, con una zanja lindera para escurrir el agua de lluvias y los efluentes. Lo ideal es que no se use una calle tanto para el movimiento de los animales como para el de la maquinaria.
- **Aguada:** La capacidad debe satisfacer el consumo de agua de por lo menos tres días. Hay que considerar que el bovino consume entre 5 y 10 litros por kilo de materia seca de alimento (40 a 80 litros/cabeza/día).
- **Maquinarias:** El uso de tractor, mixer y camioneta.

#### 5.4. Ubicación geográfica (oficinas, bodegas y puntos de venta):

El *feedlot* se encuentra en una localidad del Departamento General López, Provincia de Santa Fe, Argentina. dista 420 km de la Ciudad de Santa Fe. Se ubica a 3 km de la Ruta Nacional 7, importantísima carretera internacional que la vincula con ciudades como: Junín, Vedia y Rufino. Se encuentra en el límite con la provincia de Buenos Aires. El campo se ubica dentro de la llamada “zona núcleo o región pampeana”, que es donde se concentra alrededor del 53,4% de la producción agrícola en Argentina. Esto tiene como beneficio estar rodeados de muchas industrias y distintos agentes relacionados al agro que permiten tener un mayor desarrollo productivo en conjunto con los proveedores y clientes.



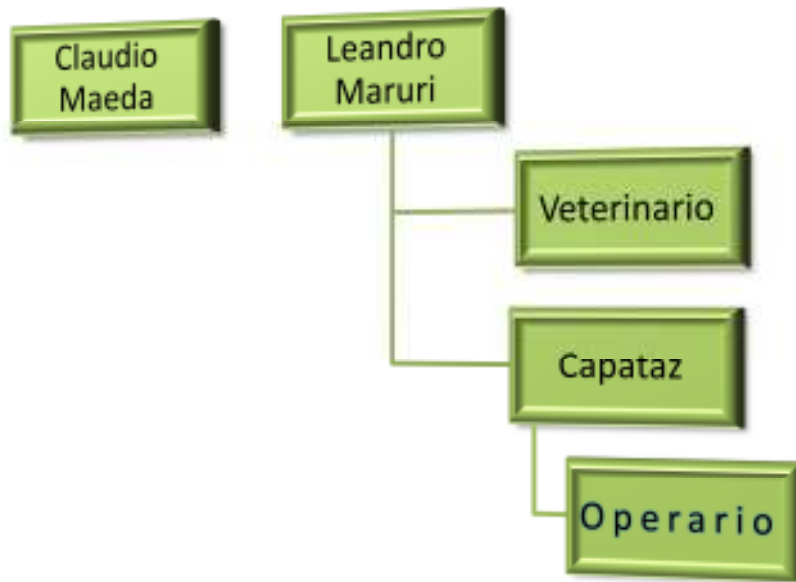
Vista aérea del *feedlot* La Picasa:



## VI. Gestión de personas

### 6.1. Estructura organizacional:

El negocio se sostendrá con una estructura muy liviana con los propietarios realizando las tareas de administración, finanzas, comercial y de gestión de operaciones y para la parte operativa contarán con la ayuda de 2 colaboradores y un veterinario que realizara una visita semanalmente.



## 6.2. Determinar dotación y sus características:

En cuanto al personal contaremos con el soporte de un peón, enfocado en el cuidado y manejo de los animales y un capataz encargado en la operación de las máquinas y la alimentación de los animales.

Por otro lado contrataremos un veterinario que realizara una visita semanal al *feedlot* para revisar el estado de los animales y realizar su plan de saneamiento y alimentación.

Por último los dueños del proyecto Claudio Maeda y Leandro Maruri se encargarán en partes iguales en el área comercial pero tendrán tareas diferenciadas ya que Claudio estará más enfocado en la administración y las finanzas del negocio mientras que Leandro estará enfocado en la parte operacional (compra de repuesto, alimentos, personal, etc.).

## 6.3. Incentivos y compensaciones:

No tendremos un plan de incentivo ya que son los mismos propietarios del negocio son los responsables por realizar las actividades comerciales.

## VIII. Plan Financiero

### 8.1 Tabla de supuestos:

Montos en miles de USD

Consideramos para efectos del análisis un USD de 9 pesos argentinos por dólar. Crecimiento de mercado del 4% anual para los próximos 6 años.

Tamaño de mercado de USD 48 millones a 100 km a la redonda, del cual participaremos de un 3% con una hacienda anual en sus casi 3 ciclos de 2.500 cabezas.

Versión Abril 2015	Cabezas	Año										
		Y 2015	Y 2016	Y 2017	Y 2018	Y 2019	Y 2020	Y 2021	Y 2022	Y 2023	Y 2024	Y 2025
<b>Supuestos Claves</b>												
moneda utilizada USD vs ARS	fe	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
<b>Mercado:</b>												
tamaño mercado:	USD	47.880	49.814	51.827	53.921	56.099	58.265	60.723	63.796	67.024	70.416	73.979
porcentaje de mercado	%	-2,7%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	5,1%	5,3%	5,1%	5,1%
participación de mercado	%	8,0%	8,3%	8,5%	8,1%	8,2%	8,2%	8,9%	8,9%	8,9%	8,9%	8,9%
crecimiento de participación de mercado	%		1,2%	1,2%	1,2%	1,2%	1,3%	1,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%
<b>Estado de resultados</b>												
ventas en Cantidad (C)	Cabezas	2.500	2.500	2.681	2.780	2.881	2.985	3.093	3.206	3.333	3.443	3.500
crecimiento del C	%		0%	0%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	0%
precio unitario	USD	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7
crecimiento del P	%		7%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
ventas en USD	USD	1.450	1.500	1.602	1.668	1.729	1.794	1.864	1.983	2.091	2.203	2.321
crecimiento en las ventas	%		3%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
margen bruto %	%	19%	19%	20%	21%	22%	23%	24%	25%	25%	26%	27%
Patrimonio Inicial Año 0		207	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión Inicial A Fijos Año 0		85	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

### 8.2. Estimación de ingresos:

Montos en miles de USD

Consideraremos inicialmente 1.000 cabezas propias y 1.500 cabezas de hotelería y apuntaremos a ir creciendo en las ventas relacionadas a hotelería debido a un mayor margen.



	Y 2015	Y 2016	Y 2017	Y 2018	Y 2019	Y 2020	Y 2021	Y 2022	Y 2023	Y 2024	Y 2025
Cabezas propias anual	1,550	1,549	1,591	1,639	1,698	1,779	1,791	1,845	1,908	1,971	1,816
Cabezas hotelería anual	1,070	1,095	1,091	1,141	1,133	1,196	1,302	1,361	1,422	1,486	1,553
<b>Total Cabezas anual</b>	<b>2,620</b>	<b>2,644</b>	<b>2,681</b>	<b>2,780</b>	<b>2,831</b>	<b>2,975</b>	<b>3,093</b>	<b>3,206</b>	<b>3,330</b>	<b>3,457</b>	<b>3,369</b>
Tasa de crecimiento Propias cabezas propias		1%	3%	3%	3%	4%	3%	4%	4%	3%	1%
Tasa de crecimiento Hotelería		4%	2%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
<b>Tasa de crecimiento Total</b>		<b>3.6%</b>	<b>2.6%</b>	<b>3.5%</b>	<b>3.8%</b>	<b>3.6%</b>	<b>3.6%</b>	<b>3.8%</b>	<b>3.8%</b>	<b>3.6%</b>	<b>3.5%</b>
Kg tenorio pimentado de compra	195	187	196	216	191	201	219	191	201	219	191
Kg tenorio al momento de la venta	200	210	210	214	210	210	214	210	210	214	214
Kg engordados	180	180	200	180	180	200	180	180	180	200	180
Kg engorde por día	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25
Días por ciclo de engorde	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128
Cantidad de ciclo por año	2.9	2.9	2.9	2.9	2.9	2.9	2.9	2.9	2.9	2.9	2.9
Cabezas por canal al 100% de capacidad	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Capacidad utilizada	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
Cuonales necesarios	11.0	11.8	12.8	13.0	13.0	12.8	13.0	13.0	13.8	14.8	14.0
Costo diario alimento + remedios en USD por cabeza	0.0715	0.0815	0.0725	0.0720	0.0810	0.0815	0.0705	0.0715	0.0815	0.0715	0.0715
*) USD/kg tenorio valor compra	0.011	0.000	0.000	0.001	0.001	0.002	0.000	0.001	0.002	0.001	0.001
*) USD/kg sovilla valor venta	0.001	0.000	0.000	0.001	0.001	0.000	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001
	-0.5%	0.2%	1.7%	2.1%	3.1%	4.2%	5.2%	6.2%	1.2%	8.2%	5.4%
*) *Iniciando en cuanto gaste de fide, condiciones											
Incremento costo USD/kg tenorio (largo de p)		1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Incremento ingreso USD/kg sovilla (largo de p)		1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Ingreso por hotelería por día / cabeza	0.007	0.002	0.002	0.001	0.001	0.002	0.000	0.001	0.002	0.002	0.001
Var hotelería USD por día / cabeza		1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Total días promedio por cabeza	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128
Ingreso USD por hotelería por cabeza	0.26	0.26	0.27	0.27	0.28	0.28	0.29	0.29	0.30	0.31	0.31
Total ingresos por Hotelería Anual USD	290	273	291	330	337	352	370	400	477	455	481
Total ingreso por cabezas propias USD	1,197	1,239	1,321	1,389	1,428	1,512	1,610	1,681	1,777	1,867	1,961
<b>Total Ingreso</b>	<b>1,487</b>	<b>1,512</b>	<b>1,612</b>	<b>1,719</b>	<b>1,765</b>	<b>1,864</b>	<b>1,980</b>	<b>2,081</b>	<b>2,254</b>	<b>2,322</b>	<b>2,442</b>

### 8.3. Estado de Resultado:

Montos en miles de USD

Recién en el año 3 podremos generar utilidades, donde los primeros cuatro años nos quedarán como crédito para impuesto a las ganancias que es de un 35%.

Año	Y 2015	Y 2016	Y 2017	Y 2018	Y 2019	Y 2020	Y 2021	Y 2022	Y 2023	Y 2024	Y 2025
Tasa Crecimiento Ventas		3.8%	3.6%	3.0%	3.2%	3.0%	3.2%	3.2%	3.0%	3.0%	3.2%
Precio ingreso promedio por cabeza en USD	0.58	0.59	0.60	0.61	0.62	0.63	0.64	0.65	0.66	0.67	0.68
Cantidad anual de cabezas vendidas	2.500	2.590	2.603	2.780	2.881	2.820	3.093	3.206	3.322	3.443	3.569
Tasa impuesto a las ganancias	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%

Año	Y 2015	Y 2016	Y 2017	Y 2018	Y 2019	Y 2020	Y 2021	Y 2022	Y 2023	Y 2024	Y 2025
<b>Estado de Resultado</b>											
Ventas Proyectadas	1.451	1.530	1.612	1.698	1.789	1.884	1.985	2.090	2.201	2.321	2.448
Costo productivos	1.184	1.233	1.284	1.337	1.393	1.451	1.512	1.576	1.642	1.711	1.781
<b>Margen Bruto</b>	278	298	328	361	395	433	473	514	559	610	667
Gastos Administrativos y Generales	301	305	309	307	309	310	311	313	314	315	317
Gastos de Ventas	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Margen Operacional	(43)	(14)	15	46	80	116	154	198	240	288	338
Depreciación	5	6	8	8	8	7	7	7	7	7	-
<b>EBIT</b>	(48)	(10)	13	41	74	109	147	189	233	281	338
Gasto Financieros + Intereses ganados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Utilidad Bruta</b>	(48)	(10)	13	41	74	109	147	189	233	281	338
Impuestos	-	-	-	-	26	38	52	68	81	98	118
<b>Utilidad Neta</b>	(48)	(10)	13	41	48	71	95	121	151	182	220

Año	Y 2015	Y 2016	Y 2017	Y 2018	Y 2019	Y 2020	Y 2021	Y 2022	Y 2023	Y 2024	Y 2025
<b>Estado de Resultado en %</b>											
Ventas Proyectadas	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Costo Producción	81%	80%	80%	79%	78%	77%	76%	75%	75%	76%	77%
<b>Margen Bruto</b>	19%	19%	20%	21%	22%	23%	24%	25%	25%	26%	27%
Gastos Administrativos y Generales	21%	20%	19%	18%	17%	16%	16%	15%	14%	14%	13%
Gastos de Ventas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Margen Operacional	-3%	-1%	1%	3%	4%	6%	8%	9%	12%	12%	14%
Depreciación	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>EBIT</b>	-3%	-1%	1%	2%	4%	6%	7%	9%	12%	12%	14%
Gasto Financieros + Intereses ganados	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Utilidad Bruta</b>	-3%	-1%	1%	2%	4%	6%	7%	9%	12%	12%	14%
Impuestos	0%	0%	0%	0%	1%	2%	3%	3%	4%	4%	5%
<b>Utilidad Neta</b>	-3%	-1%	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%

## 8.4. Flujo de caja:

Montos en miles de USD

El valor residual para el año 10 lo consideramos como el valor del Patrimonio Neto de tal año estimado en USD 658 mil, teniendo en cuenta una política de dividendos del 50%.

Año	V 2018	V 2019	V 2020	V 2021	V 2022	V 2023	V 2024	V 2025	valor residual		
<b>Flujo de Caja a partir de la Utilidad Neta</b>											
Utilidad Neta	10	10	41	48	71	99	123	151	182	220	
Más Depreciación	8	8	8	8	7	7	7	7	7	0	
Más Costos financieros (después de impuestos)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Flujo de Caja BRUTO</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>49</b>	<b>56</b>	<b>78</b>	<b>106</b>	<b>130</b>	<b>158</b>	<b>189</b>	<b>220</b>	
+/- Cambio en el capital de trabajo <b>operacional neto</b>	-4	-4	-4	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-6	
+/- Cambio en los activos fijos	-5	-5	-5	-10	-10	-15	-15	-15	-15	-15	
+/- Cambio en otros activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Flujo de Caja LIBRE FCF</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>10</b>	<b>41</b>	<b>44</b>	<b>72</b>	<b>92</b>	<b>123</b>	<b>152</b>	<b>213</b>	<b>658</b>
+/- Amortización o aumento de deuda <b>financiera</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Intereses netos de tax	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Incremento de capital	-21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Flujo del EQUITY</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>10</b>	<b>41</b>	<b>44</b>	<b>72</b>	<b>92</b>	<b>123</b>	<b>152</b>	<b>213</b>	<b>658</b>

## 8.5. Balance:

Montos en miles de USD

Consideramos una caja mínima necesaria de USD 46 mil. El excedente de la misma iremos constituyendo depósitos a corto plazo para generar un interés para ir compensando en parte a la inflación. La depreciación la consideramos para todos los rubros en 10 años.

Los supuestos utilizados anuales para proyectar cada uno de los estados financieros utilizados

Año	Y 2015	Y 2016	Y 2017	Y 2018	Y 2019	Y 2020	Y 2021	Y 2022	Y 2023	Y 2024	Y 2025
Política de Dividendos	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Cuenta por Cobrar como % de Venta	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Inventario como % de Venta	18%	18%	17%	17%	17%	17%	17%	16%	16%	16%	16%
Deuda Proveedores como % de Venta	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%
Caja mínima / Inversiones	40.2										
<b>BALANCE</b>	<b>Y 2015</b>	<b>Y 2016</b>	<b>Y 2017</b>	<b>Y 2018</b>	<b>Y 2019</b>	<b>Y 2020</b>	<b>Y 2021</b>	<b>Y 2022</b>	<b>Y 2023</b>	<b>Y 2024</b>	<b>Y 2025</b>
<b>Activos:</b>											
<b>Activos Circulantes:</b>											
Caja y Depósito en Plazo Fijo	71	90	55	71	55	121	175	237	318	420	538
Cuentas por Cobrar Clientes	31	34	42	41	48	72	75	79	84	88	91
Inventarios: Q cabezas al cierre del periodo	130	179	149	179	189	180	195	181	115	128	141
<b>Total Activos Circulantes</b>	<b>232</b>	<b>303</b>	<b>246</b>	<b>291</b>	<b>292</b>	<b>373</b>	<b>445</b>	<b>506</b>	<b>537</b>	<b>636</b>	<b>770</b>
<b>Activos Fijos:</b>											
Remediación oficinas	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Conales, palones	11	30	21	21	22	23	23	23	23	24	24
Maquinarias	11	30	25	21	22	22	23	23	23	24	24
Otros	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Rap de nuevas inversiones	1	5	5	5	10	10	15	15	15	15	15
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>25</b>	<b>67</b>	<b>53</b>	<b>49</b>	<b>56</b>	<b>57</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>66</b>	<b>66</b>
<b>Total Activos</b>	<b>257</b>	<b>370</b>	<b>299</b>	<b>340</b>	<b>348</b>	<b>430</b>	<b>508</b>	<b>569</b>	<b>600</b>	<b>702</b>	<b>836</b>
<b>Pasivo:</b>											
Cuentas por Pagar proveedores	236	270	231	233	230	241	235	262	275	284	298
<b>Pasivo Exigible Corto Plazo</b>	<b>236</b>	<b>270</b>	<b>231</b>	<b>233</b>	<b>230</b>	<b>241</b>	<b>235</b>	<b>262</b>	<b>275</b>	<b>284</b>	<b>298</b>
<b>Total Pasivos Exigible</b>	<b>236</b>	<b>270</b>	<b>231</b>	<b>233</b>	<b>230</b>	<b>241</b>	<b>235</b>	<b>262</b>	<b>275</b>	<b>284</b>	<b>298</b>
Capital o Patrimonio inicial	221	207	188	212	213	227	272	308	321	407	540
Disminución de Capital o Dividendos	0	0	3	30	34	36	48	41	36	16	130
Utilidades	-46	-29	15	41	48	71	96	123	121	127	220
<b>Total Patrimonio final</b>	<b>175</b>	<b>178</b>	<b>206</b>	<b>286</b>	<b>295</b>	<b>374</b>	<b>417</b>	<b>492</b>	<b>519</b>	<b>540</b>	<b>768</b>
<b>Total Pasivo + PN</b>	<b>411</b>	<b>448</b>	<b>437</b>	<b>519</b>	<b>543</b>	<b>615</b>	<b>652</b>	<b>757</b>	<b>794</b>	<b>832</b>	<b>1004</b>

## 8.6. Requerimientos de capital:

Montos en miles de USD

Requeriremos la suma inicial de USD 253k para la compra del primer lote de ganado, y las maquinarias y refacciones necesarias para iniciar el negocio.

Año	Y 2015	Y 2016	Y 2017	Y 2018	Y 2019	Y 2020	Y 2021	Y 2022	Y 2023	Y 2024	Y 2025
<b>crecimiento inversiones</b>	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Remodelación oficinas	1	8	8	8	9	9	9	9	9	10	10
Comales, galpones	20	20	21	22	22	23	23	23	23	24	24
Máquinarias	20	20	21	22	22	23	23	23	23	24	24
otros	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>Flujo de nuevas inversiones</b>		3	3	3	10	20	23	23	23	23	23
<b>Total Inversión</b>	30	36	37	38	44	60	73	73	76	75	79

## 8.7. Evaluación financiera del proyecto (puro, sin deuda):

- Tasa de descuento: 20,6%
- Valor residual o terminal: USD 658 mil.
- VAN: USD 54 mil.
- TIR: 23,5%
- PAYBACK: año 7
- ROI: 21.4% (considerando VAN/Inversión)
- Punto de equilibrio: 2.600 cabezas con una venta equivalente a USD 1.600 mil. considerando 45% hotelería y 55% propias
- Ratios financieros relevantes



Año		Y 2015	Y 2016	Y 2017	Y 2018	Y 2019	Y 2020	Y 2021	Y 2022	Y 2023	Y 2024	Y 2025
<b>Rentabilidad</b>												
Rentabilidad patrimonio	utilidad neta / capital contable	22%	17%	3%	26%	20%	26%	35%	32%	33%	31%	33%
Margen neto sobre ventas	utilidad neta / ventas netas	-3%	-2%	2%	2%	2%	-4%	3%	9%	7%	9%	9%
rentabilidad / activos		11%	9%	2%	9%	10%	14%	17%	19%	21%	22%	23%
margen bruto		35%	25%	20%	21%	22%	21%	24%	25%	25%	26%	27%
EBITDA		-41	-14	11	-8	8	110	154	198	140	118	118
EBITDA / vías		-3%	-2%	2%	2%	4%	6%	8%	9%	12%	12%	14%
<b>Líquidez</b>												
Razon Corriente	activo corriente / pasivo corriente	1,8	1,7	1,7	1,8	1,9	2,0	2,2	2,4	2,6	2,9	3,2
Capital de trabajo	activo LIQUIDANTE - PASIVO LIQUIDANTE	182	182	192	177	191	191	191	198	440	341	448
<b>Crecimiento</b>												
Incremento ventas	(Ventas del Año / ventas Año anterior)-1	n/a	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Crecimiento activo	(Act del Año / Act. Año anterior)-1	n/a	-1%	2%	7%	2%	10%	11%	12%	12%	14%	15%
Incremento utilidades	(Ut del Año / Ut. Año anterior)-1		-18%	149%	127%	14%	-6%	10%	28%	28%	28%	22%
<b>Eficiencia y productividad</b>												
Costos Iniciales Fuentes	Costos gastos vta. gastos admin. / ventas	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Costos Total / utilidades	Costos gastos vta. gastos admin. / utilidades	(22,6)	(76,5)	157,8	80,7	25,8	24,9	15,1	15,5	13,9	11,2	9,6
<b>Actividad</b>												
Periodo Promedio Cobro		34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Periodo Promedio Pago		61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Días Inventarios		56	57	57	57	58	58	58	58	59	59	59

### 8.8. Análisis de sensibilidad:

	Tasa de Descuento	Escenario Pessimista		Escenario Esperado	Escenario Optimista	
		Supuestos de Variación en las Ventas Proyectadas				
		-20%	-10%	0%	10%	20%
VAN (M USD)	26%	-36,7	-34,2	-32,4	-23,2	-18,7
TIR (%)		23,2%	23,4%	23,5%	24,1%	24,4%
Payback (Años)		8,00	7,50	7,00	6,50	6,00
VAN (M USD)	21%	49,3	51,8	54,0	65,9	71,4
TIR (%)		23,2%	23,4%	23,5%	24,1%	24,4%
Payback (Años)		8,00	7,50	7,00	6,50	6,00
VAN (M USD)	16%	178,7	182,7	184,0	199,8	206,8
TIR (%)		23,2%	23,4%	23,5%	24,1%	24,4%
Payback (Años)		8,00	7,50	7,00	6,50	6,00

## XI. Propuesta Inversionista

### 11.1. Estrategia de Financiamiento:

El capital requerido para desarrollar el proyecto es de USD 253.000. Para generar el proyecto cada uno de nosotros invertirá en partes iguales dicha suma.

### 11.2. Oferta para el inversionista:

En nuestro modelo de negocio de hotelería, permite que cualquier inversor tenga su hacienda sin necesidad de ser propietario de un campo, ya que terceriza el servicio en nuestro *feedlot*. Básicamente, se trata del engorde de ganado en corrales, y lo que el inversor paga como si fuera una cuota es el alimento que consumen sus animales (una dieta energética compuesta 80 por ciento por granos), la sanidad y la estadía.

También para aquellos casos en que el inversionista no cuente con hacienda propia, podemos ofrecer el servicio de realizar la compra del ternero, donde no cobraremos comisiones por la compra del mismo, sino que solo cobraremos la misma tarifa del servicio de hotelería tradicional. De esta manera nuestro rango de potenciales inversionistas se amplía a diferentes regiones del país e internacional, y a inversionistas que no necesariamente están relacionados al campo y ven en él una buena apuesta de negocio a futuro.

	1 cabeza		cabezas	50
Costo animal (USD miles)	0,44	190	kg iniciales	21,9
Costo hotelería diario (USD miles)	0,00			0,1
Costo total hotelería por ciclo (USD miles)	0,26	128	días del ciclo	12,8
Costos fletes y otros gastos de intermediarios	0,07			3,3
<b>Total Costos por ciclo incluyendo el costo del animal (USD miles)</b>	<b>0,76</b>			<b>38</b>
Ingreso por venta (USD miles)	0,80	350	kg finales	40
<b>Margen bruto (en miles)</b>	<b>0,04</b>	<b>5,3%</b>	<b>margen bruto del ciclo</b>	<b>2,0</b>
		<b>15,0%</b>	<b>margen bruto anual</b>	

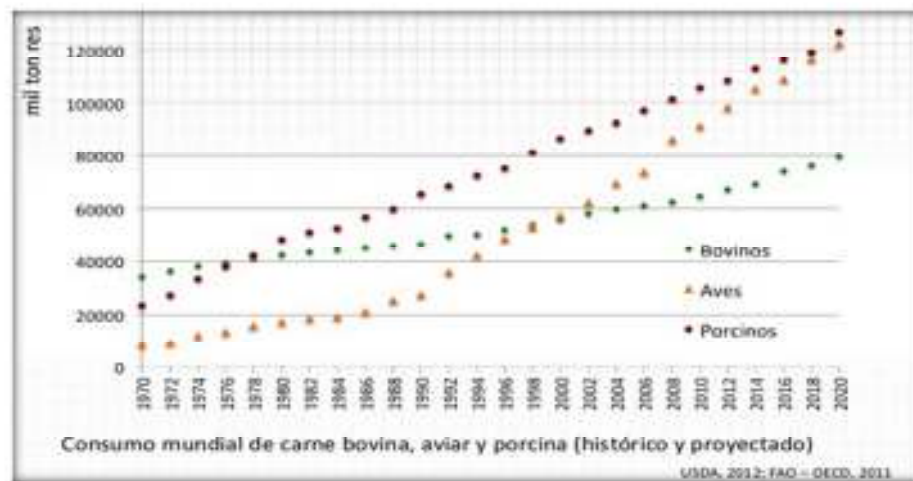
El margen para un inversionista en nuestra hotelería es de un 5,3% en un ciclo de casi 4 meses, que es lo que demora el engorde del ganado desde los 190 kg a los 350 kg finales.

En el ejemplo adjunto, el inversor nos daría USD 38 mil para poder realizar el ciclo de compra de 50 cabezas, considerar la alimentación, sanidad y otros gastos de fletes e intermediarios, y luego venderemos el ganado y el inversor recibirá USD 40 mil, es decir que ganará USD 2 mil en casi 4 meses lo que sería un margen del 5,3%.

### 11.3. Conclusiones:

Debido al aumento del valor de la tierra y al incremento de la rentabilidad de la agricultura, la producción de carne se ha visto obligada a desplazarse a establecimientos con producción intensiva, dejando espacio para la agricultura y además dándole valor agregado a la producción de granos transformándolo en carne. Por otro lado los agricultores también desean tener ganadería para diversificar su cartera de productos y disminuir sus riesgos.

Todo esto sumado al incremento del consumo mundial de carne y a la nueva ley que permite la exportación de carne de feedlots a la Unión Europea, hacen que este negocio tenga una proyección futura importante.



Consideramos que es un buen momento para invertir en *feedlot* debido al bajo precio en que se encuentran los granos y también a las expectativas positivas que se genera en Argentina ante el cambio de gobierno a fines del 2015.



10

De acuerdo al análisis financiero incluido en el trabajo, vemos que el proyecto genera un TIR del 23,5% y VAN de USD 54 mil con una inversión de USD 253 mil.

<sup>10</sup> [http://finance.yahoo.com/echarts?s=CORN+Interactive#{"range":"2y","allowChartStacking":true}](http://finance.yahoo.com/echarts?s=CORN+Interactive#{)



Esto teniendo un mix de ganado propio y de vacas en hotelería. Tenemos planeado ir incrementando el mix de hotelería ya que nos genera un mayor margen.

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***.