



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

**Plan de Negocio
Campo Cibeles**

Autor: Aracelis Tarascio

Legajo: 26279

Mentor: Adrián Darmohraj

Buenos Aires, 2018

Escuela de Administración y Negocios



Licenciatura en Administración de Negocios

Propuesta Trabajo de Graduación

Plan de Negocio

Campo Cibeles

Alumna:

Aracelis Tarascio, N° 26279

Mentor: Adrián Darmohraj

Victoria, Buenos Aires, Argentina, 2018



Universidad de
San Andrés

Índice

Resumen ejecutivo	5
Marco teórico	6
Metodología de análisis	7
La oportunidad de negocio	9
Propuesta de negocios	11
Análisis de la industria	13
6.1. Producción de ganado bovino en nuestro país	13
6.2 Etapas del ciclo productivo de bovinos	13
6.3 Precio	14
6.4 Producción y consumo	16
6.5 Exportación	17
Análisis macro ambiental de la industria	18
7.1 Análisis PEST	19
7.2 Las cinco fuerzas de Porter	19
7.2.1 La rivalidad entre competidores existentes	19
7.2.2 La amenaza de nuevos entrantes	19
7.2.3. El poder de negociación de los proveedores	19
7.2.4 El poder de negociación de los clientes.	29
7.2.5 La amenaza de productos sustitutos	20
7.3 Análisis FODA	21
7.3.1 Fortalezas:	21
7.3.2 Oportunidades:	21
7.3.3 Debilidades:	22
7.3.4 Amenazas:	22
Propuesta de valor y el modelo de negocio	23
La instalación del feedlot	26
Implementación del plan de negocio	29
10.1 La relación con los clientes	31
10.2 Claves del negocio del feedlot y algunas consideraciones.	31
10.2.1 Compra de la hacienda:	32
10.2.2 Costo de la alimentación:	32
10.2.3 Venta de la hacienda:	33
10.2.4 Cantidad de animales a engordar:	34
10.2.5 Zona donde se instala:	34
10.2.6 Tipos de animales	34

Plan de Marketing	36
11.1 Producto:	36
11.2 Precio:	36
11.3 Plaza:	37
11.4 Promocion:	37
Estructura de costos	39
12.1 Equipamiento	39
12.2 Equipo de trabajo:	40
12.3 Alimentación:	41
12.5 Sanidad:	41
Proyección de Resultados para el feedlot:	42
Analisis económico y financiero	45
Estrategía de Salida	50
Conclusiones	51
Bibliografía	53
Anexos	53



Universidad de
SanAndrés

1. Resumen ejecutivo

La inestabilidad económica de la Argentina hace necesaria la inversión de los ahorros en moneda corriente para que este no se vea afectado por las políticas económicas inflacionarias y devaluativas que usualmente se aplican para mantener la economía del país. Luego de analizar los distintos instrumentos financieros de fácil acceso, concluimos que estos solo te permiten no perder poder adquisitivo, pero no te garantizan una ganancia o un aumento de la moneda real. Por lo cual, analizamos distintas industrias en las cuales se podría crear un fondo de inversión que se apalanque en un proceso productivo y concluimos que la industria ganadera es un negocio rentable que creció un 6% en 2017 y tiene proyecciones de crecimiento para los años siguientes.

Dada la trayectoria familiar que tenemos en este rubro decidimos crear un fideicomiso financiero que funcione como fondo de inversión apalancado en un proceso productivo de ganado bovino. La inversión inicial es de U\$D60000 y será destinada a la infraestructura y promoción del proyecto.

La oportunidad de negocio se encuentra en satisfacer la necesidad de inversión de los jóvenes profesionales. Es decir, el proyecto consistirá en ofrecerles un fondo común de inversión a todas aquellas personas que deseen emprender y mejorar su calidad de vida económica. Su patrimonio será administrado por un equipo de profesionales que buscarán obtener la mayor rentabilidad posible, controlando el riesgo, y alcanzando el objetivo fijado.

Iniciaremos con 600 animales por ciclo el primer año y realizaremos tres ciclos anuales. El canal de distribución será el frigorífico La Reducción. Esta inversión les dejaría a campos Cibeles una ganancia de U\$D230.000 para el primer año con proyección de crecimiento.

2. Marco teórico

Se realizarán análisis tanto cualitativos como cuantitativos para tener un mejor conocimiento y comprensión del impacto que tendrá la propuesta de valor y el potencial del mercado al cual pertenece, con el fin de hacer énfasis en los aspectos más sobresalientes tanto para mejorar las debilidades como para aprovechar y explotar las virtudes.

Dentro del análisis cualitativo, se hará un análisis FODA y se confeccionará un CANVAS (Osterwalder y Pigneur 2009) para visualizar el modelo de negocio. Esta herramienta nos permitirá obtener una visión global de la propuesta de negocio y saber cómo guiar a la organización.

Para el análisis del micro entorno de la industria utilizaremos las cinco fuerzas de Porter (2008). Luego para el estudio del macro entorno realizaremos un análisis PEST (Hill y Jones, 1996). Con ambos modelos podremos analizar el nivel de competencia que tiene nuestra organización dentro de la industria y en relación con los factores macro ambientales para así poder desarrollar una mejor estrategia de negocios.

Para el desarrollo del Plan de Marketing haremos el análisis de las 4 P's (Dvoskin, 2004).

Se relevarán encuestas para tener un mejor conocimiento sobre las preferencias financieras y de inversión del segmento objetivo. Se analizarán también informes e investigaciones sectoriales y de la industria tanto de entidades públicas como privadas (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Cámara Argentina de Feedlot, La Rural, SENASA, Bolsa de Comercio de Rosario, entre otras instituciones locales). Por último, también creo pertinente para entender la cadena de producción y conocer mejor a los clientes del feedlot realizar un focus group con matarifes clientes del frigorífico "La Reducción".

Dentro de las variables cuantitativas para el análisis Económico y Financiero haremos una proyección de flujos de fondos, determinaremos las tasas a utilizar, las ratios a estimar y análisis de retorno y rentabilidad, entre otros análisis que definirán la viabilidad del trabajo.

3. Metodología de análisis

Para poder llevar a cabo este proyecto y confirmar que es una oportunidad de negocio, se utilizaron distintas técnicas de recolección de datos.

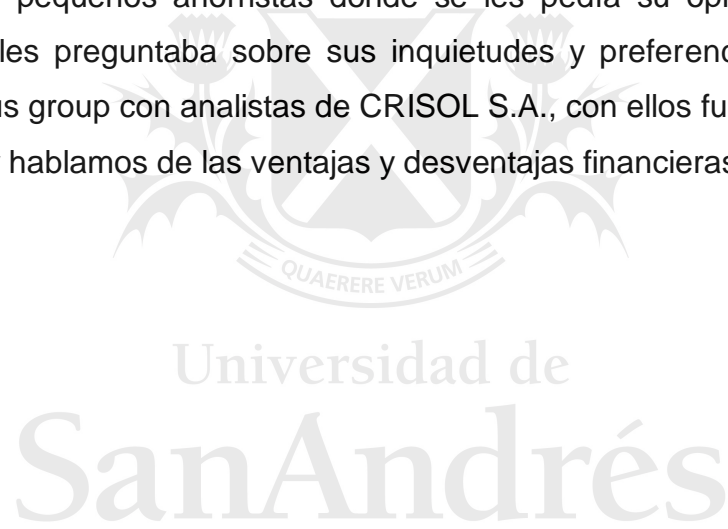
Por un lado, para poder entender más la posición en la que nos encontrábamos realizamos encuestas a través de google forms que fueron publicadas en Facebook y enviadas por mail y WhatsApp. El objetivo de esta encuesta obtener más información sobre el segmento de mercado que apuntamos y poder evaluar sus inquietudes y preferencias. La encuesta se la realizó durante la primera quincena de enero de 2018 y tuvo un alcance de 150 participantes.

Por otro lado, se realizaron entrevistas con el fin de obtener información valiosa acerca de la industria, de los consumidores, de los jugadores más importantes, del contexto socioeconómico en el rubro, entre otros temas. Los entrevistados fueron realizadas a:

- El ingeniero Nelson Daniel García. Entrevista presencial el día 14 de abril de 2018. Duración de tres horas.
- Directora del frigorífico “La Reducción”, Flavia Analía Paniccia. Entrevista presencial el día 21 de abril de 2018. Duración dos horas.
- Funcionario de Senasa. Entrevista telefónica el día 23 de abril de 2018. Duración de cuarenta minutos]
- Analista de un fondo de inversiones, Rodrigo Aller. Entrevista presencial el día 27 de abril de 2018. Duración de una hora.

- Guillermo Giordano, abogado especialista en fideicomisos. Contacto vía mails más una llamada telefónica inicial el día 12 de mayo de 2018.

Por último, creímos necesaria la importancia de realizar tres focus group. Por un lado, con matarifes clientes del frigorífico “La Reducción” para ampliar nuestro panorama de la cadena de producción y saber que es lo que le interesa al consumidor final. El focus group fue realizado dentro de las instalaciones del frigorífico, el día 21 de abril en la provincia de Tucumán. La intención fue que estas personas nos puedan ayudar a delimitar las ventajas y desventajas de nuestra propuesta y que además nos den su opinión acerca de porque nadie implementó un proyecto tal en la provincia. Por el otro lado, coordinamos un focus group compuesto por pequeños ahorristas donde se les pedía su opinión acerca del proyecto y se les preguntaba sobre sus inquietudes y preferencias. Por último, hicimos un focus group con analistas de CRISOL S.A., con ellos fue más técnico el razonamiento y hablamos de las ventajas y desventajas financieras del proyecto.



4. Oportunidad de negocio

Luego de la contracción económica del 2.2% en 2016, el PBI de Argentina creció 2.5% en 2017. El FMI estima que para el año 2018 el PBI crecerá en línea con el año anterior. Sin embargo, uno de los temores de la sociedad argentina es la inflación y las políticas devaluativas que suelen tomarse como medidas económicas.

La tasa de inflación del año 2017 fue de 26.9%. Según el ranking de monedas emergentes de Bloomberg el peso se devaluó un 13.25% con respecto al dólar, en el primer cuatrimestre del 2018. Lo cual son tasas alarmantes para una persona que mantiene un salario fijo en pesos.

El ciudadano promedio tiene que estar constantemente buscando instrumentos financieros para que sus ahorros no pierdan poder adquisitivo. Entre las medidas más comunes se encuentra la compra de divisas o de letras del Banco Central (LEBAC) o del Tesoro (LETES). Sin embargo, al tratarse de inversiones de bajo riesgo, la tasa de interés no suele superar el 47% en el mejor de los casos. Campos Cibeles ofrece al inversor una T.N.A. superior al 55%, lo cual nos alinea con los retornos obtenidos por proyectos de alto riesgo, siendo esta una inversión de riesgo bajo a moderado, considerando entre otros factores que el índice de mortalidad o enfermedad del animal es del 1%.

Hay un universo de personas que hoy en día tienen dinero ocioso y que les gustaría invertirlo en algo que les sea fácil y que no les lleve un trabajo extra tener que estar estimando sus ganancias o analizando si compran o venden.

Argentina es un país generoso en cuanto a la calidad de sus tierras y productos agropecuarios. Por lo cual creemos que se podría crear un fideicomiso ganadero que ofrezca una oportunidad de inversión para todo el universo de jóvenes ahorristas que hoy en día están desamparados financieramente dado que ahorrar en moneda corriente implica una pérdida de poder adquisitivo debido a la inestabilidad económica de la argentina. Este fondo de inversiones estaría

apalancado en un proceso productivo que ayude a sustentabilidad y economía de nuestro país.

Cabe mencionar que comprando dólares o Letes, si bien nos respaldando de la inflación, estamos colaborando a que Argentina financie al gobierno de los Estados Unidos a una tasa de interés cercana a cero.

Por lo cual creemos que el ahorrista promedio estaría deseoso de encontrar un emprendimiento o fondo que les pueda dar una rentabilidad, no solo quieren sostener su poder adquisitivo en moneda real, sino que les gustaría poder ser parte de un emprendimiento productivo y no puramente financiero. A las personas no tan solo les hace ilusión, sino que les da estatus decir que son parte de un emprendimiento además de mantener un trabajo estable.

En los últimos años se ha dado un crecimiento generalizado en el uso de las plataformas móviles. Esto es una oportunidad para nosotros dado que podríamos traspasar barreras geográficas por medio de un App móvil que permita hacer erogaciones de dinero y así transaccionar con el fondo y entre sus usuarios. Los inversionistas que hoy en día compran Lebac o Letes, ya están familiarizados con el manejo de una plataforma web para invertir, por lo cual creemos positivo la implementación de una plataforma online para realizar las transacciones.

Esta propuesta de negocios se nos facilitó gracias a la “comoditización” de los Smartphone. Pasaron de ser un artículo de lujo, a ser un elemento básico de la vida del usuario. Estos dispositivos nos permitirán asistir y acompañar al usuario sin limite horario ni geográfico.

5. Propuesta de negocios

Históricamente Argentina fue un país ganadero de engorde a campo abierto. Sin embargo, en los últimos 20 años se estuvo desarrollando el sistema de producción bovina intensiva para optimizar los recursos y estandarizar la calidad.

Bajo un sistema de producción intensiva basado en alimento balanceado de alto contenido energético, la conversión del alimento en kilos de masa muscular paso de 500-700gr a ser de 1.2kg diarios (N. García, entrevista personal, 14 de abril de 2018).

Campo Cibeles propone ofrecerles a pequeños emprendedores la posibilidad de incorporarse pasivamente en la industria ganadera invirtiendo en la etapa de invernada bovina. El campo operará como un fondo de inversiones apalancando en la actividad productiva de engorde a corral o *feedlot*¹.

Proponemos crear un espacio idóneo en el que expertos ganaderos se encargaran de la selección de novillitos en campos de recría para llevarlos a Campos Cibeles a concretar la etapa de invernada y darles la terminación para la faena. La idea es que jóvenes profesionales puedan adquirir al menos un animal que será invernado por un periodo de 100 días, en el cual se espera que engorden el 40% de su peso total al momento de la venta. La inversión inicial tendrá tres ciclos productivos de reinversión; las ganancias se repartirán al finalizar el tercer ciclo.

Campos Cibeles tendrá la figura comercial de un fideicomiso ganadero donde los usuarios invirtiendo en ganado estarán comprando una cuota parte del fideicomiso. El ahorrista actuará de manera pasiva a lo largo de la inversión. Esto les brinda una oportunidad a todas las personas sin experiencia que deseen entrar en el rubro ganadero. La organización será la que se ocupe de gestionar, con expertos del

¹ Un *feedlot* de bovinos se refiere a un área confinada a la alimentación integral y balanceada de animales con propósitos productivos. Con esta práctica se apunta a producir de manera intensiva un producto seguro y con una calidad estandarizada; este sistema permite grandes volúmenes de producción de carne en espacios reducidos.

rubro, todas las operaciones necesarias para llevar adelante el proyecto con buenas prácticas. Campos Cibeles, para mantener los estándares de calidad y rentabilidad deseados, será quien se ocupe de la adecuada selección de terneros.

Los animales seleccionados serán de 180-200Kg; los cuales serán engordados hasta alcanzar los 300-320Kg, durante un periodo de aproximadamente 100 días. Por último, la organización se hará cargo del contacto y de la venta del animal a los respectivos matarifes. Al finalizar el proceso, los inversionistas recibirán las ganancias obtenidas² por la venta.

El segmento de mercado al que apuntamos es “jóvenes profesionales” con dinero ocioso y matarifes. Estos últimos, son los principales ocupantes de las hotelerías ganaderas dado que tener una parte de faena propia les permite tener una fortaleza frente al negocio.

Las fuentes de ingreso del negocio provendrán de las comisiones por compra/ventas y por la estadía del animal dentro de la Hotelería ganadera. La inversión inicial estará conformada en un 75% por un préstamo en dólares a devolver en cinco años y en un 25% de capital propio.

Universidad de
San Andrés

² Contempla el precio de venta, el precio de adquisición del animal, los gastos de hotelería, gastos administrativos y operativos, la comisión por gastos financieros e impuestos.

6. Análisis de la industria

6.1. Producción de ganado bovino en nuestro país

El método más utilizado en nuestro país, es el de criar a los animales a forraje durante la temprana edad y realizar la etapa de invernada en un *feedlot*. Esto se debe a que los animales jóvenes, terneros y novillitos, son más eficientes en convertir el alimento en proteína que los animales adultos. Por lo cual, cuando se quiere terminar un ternero o novillito para enviarlo a faena, es necesario aumentar la concentración energética para obtener los resultados esperados.

El suministro de una dieta balanceada con alto nivel energético en los últimos 70-100 días del ciclo del animal posibilita darles una terminación consistente y con una calidad estandarizada. En cambio, en pastoreo, se logra un buen nivel de terminación en primavera. Cabe mencionar, que con el engorde a corral la carne se torna de un rosado más intenso y la grasa es de color blanca; a este color el consumidor lo asocia con carne más fresca y de mayor calidad. Cuando la alimentación es a base de pasturas, el color de la carne suele no ser tan brillante y la grasa tiene un color más amarillento; si bien esto no afecta su sabor al consumidor argentino le gusta recibir una carne roja y de grasa blanca, dado que lo asocian con ternera o juventud del animal.

6.2 Etapas del ciclo productivo de bovinos

El ciclo vital de un bovino destinado a la producción de carne puede dividirse en tres etapas: cría, re cría e invernada, en donde el resultado es un animal terminado, listo para ser enviado a la faena. Según fuentes de Senasa, dichas etapas se diferencian por el cambio de peso, por el tipo y proporción de tejidos que se desarrollan y por modificaciones del metabolismo.

La cría es la etapa que abarca desde la gestación hasta el destete de los terneros, que se produce aproximadamente cuando éstos alcanzan los 160 Kg.

Luego entre la cría y la invernada o terminación existe una etapa en la vida de los vacunos que se denomina "recreía". Esta etapa comienza a contar desde el destete hasta que los terneros alcanzan la pubertad, esto es a los 15/24 meses de edad.

La tercera etapa es la "invernada", su finalidad es lograr el desarrollo adecuado de distintas categorías bovinas llevándolas a condiciones óptimas de faena. Hay distintos tipos de invernada, pero el que realizaremos en Campos Cibeles será la "Invernada Rápida", en ella se buscan valores de ganancia de peso diario altos. Cuando el animal llega a su peso deseado, éste se encuentra en lo que denominamos "Terminación", en donde el animal comienza a depositar tejido graso adoptando la conformación adecuada para ser faenado.

6.3 Precio

De acuerdo al Índice del Instituto de Promoción de la Carne Argentina (IPCVA), hay ciertos factores que inciden en el precio de la hacienda. Entre los más habituales se encuentran:

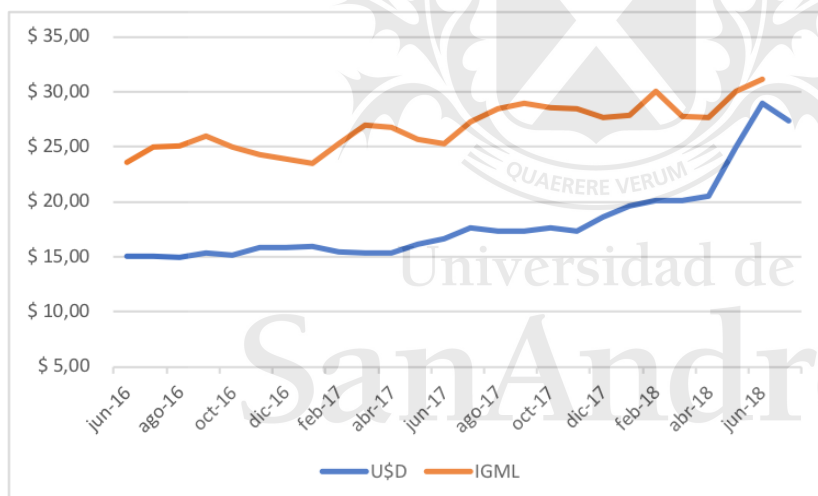
- La demanda; afectada principalmente por el poder adquisitivo de la población.
- La oferta; el precio dependerá de la etapa del ciclo ganadero por la que se esté atravesando. Éstas pueden ser de retención = menos oferta o de liquidación = más oferta.
- Producción; depende de la cantidad de productores en el mercado. En ocasiones sucede que productores liquidan su ganado para producir soja, cuando esto ocurre al haber menos oferta el precio sube.
- Exportaciones; afecta los precios internos dado que influye en el nivel de oferta del mercado interno.
- Cotización del dólar; a mayor porcentaje de exportación la cotización del dólar tiene una mayor incidencia ya que el costo de oportunidad aumenta. Además, cuando aumenta el dólar la exportación de granos también se ve

más atractiva y por ende los costos para la alimentación de los animales en el mercado interno aumentan.

- Consumo per cápita; fue variando a través de los años producto al cambio de hábito.
- Condiciones climáticas.

En los siguientes gráficos se ilustra el comportamiento del Índice General del Mercado de Liniers (IGML³) con respecto a la cotización del dólar en pesos argentinos. También, se podrá observar la línea de tendencia para saber si el precio del ganado expresado en dólares se encuentra por encima o por debajo de la línea de tendencia⁴.

Gráfico N°1: Comportamiento del Índice Gral. Del Mercado de Liniers vs U\$D

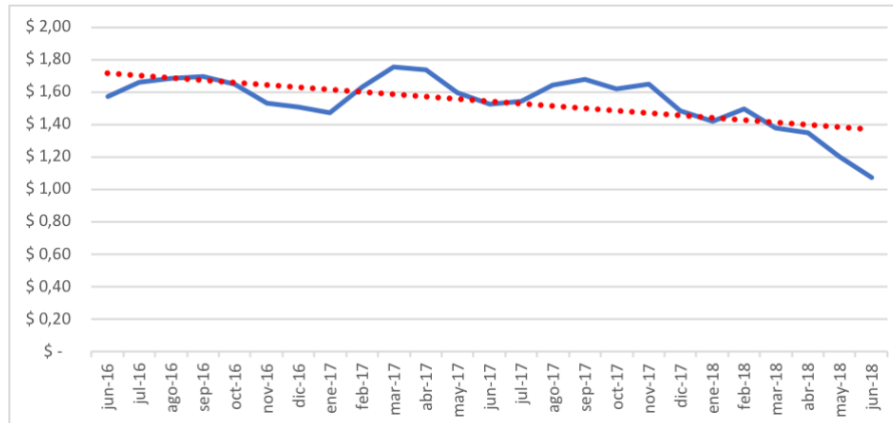


Fuente: elaboración propia basado en datos del Ministerio de agroindustria y cotización del dólar de exportación.

³ Precio promedio del ganado en pie.

⁴ Ver en anexo 1 la tabla publicada por el Ministerio de agroindustria donde respalda los precios históricos de las distintas categorías de ganado bovino durante los últimos tres años.

Gráfico N° 2: IGML (U\$D)



Fuente: elaboración propia basado en datos del Ministerio de agroindustria y cotización del dólar de exportación.

Luego de analizar los valores publicados por el Ministerio de Agroindustria y la cotización del dólar concluimos que, por un lado, los precios tienen un comportamiento estacional que depende del ciclo productivo en el que nos encontremos; por otro lado, la tasación de los animales en el Mercado de Linier tiene una correlación positiva a la cotización del dólar en un 78%. Cabe mencionar que en los últimos meses hubo una relación anormal entre el IGML y el dólar, dado que este último se disparó con respecto al peso argentino y el mercado todavía no se ajustó al cambio.

Como se puede observar en el gráfico N°2, la cotización del ganado bovino, expresada en dólares, se encuentra por debajo de la línea de tendencia. Esto significa que es la oportunidad para aquel inversionista que tenga su capital en dólares, de todas maneras, en el mediano a corto plazo el mercado ajustará los precios y nos volveremos a encontrar con valores próximos a la línea de tendencia.

6.4 Producción y consumo

Según el INDEC la faena de ganado vacuno se incrementó en un 7,5% y la producción ganadera aumentó 6,6% anual en 2017; se espera que continúe creciendo en los próximos años. El consumo de carne vacuna calculado para 2017

fue de 59Kg por habitante, arrojando un aumento del 3,9% anual. Dicho crecimiento se explica por el aumento del salario real y del empleo, dado que los precios de la hacienda en pie y al mostrador presentaron incrementos inferiores a la tasa de inflación. De acuerdo con datos difundidos por la Cámara argentina de Feedlot, se espera un crecimiento del 3% dado que los campos mostraron una buena producción de forraje y que creció la ocupación ganadera en campo abierto un 8% anual.

El gobierno estimula el aumento de la producción de carnes a partir de las mejoras en la productividad y la calidad de la genética. Se está lanzando una campaña para aumentar la productividad a 75 terneros cada 100 vacas, cuando actualmente el promedio de parición se encuentra debajo de los 70 animales. Además, el gobierno se comprometió a bajar las tasas del impuesto a los Ingresos Brutos a los minoristas y a presentar un esquema más igualitario con las distintas cadenas.

6.5 Exportación

La “Mesa de las Carnes” pidió al gobierno que el engorde de novillos sea exento del impuesto a los ingresos brutos para incentivar la producción de animales pesados, que son los que demanda el mercado internacional. Tras 15 años de negociaciones, China autorizó el ingreso de todos los cortes de carne vacuna y ovina y se destrabaron las prohibiciones sanitarias para algunos productos. Es una oportunidad para nosotros que la economía de nuestro país se abra hacia nuevos mercados ya que gran parte de los establecimientos de *feedlot* situados en el país aprovecharan para exportar su producción en vez de venderla en mercado interno. La oferta de animales engordados en corral disminuirá significativamente, por lo cual nosotros tendremos menos competidores en juego.

7. Análisis macro ambiental de la industria

7.1 Análisis PEST

Desde el punto de vista político, el gobierno actual no representa una amenaza para invertir en proyectos regionales, sino más bien se ha mostrado abierto al dialogo, fomento y promoción de la agroindustria, como también en la búsqueda de aumentar la inversión extranjera directa en el país.

Desde el punto de vista económico el nuevo esquema de retenciones al agro tiene un impacto negativo en la ganadería local, puesto que el precio del alimento se ha encarecido sustancialmente con la eliminación de las retenciones. Pero, a su vez, la apertura de la economía al mercado internacional hizo que el valor de la carne vacuna aumente permitiendo afrontar el aumento en los costos mencionados.

El efecto de la devaluación y las políticas inflacionarias alientan a que las personas quieran invertir sus ahorros en algún instrumento financiero que les ayude a hacer frente a la inestabilidad económica del país. Campos Cibeles ofrece esta oportunidad para invertir con la esperanza de no tan solo no perder el valor de los ahorros, sino que obtendrán tasas de retorno superiores a la inflación y la devaluación.

Desde la óptica social, basándonos en reportes del IPCVA se ha producido una diversificación del consumo de carnes. Hoy en día la gente está teniendo una alimentación más variada donde incluye proteínas de origen animal distintas a la vacuna. Sin embargo, no hay que verlo como una debilidad comercial. La carne vacuna sigue liderando el consumo del país, seguida por la del pollo y luego por la del cerdo.

y Desde el punto de vista social financiero, las personas en la Argentina están acostumbradas a ahorrar en dólares, son muy pocos los que ahorran en bonos o acciones. Sin embargo, en los últimos años las personas se comenzaron a animar

cada vez más a tener sus ahorros en letras de cambio como ser Lebac o Letes. A esto lo veremos como una oportunidad dado que estos instrumentos financieros nos allanaron el terreno para que los argentinos se animen a invertir en nuestro fideicomiso ganadero.

Por ultimo, desde el punto de vista tecnológico, el feedlot ha avanzado exponencialmente en los sistemas productivos, introduciendo nuevas técnicas alemanas, realizando fuertes campañas de promoción hacia los productores alentándolos hacia la mejora genética con el fin de producir carne de primera calidad en términos de contenidos grasos y de lograr aumentos en los índices de preñez, parición y destete, que resultaron en mejoras de los porcentajes de producción de carne por animal (García, 2018).

7.2 Las cinco fuerzas de Porter

Desde una perspectiva macro, las cinco fuerzas de Porter (2008) sirven como herramientas para determinar cuán atractiva y rentable resultará la industria. Las cinco fuerzas de Porter son: la rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la amenaza de productos sustitutos. Al analizar estas fuerzas, se podrán determinar las oportunidades y los límites del mercado y comprender quiénes son los principales actores del sector.

7.2.1 La rivalidad entre competidores existentes: La rivalidad entre los competidores de la industria es media/baja, ya que si bien existen campos ganaderos de mayor tamaño y con más poder tanto en Tucumán como en las provincias limítrofes ninguno de ellos brinda el servicio de hotelería ganadera y asesoramiento para que inversionistas minoristas puedan ingresar al rubro. Las barreras de salida son medias/altas ya que si se decide salir del negocio habría que vender el campo a una persona física o jurídica que quisiera continuar con la infraestructura de los corrales.

7.2.2 La amenaza de nuevos entrantes: La amenaza de nuevos competidores entrantes es media-alta. Aunque en el momento no exista ningún modelo de fondo de inversión con las características del proyecto planteado, si este proyecto tiene éxito, es muy factible de que sea utilizado por otros players de la industria ganadera. Actualmente, en la provincia de Tucumán hay alrededor de 40 campos de feedlot, con lo cual, si estos ven una buena oportunidad en el servicio financiero que estamos promocionando, es posible que quieran incorporarlo a su modelo de negocio para expandirse.

7.2.3. El poder de negociación de los proveedores: fluctúa de acuerdo a la época del año y a los reportes publicados por el mercado de Linier. A pesar de esto, es conveniente mantener las relaciones en buenos términos con los campos de recría para poder obtener ganado de mejor calidad y a menor costo antes de que inicie la temporada de ventas.

Existe una gran oferta de proveedores de alimentos, transportistas y veterinarios no nos representan una amenaza.

7.2.4 El poder de negociación de los clientes: contamos con dos tipos de clientes: por un lado, están nuestros clientes por el fondo de inversión y por el otro, están los matarifes como consumidor de nuestra producción ganadera. El poder de negociación de los clientes del fondo es particularmente bajo; estos son solo inversores pasivos dentro del fondo, por lo que no tienen poder de decisión o influencia sobre el accionar de la institución. Solo tienen poder de decisión en cuanto a la cantidad de animales en los que van a invertir y en cuando retirar su inversión. En cambio, los matarifes y el frigorífico son probable que, si tengan poder de negociación, porque si bien nosotros le podemos ofrecer un mejor producto en tiempo y forma, si estos no están conformes con la organización y/o el precio, estos podrán comprar en otro lugar de la competencia.

7.2.5 La amenaza de productos sustitutos: Los productos sustitutos a nuestro emprendimiento son cualquier tipo de fondo o instrumento de inversión. Entre estos instrumentos podemos resaltar la tendencia de los inversores por el plazo fijo, Lebac

y compra de divisas (en especial el dólar), pero estos instrumentos generan tasas de interés mucho más bajas. Por otro lado, existen otros tipos de fondos que generan una rentabilidad similar al proyecto en cuestión (fondos de equity, por ejemplo), pero estos vienen asociados con niveles de riesgo mayores. Por último, dentro de las opciones de inversión en ganado podemos mencionar: poner capital en campos, para lo cual se debe tener un capital excepcionalmente grande; o comprar acciones de empresas ganaderas, pero en este caso estaríamos contrayendo el riesgo propio de esa empresa.

7.3 Análisis FODA

7.3.1 Fortalezas:

- Somos los propietarios del campo donde se llevará a cabo el proyecto⁵.
- El campo ya cuenta con un tractor, un mixer y la infraestructura de un galpón.⁶
- Excelente trayectoria familiar en el rubro y Know-How.
- Excelente ubicación de las tierras con acceso a rutas nacionales y cercanas al frigorífico.
- Red de contactos con proveedores y clientes.

7.3.2 Oportunidades:

- Mercado interno con índice de crecimiento sostenido.
- Alto nivel de consumo local de carne vacuna.

⁵ ver imágenes en anexo N°1.

⁶ Ver imágenes en Anexo N°2.

- Déficit de oferta en el mercado interno debido a que se redujeron las retenciones y los productores aumentaron la proporción de producción para exportación.
- Ahorro en costos de fletes.
- Planes de desarrollo en materia de infraestructura vial a nivel nacional (reducción de costos de transporte con trenes).

7.3.3 Debilidades:

- Falta de cultura de invertir los ahorros en un fideicomiso.
- Desconfianza del inversor hacia una nueva entidad financiera.

7.3.4 Amenazas:

- Políticas inflacionarias y de devaluación.
- Posible conflicto gremial en materia de desarrollo de infraestructura vial (camiones y trenes).
- Quita sostenida de las retenciones total en maíz lo cual produce un riesgo a que la mayoría de los productores decidan exportar toda su producción o bien aumentar los precios locales y que coticen los granos a precio internacional en el mercado interno.

8. Propuesta de valor y el modelo de negocio

Campos Cibeles se trata del desarrollo de un complejo de hotelería ganadera en la provincia de Tucumán, con una estrategia de financiamiento basada en un fideicomiso ganadero dirigido a pequeños y medianos inversores. El presente modelo de negocio está direccionado al rubro financiero, buscando generar oportunidades de crecimiento y promover la sustentabilidad de la región. Este proyecto presenta la particularidad de ser el único establecimiento en el Norte Argentino que ofrezca el engorde a corral como un instrumento financiero.

El emprendimiento se encontrará a las afuera de La Reducción, un pueblo del departamento de Lules en la provincia de Tucuman. En el pueblo se encuentra el frigorífico que será nuestro canal de distribución a la hora de vender los animales. Cabe mencionar que el pueblo tiene fácil acceso a rutas nacionales, lo cual hace viable la logística y circulación de los camiones. Estamos ofreciendo un marco inigualable y un posicionamiento estratégico que facilita la comercialización del ganado.

La propuesta de valor de nuestro emprendimiento reside en el fondo de inversión con apalancamiento productivo en un *feedlot* más la plataforma online que programaremos para hacer todas las transacciones. La idea está en la integración de pequeños y medianos ahorristas a la industria ganadera, emblema de nuestro país.

No solo ofreceremos un instrumento financiero que sirva para protegerse de la inflación y la devaluación, sino que como valor agregado tenemos también toda la experiencia rural que implica la inversión. Campos Cibeles, satisface la necesidad de protegerse contra la inestabilidad económica del país y la de generar valor con el capital disponible.

Hoy en día no se conoce otro fideicomiso ganadero dirigido a jóvenes profesionales y con una plataforma web que sea interactiva para poder transacción a través de

ésta. Seremos la primera organización del NOA en ofrecer este instrumento financiero. Nuestro competidor más directo se lo podría considerar a “Fideicomiso Ganadero RED NEA”, ellos tienen una propuesta similar a la nuestra, pero dirigida a grandes inversores, y con una página web⁷ arcaica en la que no se pueden realizar las transacciones.

Nuestro universo de clientes podrá invertir sus ahorros en un plan a mediano plazo, de muy bajos riesgos (1%) y con retornos esperados mayores a los ofrecidos en un plazo fijo. El inversionista recibirá los retornos ganados por su inversión en la fecha acordada por el contrato.

Buscamos recrear en este modelo de negocio un mercado de capitales, con un ambiente amigable para toda aquella persona con miedo a invertir. Nuestra misión es brindarles a nuestros clientes un asesoramiento personalizado y acompañarlo durante todo el periodo que dure la inversión. El usuario podrá hacer un seguimiento de su inversión a través de nuestra plataforma *online* con una interfaz amigable y fácil de usar.

Para participar del proyecto no habrá una cantidad mínima a invertir, pero si se intentara que el inversionista reúna el valor de al menos un animal en pie. En el último cierre del Mercado de Linier al mes de junio, el precio promedio del kilogramo vivo de un novillito fue de \$40 y estimando que cada animal aproximadamente tiene un peso de entre 180-200Kg. Por lo cual la inversión inicial del ahorrista tendría que ser aproximadamente de \$8.000.

Para el diseño y la aprobación de las instalaciones del *feedlot* hay que tener en cuenta la escala productiva a la cual se apunta, a las características del lugar y al entorno ambiental y social en la que nos encontraríamos. En la Argentina, según el reglamento de buenas prácticas del INTA, la legislación de las provincias es inexistente o incipiente con respecto a la instalación de *feedlot*, por lo que en su mayoría los proyectos iniciados no tienen en cuenta aspectos ambientales o sociales más que los directamente asociados a la calidad del producto o a la

⁷ www.fideicomiso.renea.com

eficiencia de producción. Sin embargo, como un emprendimiento que apunta a las buenas prácticas y a la responsabilidad social empresarial, instalaremos la infraestructura necesaria teniendo en cuenta normas alineadas a respetar el entorno ambiental y social del pueblo en el que nos ubicaremos.



Universidad de
San Andrés

9. La instalación del *feedlot*

Según fuentes del INTA hay ciertos capítulos temáticos que deberíamos tener en cuenta a la hora de realizar las instalaciones correspondientes al hotelería ganadero. Hay que analizar las aptitudes comerciales de la región asociadas a la factibilidad de provisión de insumos, densidad poblacional, clima, entre otras. Algunos puntos claves que hay que evaluar son: vulnerabilidad ambiental del sitio, las pautas para el diseño del *feedlot*, el uso de efluentes y estiércol, pautas para la habilitación y el contralor público. La guía completa estará disponible en la bibliografía compartida. A continuación, realizamos una puntuación de los capítulos de la guía más relevantes para el desarrollo de nuestro emprendimiento.

- A. **Elección de la región y del sitio:** el emprendimiento se llevará a cabo a las afueras de La Reducción, un pueblo perteneciente a la provincia de Tucuman. Por un lado, la provincia elegida cuenta con las condiciones climatológicas óptimas para el desarrollo de la producción bovina. Por el otro lado, las tierras donde asentamos el *feedlot* cuentan con acceso directo a rutas nacionales, con suministros propios de agua potable y con lagunas de decantación para los desechos de los animales como ventaja competitiva. La construcción del *feedlot* se encontraría en un campo cercano a un frigorífico en la provincia de Tucumán. Pensamos elegir estas tierras dado que nos encontraríamos a 30km de la ciudad de Tucumán y además no tendríamos gastos de transporte del ganado desde el *feedlot* hacia el matadero.
- B. **Densidad de población:** Las tierras donde planeamos hacer las instalaciones del *feedlot* son a las afueras de un pueblo de cuatro mil habitantes. Por lo cual creemos que no deberíamos de tener inconvenientes con asociaciones civiles de protección a los animales, además de que contamos con cuatro lagunas de decantación y suministros de agua propia. No debería de manifestarse ningún tipo de olores o desechos para las afueras del campo.

- C. **Provisión de insumos:** El fácil acceso al alimento y el costo de ponerlo en el *feedlot* son determinantes del Éxito del emprendimiento. Un *feedlot* que engorda 1.000 novillos en forma permanente durante el año requiere al menos de 3.500 toneladas de grano, equivalentes a 2 camiones de 30.000 kg cada uno por semana.
- D. **Mercado para los productos:** Campos Cibeles tiene como ventaja competitiva la logística de los animales al frigorífico. Las instalaciones del *feedlot* se encuentran a quinientos metros de la entrada del frigorífico. Lo mas conveniente es que el traslado hacia el frigorífico de faena sea el más corto posible para evitar costos de transporte, riesgos y deterioro de los animales.
- E. **Escala del Feedlot:** El tamaño del *feedlot* o escala debe ser evaluada mediante un estudio de factibilidad física y económica. Nos encontramos ante un modelo de negocio con costos marginales decrecientes, lo cual debemos saber aprovechar. Este punto será mejor detallado cuando expliquemos la estructura de costos.
- F. **Actitudes ambientales:** Los animales bovinos pueden engordarse en sistemas intensivos en un amplio rango de climas. Sin embargo, económicamente, el rango climático interfiere en el desarrollo de la producción. En la medida en que la temperatura ambiental aumenta por encima de los 21 C decrece la eficiencia productiva. En climas muy calurosos es necesario utilizar razas cebuñas y en climas fríos las razas británicas se adaptan mejor y son mas productivas. Campos Cibeles operará de marzo a principio de noviembre, donde la temperatura todavía es templada. Decidimos liquidar la producción para los meses de verano, si es que queremos mantener el estándar de calidad deseado. Tucuman llega a presentar temperaturas de hasta 40 grados Celsius, lo cual hace sufrir a los animales dado que no logran soportar la intensidad del calor.
- G. **Infraestructura:** Campos Cibeles para maximizar la producción deberá de tener un especial cuidado en el diseño de los corrales para minimizar el gasto

energético de los animales y así lograr una mayor eficiencia productiva. Especialistas del INTA nos explicaron la importancia de producir sobre suelos secos, bien drenados y en ambientes templados. El barro permanente en los corrales, el viento persistente y la lluvia recurrente incrementan los requerimientos energéticos de los animales para sostener su masa corporal.

a. Corral de alimentación:

i. Dimensiones $60 \times 60 = 3600\text{m}^2$

ii. La superficie por animal es de 20m^2 a 40m^2

iii. Alambrado

iv. Sombra

b. Corral de enfermería

c. Corral de recepción

d. Calle de alimentación para que circulen los tractores y el mixer

e. Calle de tránsito de animales

f. Galpón de acopio de granos y guardado de maquinaria.



Universidad de
San Andrés

10. Implementación del plan de negocio

La estrategia de este plan de negocios se basa en posicionarse como el primer fondo de inversión con apalancamiento productivo. A través de la comunicación y la excelencia productiva planeamos penetrar en el mercado financiero de la provincia de Tucumán. Una vez que tengamos una estructura de negocio sólida, la idea es expandirnos a las distintas provincias de Argentina por medio de nuestra plataforma online. La pagina Web será complementada con un App para poder realizar las transacciones por medio de dispositivos móviles.

El análisis de este proyecto se basa en la hipótesis de que utilizaríamos tierras propias para la construcción del feedlot y que tendremos una venta directa al frigorífico de La Reducción, siendo éste el más grande de la provincia.

Los principales factores críticos de este emprendimiento son la confianza, el capital humano y los vecinos del campo. Este modelo de negocios necesita personas responsables y metódicas para estar a cargo del cuidado de los animales, todos los días debe de darle la ración de alimento indicada y a la hora precisa para que la conversión sea la esperada. Luego, es muy importante no molestar a los vecinos con malos olores o desechos en el pueblo. Creemos que no tendríamos inconveniente con lo mencionado anteriormente dado que contamos con tres lagunas de tratamiento y decantación.

Nuestro trabajo como fondo de inversión en *feedlot* consistirá en proporcionarles a los inversionistas novillitos que se encuentren listos para su etapa final de engorde, la cual tiene una duración esperada de aproximadamente 100 días⁸; contamos con el contacto de campos especializados en recría de animales para evitar intermediarios. Campos Cibeles se encargará del engorde y cuidado del animal

⁸ El animal bovino suele ganar 1.2 kg diarios bajo una dieta integral de alimento balanceado

durante todo el periodo. Por último, realizaríamos la venta de los animales a los matarifes con los cuales tendríamos asegurada la compra de la tropa. En promedio un matarife de del frigorífico la reducción suele faenar al rededor de mil animales mensuales; nuestro hotelería invernaría 600 animales cuatrimestrales, por lo cual creemos que liquidaremos la venta de nuestro stock únicamente con un frigorífico por el momento.

Al precio de venta del animal se le descontará los gastos incurridos por el hotelería y la comisión por el retorno de la inversión; lo cual detallaremos más adelante. La principal fuente de ingresos de Campos Cibeles provendrá de la prestación del servicio de hotelería más la comisión por las transacciones financiera, los porcentajes brutos están estimados en un 70% y 4% respectivamente.

Como empresa buscamos animales de buena genética que produzcan una buena conversión; y que ésta sea acorde a las preferencias de las carnicerías locales. En este rubro el boca a boca es muy importante, por lo cual debemos de ser responsables en el producto que ofrecemos, tanto para nuestros clientes matarifes como para los ahorristas que compraron una cuota parte del fideicomiso.

Decidimos proporcionar a los inversionistas un Seguro opcional [interno] ante extravío o defunción del animal para minimizar riesgos y desconfianza. El costo de este seguro será del 3% del valor de la inversión inicial, y cubrirá daños por muerte, enfermedad o extravío del animal.

El target de clientes a los que apuntamos son jóvenes profesionales que quieran participar del rubro ganadero. Campo Cibeles intenta que aquellas personas que no están acostumbradas a invertir o que no tienen el suficiente capital para invertir en bienes reales pueden hacerlo a través de este medio. En un principio consideramos la variable geográfica de Tucuman, para brindar un mejor servicio de asesoramiento y de experiencia en cuanto al campo. Pero una vez que nos establezcamos en el mercado, planeamos ampliar nuestro horizonte geográfico y alcanzar nuevos mercados que pueden transaccionar a través de nuestra página web.

Como fondo de inversión, la clave de nuestro negocio reside en la confianza, lo cual implica que debemos de tener rendimientos óptimos de conversión en el *feedlot* para poder cumplir con el índice de retorno prometido a nuestros clientes financieros. Debemos estar a la vanguardia en cuanto infraestructura y buenas practicas del engorde a corral para poder brindar un mejor servicio a nuestros clientes, tanto financieros como a los matarifes.

Campos Cibeles permitirá a aquellos ahorristas ser emprendedores y formar parte de la economía sustentable del país. Ver modelo CANVAS en anexo N*4.

10.1 La relación con los clientes

La relación con las clientas será mediante Newsletters semanales publicados en la página web, en los cuales se les informará a los clientes el rendimiento de sus animales en la semana. El objetivo del “Weekly” es que se pueda facilitar el mercado secundario dentro del fideicomiso.

Cada inversor tendrá un usuario para conectarse a la intranet y así poder transaccionar y realizar un seguimiento del rendimiento de sus animales. A su vez, este podrá publicar si desea hacer un rescate de la inversión y así podrá buscar un comprador del valor de su cuota parte.

En casos particulares la comunicación será directa ya sea a través de nuestra oficina o por medio de la plataforma online. Se buscará brindar una asistencia personalizada en para cada usuario.

10.2 Claves del negocio del *feedlot* y algunas consideraciones.

El Ingeniero Nelson Daniel García (2018) afirma que existen una serie de puntos principales que se podrían catalogar como fundamentales o determinantes para el negocio del engorde a corral de bovinos en Argentina. Estos son: compra de la hacienda; costo de Alimentación; venta de Hacienda; cantidad de animales a engordar; zona donde se instala; tipos de animales.

10.2.1 Compra de la hacienda:

Incluye los costos de adquisición de los animales que se van a encerrar en el feedlot.

Los costos de compra de la hacienda están asociados principalmente al precio de compra de los terneros, los costos de comisión de la firma consignataria, el costo del transporte de la hacienda hasta el establecimiento y demás costos de transacción.

Existe otra alternativa muy común en el sector, que consiste en asociaciones o integración entre criadores y “feedloteros” (término que se utiliza en la jerga para hacer referencia a los dueños del feedlot). El criador es responsable de criar un ternero de calidad genética y calidad sanitaria acordada y pertinente para la actividad, y el feedlotero se encarga de la terminación y venta del novillo o novillito listo para la faena. Generando una opción de mutuo beneficio (García, 2018).

Los campos de recría pueden llegar a ser un socio estratégico. En este rubro son necesarias las alianzas con los proveedores de los campos para poder conseguir animales de mejor calidad y a mejor precio antes de que salgan a la venta en las ferias de temporada. Es muy importante conseguir los terneros a un precio favorable, dado que, si comenzamos comprando caro el animal, las tasas de retorno se van a desbalancear.

Precio de invernada vs. Precio del gordo: el costo que tiene la hacienda que ingresa al feedlot es un tema no menor. En este punto, se hace referencia a la relación entre el precio que paga el feedlotero por los kilos de novillo/ternero que ingresan al feedlot para ser engordados; respecto del precio del kilo vivo del novillo gordo, que es el “producto terminado” el feedlot (García, 2018). Como organización debemos de negociar con los criaderos el precio de compra de la hacienda, dado que si este no está bien calculado, la tasa de interés o rentabilidad será menor a la esperada.

10.2.2 Costo de la alimentación:

Dependiendo de la zona donde se ubique el establecimiento, los costos y el tipo de alimentación pueden variar significativamente (García, 2018). Para lograr una

alimentación de bajo costo es indispensable alcanzar altos índices de conversión, es decir, que con la menor cantidad de alimento posible se genere la mayor cantidad de carne posible. (García, 2018).

Podemos utilizar determinados tipos de residuos o subproductos agroindustriales de nuestra región para la producción de carne. Se puede utilizar para la conversión algún subproducto de menor valor que el grano; estos se suelen hallar en épocas de abundancia estacional o cuando se realizan las limpiezas de plantas elaboradoras, por ejemplo. También, hay otros alimentos más accesibles que cumplen con las características nutricionales necesarias en la provincia de Tucumán, como por ejemplo el afrechillo de trigo, pulpa de cítricos, desechos de tomates, entre otros.

Relación entre el precio de la carne y el precio del grano: Es la relación entre el precio al que se venderá el kilo de novillo engordado y el costo del alimento utilizado en el feedlot. Las variaciones de estos precios y la relación entre ellos, determinarán en gran medida: por un lado, los costos que se deberán enfrentar en el negocio; y por otro, los ingresos que se lograrán obtener. (García, 2018).

10.2.3 Venta de la hacienda:

se puede realizar a través de diferentes canales. Dentro de los principales se identifican: la venta directa a frigoríficos; la venta a través de firmas consignatarias dedicadas; a través de mercados concentradores como el Mercado de Linier; o bien vender la carne directamente al público, para lo cual se debe contar con toda una estructura de negocio acorde a dicha actividad.

Campos Cibeles en un comienzo pretende vender directamente a frigoríficos. Por una alianza comercial nuestro principal cliente de la hacienda terminada será el frigorífico “La Reducción S.A.” Este será el canal de distribución de nuestra producción.

10.2.4 Cantidad de animales a engordar:

Los sistemas de engorde a corral requieren inversiones y gastos fijos que deberían utilizarse eficientemente para que el negocio sea rentable. La mejor manera de licuar estos costos fijos es mediante un manejo de volúmenes de cabezas acordes a la inversión realizada, de manera que el costo fijo unitario sea el más bajo posible.

10.2.5 Zona donde se instala:

zonas poco húmedas ayudan a evitar enfermedades de tipo respiratorias (muy comunes en los engordes a corral) y a brindar un ambiente de mejor calidad para el animal que contribuya a la buena conversión del alimento (García, 2018). Esta es una de las razones por la que elegimos ubicar nuestro feedlot en La Reducción, las condiciones climáticas son óptimas para el correcto desarrollo de la producción.

10.2.6 Tipos de animales

Para obtener los resultados esperados, no solamente es necesaria la alimentación balanceada, sino que también hay que tener en cuenta la raza, la procedencia y la categoría del animal a engordar. No todos los bovinos van a tener el mismo metabolismo.

Las categorías más jóvenes y livianas que se las puede terminar rápidamente son las más rentables por su mayor eficiencia de conversión de alimento a aumento de peso. Por lo general los animales comienzan la dieta de terminación, con un peso vivo inicial que ronda los 160-200 kg. y se terminan a los 240-300 kg. aproximadamente. El animal necesita consumir el 3% de su peso diario en alimento balanceado para aumentar un kilo de masa corporal.

Luego, no todas las razas se terminan con el mismo peso. Existen razas precoces como las británicas y razas no precoces como ser las criollas. Las razas británicas son consideradas por el ojo argentino como de mejor calidad, ya que son animales de menor tamaño

Las razas no precoces, continentales, índicas y sus cruza, tienen un mayor peso adulto, mayor crecimiento, es decir tienen mayores engordes de peso diario, deponen sus tejidos a menor velocidad por tener menor desarrollo, lo que hace llegar al grado óptimo de terminación a edades más avanzadas. A continuación, mostraremos un cuadro comparativo de ambos tipos de razas.

Tabla N°1: Razas británicas vs continentales

	Novillo precoz (Británico)	Novillo no precoz (Continental)	Observaciones
Peso	Menor	Mayor	El no precoz es de mayor tamaño por lo cual llega a la terminación con pesos superiores al precoz.
Tiempo de terminación	Menor	Mayor	
Eficiencia de conversión	Mayor	Menor	El no precoz requiere de más energía para terminarse
Consumo de alimento	Menor	Mayor	



11. Plan de Marketing

Para el análisis del plan de marketing operativo, se desarrollarán las variables del marketing mix de las cuatro P (Producto, Precio, Plaza y Promoción).

11.1. Producto:

Campos Cibeles ofrece un servicio financiero apalancado en un sistema productivo. Por lo cual ofrecemos un producto financiero a nuestros clientes del fideicomiso y un producto ganadero terminado a los matarifes y al frigorífico.

Por un lado, debemos de generar mínimamente una tasa de interés del 40% para los clientes del fideicomiso. Esta tiene que ser superior a la de un instrumento financiero de bajo riesgo. Y, por otro lado, debemos de cumplir con los estándares de calidad pactados y producir un producto de carne de calidad.

Para conseguir los resultados esperados no nos arriesgaremos y utilizaremos únicamente razas precoces de origen británico en nuestro ciclo de invernada. Este tipo de raza tiene animales más pequeños que producen un mejor rendimiento que las razas continentales o indicas, llamadas criollas en la jerga del rubro.

11.2. Precio:

En lo que respecta al pricing, es importante entender como funciona la determinación de costos en el mercado, cuales serán los costos que implicará brindar este servicio y cual será la estrategia de precios elegida, para luego poder definir el precio de nuestro producto/servicio. Luego hacer un análisis de como funciona el mercado, concluimos que los precios de compra y venta los pacta el mercado. Sin embargo, nosotros debemos de ponerle un precio a nuestro asesoramiento financiero y a los servicios prestados por el hotelería ganadero.

Por los servicios financieros del fondo de inversiones cobraremos una tasa del 4% del valor de la inversión inicial y luego nos quedaremos con un margen del 10% de los resultados obtenidos por el animal.

El precio de venta de los bovinas será determinado por el precio de mercado del día de la venta. Tomaremos como referencia la cotización del Mercado de Liniers.

A los ahorristas que decidan invertir en más de 5 animales se les cobrará solo un 1% de interés financiero en la reinversión del segundo ciclo, y a los que inviertan en más de 10 animales no les cobraremos un interés financiero en la reinversión consecutiva del ganado. Esto lo hacemos para incentivar a los ahorristas a invertir en más de un animal y así poder asegurarnos alcanzar más rápido nuestro umbral de producción necesaria para cubrir ciertos costos.

11.3. Plaza:

Llegaremos a nuestros principales clientes mediante Newsletters publicados en nuestra plataforma web. Los inversionistas podrán acceder a estos ingresando en su cuenta de usuario. A través de la plataforma, vamos a subir actualizaciones de los rendimientos semanales de cada vacuno en las cuentas de los respectivos usuarios.

Tenemos pensado en crear una Aplicación para dispositivos móviles en la que se pueda realizar las transacciones y hacer el seguimiento del rendimiento de los animales a través de esta plataforma.

11.4. Promoción:

Campos Cibeles dará a conocer sus servicios por medio de charlas informativas, stands en ferias rurales, mediante su pagina web. Utilizaremos google adds para promocionarnos y alcanzar un publico mas alejado de nuestra área de promoción. Realizaremos charlas informativas donde invitaremos a jóvenes profesionales.

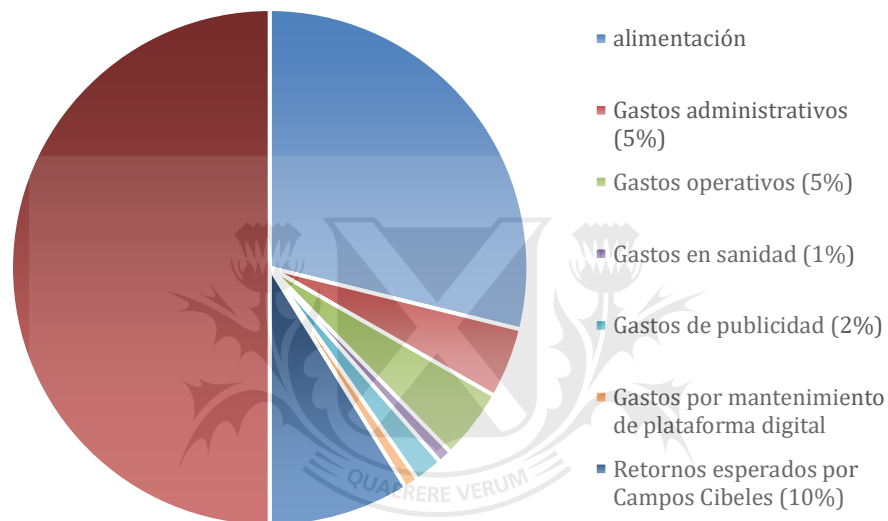
Campos Cibeles es la marca establecida para llevar a cabo el proyecto. Le pusimos ese nombre porque Cibeles es considerada la diosa de todos los animales y el campo; además de que es un nombre fácil de pronunciar y de recordar.



Universidad de
San Andrés

12. Estructura de costos

El modelo de negocio tiene una estructura de costos principalmente variable en donde su principal componente es el alimento de los animales. En el grafico se detalla solo la proporción de los costos de producción financiera y ganadera.



12.1 Equipamiento

Para la producción se debe contar con las herramientas de trabajo necesarias para llevar a cabo las actividades de alimentación, como ser un tractor y un mixer. También se requiere un depósito o planta de acopio, con capacidad para almacenar alimento suficiente como para un mes, aproximadamente (García, 2018).

Dentro de las instalaciones del campo contamos con un galpón cerrado, un tractor y un mixer pertenecientes al frigorífico. Por un lado, podremos utilizar el galpón como lugar de acopio de alimentos y herramientas de trabajo. Por el otro lado, trabajaremos con este tractor y mixer en las tareas necesarias para nuestra actividad. No tendremos que invertir en el equipamiento mencionado dado que se lo va a considerar como un préstamo por parte del frigorífico. Sin embargo, nuestro

plan es poder invertir en maquinaria propia cuando el negocio produzca el capital necesario para la inversión.

12.2 Equipo de trabajo:

Al tratarse de un start-up, el capital humano en un comienzo será el mínimo e indispensable para llevar a cabo las actividades necesarias. Se contratará para la parte productiva una persona full-time y una persona part-time. Idealmente se contaría un matrimonio ofreciéndoles hospedaje para que ellos se puedan hacer cargo del pleno cuidado de los animales. En un principio el hombre ocupará el puesto de capataz y se ocupará de las tareas que requieran un mayor esfuerzo físico; este debe de saber conducir un tractor y manejar el mixer para poder alimentar a los animales. La mujer ocupará tareas que no requieren de mucha fuerza, con horarios de media jornada, como ser las sanitarias, de limpieza e higiene en los sectores y espacios que se liberan entre la salida y la entrada de tropas de animales para mantener los espacios libres de pestes y plagas.

En nuestro equipo vamos a prescindir también de la asistencia de un veterinario que nos haga visitas semanales y de ser necesarios sus servicios con mayor frecuencia se lo analizara en el momento.

Por último, vamos a tener un encargado de llevar adelante las tareas de compras, ventas, planificación, dirección y control del negocio (García, 2018)

La cantidad de personas fijas dependerá del tamaño del feedlot. Queremos contratar personas responsables y con experiencia en el rubro, que brinde confianza y seguridad del cuidado de los animales a nuestros clientes.

Se contrata en la parte administrativa a una persona que sea un licenciado en ciencias económicas con orientación financiera. Esta persona será la que llevará actualizadas en los libros contables las transacciones de cada cliente y la encargada de crear planes de inversión optima para cada perfil de cliente. Por ultimo, mantendrá actualizada la pagina web y la administración de los usuarios.

Contrataremos a una empresa *outsource* que se encargue del mantenimiento técnico de nuestra pagina web.

Y por ultimo, Aracelis Tarascio, Lic. en administración de empresas y con una maestría en finanzas corporativas, ocupara el puesto de CEO y *manager director*. Ella llevará a cabo el trato con los clientes y será la encargada de hacer los contactos y tomar las decisiones estratégicas.

12.3 Alimentación:

En cuanto a la alimentación de la hacienda, se deben lograr mezclas que generen una buena ganancia diaria (consumo de alimento/ kilos aumentados) y que a su vez sean lo más económicas posibles. Los ingredientes deben ser frescos y uniformemente nutritivos. Es importante mencionar que un buen manejo de la alimentación contribuye significativamente a disminuir el riesgo de enfermedad y, consecuentemente, a lograr buenos índices de conversión (García, 2018).

12.5 Sanidad:

La sanidad animal constituye uno de los pilares fundamentales a la hora de conseguir una buena eficiencia en la actividad. Los sistemas de engorde a corral implican un ambiente muy propicio para enfermedades de tipo infecto-contagiosas, con el consecuente impacto que se puede medir en pérdidas económicas por: pérdida de peso, mala conversión alimenticia y muerte. Por ello, es importante que se realicen tratamientos preventivos (identificación, administración de vacunas, antiparasitarios, etc.) de forma anticipada, en los quince o veinte días previos al encierro. (García, 2018).

13. Proyección de Resultados para el feedlot

El precio del kilo vivo de ternero de feedlot en el mercado de Linier, al día 28 de junio de 2018, es de \$40; se requieren de 6 a 7 kg de materia seca para aumentar un kilo de masa muscular en el bovino. El precio del alimento balanceado es de \$2kg. Por lo tanto, el costo en alimento para producir un kilo vivo de novillo es de $6.55\text{Kg} \times \$3.37 = \13.1

En el presente análisis se proyectan dos modelos de encierre a corral, ambos se inician con terneros de 180 kg/cabeza, uno de hembras y otro de machos. Según el género del animal se difieren varias cuestiones muy relevantes: el precio de compra, el precio de venta y la duración del encierre.

Tabla Nro. 2 Planteo Técnico

Planteo	Unidad	(A)Vaquillonas	(B) Novillitos
		180-300 Kg.	180-360 Kg.
Peso de entrada al corral	Kg/cabeza	180	180
Peso de terminación	Kg/cabeza	315	378
Mortandad	%	0,50%	0,50%
Desbaste	%	5%	5%
Peso de venta	Kg/cabeza	300	320
Producción	Kg/cabeza	120	140
Conversión materia seca (MS)	Kg/cabeza	6,55	6,55
Aumento diario	Kg/cabeza	1,2	1,2
Ciclo en corral	días	~100	~100
Materia seca ración	%MS	71,00%	71,00%
Consumo ración - MS	Kg/cabeza	786	917
Consumo ración- tal cual	Kg/cabeza	1107	1200

Fuente: elaboración propia en base al mercado de Liniers.

Modelo (A): Ingresan al feedlot terneras con 180 kg para concluir el ciclo a los 100 días de encierre como vaquillona a un kilaje de venta de 300 kg. Este modelo tiene la particularidad de ser poco flexible, ya que, si el peso de venta supera los 320 kg aproximadamente, la vaquillona cambia de categoría, lo cual implica un precio de venta inferior. Por otro lado, si se demora unos días la salida de la hacienda del feedlot se corre el riesgo de que la vaquilla se pase de grasa y el precio sea castigado por ello a la hora de la venta, esto es algo que sucede solo con las hembras y no con los machos (García, 2018). Este modelo se caracteriza por contar con precios de compra y precios de venta inferiores al modelo de novillitos.

Modelo (B): Ingresan al feedlot terneros con 180 kg para concluir el ciclo a los 125 días de encierre como novillitos a un kilaje de venta de 320 kg. La flexibilidad de este modelo es superior al anterior, ya que el rango de kilos en que se puede vender sin resentir el precio es mucho más amplio que en el caso de las hembras, principalmente porque los machos una vez avanzados en kilos siguen produciendo carne y no grasa, como la vaquilla (García, 2018) Tanto el precio de compra como el de venta son superiores en el caso de los machos respecto del modelo anterior.

Tabla N° 3: Planteo Técnico

Precio	Unidad	(a) Vaquillonas 180-300kg	(b) Novillitos 180-300kg
Compra	\$/Kg	35	40
Venta	\$/Kg	38	40

Fuente: elaboración propia en base a la cotización de junio del mercado de linier.

Tabla Nro. 4: composición y costo del alimento para feedlot

Unidad	Costo del alimento			Precio ponderado por Kg. \$/%
	Participación en la dieta %	Precio por tonelada \$/t	costo \$/Kg	
Maíz (MS y molido)	89,50%	1500	1,5	13.525
Pellet girasol	8,00%	5000	5	0,4
Núcleo vitamínico	2,50%	5000	5	0,125
Alimento	100,00%			\$ 1,90
Flete	7% del costo del alimento			\$ 0,14
Total				\$ 2,03

Fuente: elaboración propia en base a la Bolsa de Comercio de Rosario

El plan de engorde utilizada en ambos modelos está compuesto por maíz MS (materia seca) 12,5%, 77% maíz molido, 8% pellet de girasol (alta proteína) y 2,5% núcleo vitamínico mineral con Urea y Montesina. Como se puede observar en la tabla N°4, el 89,5% del costo de la alimentación está sujeto al costo del maíz. Un animal bovino necesita consumir el 3% de su peso en alimento para producir un kilogramo de masa muscular. Suponiendo que en promedio los animales del feedlot pesan 200 kg, entonces con 6 kg de alimento balanceado se producirá un kilo de carne.

El modelo de negocio tiene una estructura de costos variable en la cual su principal gasto es el alimento balanceado para el engorde.

Criterio de Costeo

El maíz comprado se ha tomado de la cotización mostrada en las pizarras del mercado de granos de Rosario. El precio de venta de la hacienda gorda se tomó de los precios corrientes del Mercado de Linier y el precio de compra de los terneros se tomó de los precios corrientes del RosGan (remate televisado de Rosario) de mayo 2018.

14. Análisis económico y financiero

La inversión inicial necesaria para el proyecto es de U\$S60.000 aproximadamente, sobre los cuales el 75% de la inversión inicial está compuesta por un préstamo en dólares a devolver en 5 años y el resto se financia con capital propio. La inversión inicial será destinada a la construcción de 4 corrales con comederos con una capacidad para 150 animales por corral. La construcción de cada corral cuesta U\$D7000, tendremos una capacidad para 600 animales por ciclo. También, realizaremos un corral de enfermería y otro de recepción de las tropas; ambos corrales nos costaran un total U\$D 7.000 dado que son corrales mas económicos que los destinados para alimentación. Invertiremos U\$D10.000 para la compra de balanzas y mangas utilizadas para el manejo de los animales, estas herramientas las compraremos en Farmquip, una empresa de tecnología agropecuaria alemana que provee de las ultimas tecnologías lanzadas en el mercado. U\$D5.000 serán reservados para pagar las remuneraciones del primer ciclo. Los U\$D10.000 restantes los utilizaremos como reserva para el pago de remuneraciones y por si surge algún imprevisto o si se cree necesaria la construcción de un quinto corral de alimentación.

Campos Cibeles realizará tres ciclos de invernada. El primero comenzara en marzo y terminara a mediados de junio; el segundo abarcará de junio a fines de septiembre y el tercer ciclo comenzara en octubre y terminara en diciembre. Luego haremos un receso en los meses más calurosos de verano, enero y febrero. La capacidad para nuestro primer año de inversión será de 1.800 animales.

A continuación, desglosaremos el costo de la mercadería y el estado de resultados para los usuarios de Campos Cibeles (por cada bovino invertido).

Tabla N° 5: Compra del animal

Adquisición del animal por el inversionista/matarife	\$/kg
kilo vivo	40,0
Flete (10%)	4,0
comisión Campos Cibeles (4%)	1,6
Precio total	45,6

Tabla N° 6: Venta del animal

Venta del animal	\$/kg
Kilo vivo	40,0
alimentación	13,1
Gastos administrativos (5%)	2,0
Gastos operativos (5%)	2,0
Gastos en sanidad (1%)	0,4
Gastos de publicidad (2%)	0,8
Gastos por mantenimiento de plataforma digital	0,4
Retornos esperados por Campos Cibeles (10%)	4,0
Resultado antes de impuestos	17,3

Universidad de
San Andrés

Tabla N° 7: Estado de Resultados por cabeza (suponiendo que no reinvierte):

		<u>INVERCIONISTA</u>	<u>CAMPOS CIBELES</u>
-	-		
ventas		\$ 12.800,00	\$ 12.800,00
(costo de mercaderia vendida)		\$ (7.200,00)	\$ (7.200,00)
Flete (10%)		\$ (720,00)	\$ -
comicion Campos Cibeles (4%)		\$ (288,00)	\$ 288,00
(costo de alimentacion)		\$ (2.271,45)	\$ (2.271,45)
Resultado bruto		\$ 2.320,55	\$ 3.616,55
Gastos administrativos (5%)		\$ (640,00)	\$ (640,00)
Gastos operativos (5%)		\$ (640,00)	\$ (640,00)
sanidad (1%)		\$ (72,00)	\$ (72,00)
Públicaidad 2%		\$ (46,41)	\$ (46,41)
Mantenimiento de la plataforma digital (1%)		\$ (23,21)	\$ (23,21)
Resultado antes de impuestos		\$ 898,93	\$ 2.194,93
Impuesto a las ganancias		\$ (314,63)	\$ (768,23)
Resultado despues de impuestos		\$ 584,30	\$ 1.426,70
Dividendos a pagar (90%)	90,0%	\$ 525,87	\$ (525,87)
Resultado neto para Campos Cibeles			\$ 900,83

Tabla N*8: Estado de resultados en U\$D para los primeros 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Cantidad vendida		1.800,00	2250	2700	3150	3600
ventas	\$	822.857,14	\$ 1.028.571,43	\$ 1.234.285,71	\$ 1.440.000,00	\$ 1.645.714,29
(costo de mercaderia vendida)	\$	(462.857,14)	\$ (578.571,43)	\$ (694.285,71)	\$ (810.000,00)	\$ (925.714,29)
Flete (10%)	\$	-	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00
comicion Campos Cibeles (4%)	\$	9.257,14	\$ 11.571,43	\$ 13.885,71	\$ 16.200,00	\$ 18.514,29
(costo de alimentacion)	\$	(119.668,50)	\$ (149.585,63)	\$ (179.502,75)	\$ (209.419,88)	\$ (239.337,00)
Resultado bruto	\$	249.588,64	\$ 311.986,80	\$ 374.383,96	\$ 436.781,13	\$ 499.178,29
(Gastos administrativos)	\$	(41.142,86)	\$ (51.428,57)	\$ (61.714,29)	\$ (72.000,00)	\$ (82.285,71)
(Gastos operativos)	\$	(24.685,71)	\$ (30.857,14)	\$ (37.028,57)	\$ (43.200,00)	\$ (49.371,43)
Resultado antes de impuesto e inversiones	\$	183.760,07	\$ 229.701,09	\$ 275.641,11	\$ 321.581,13	\$ 367.521,14
Pago de deuda financiera	\$	(9.000,00)	\$ (9.000,00)	\$ (9.000,00)	\$ (9.000,00)	\$ (9.000,00)
CAPEX	\$	(7.000,00)	\$ (7.000,00)	\$ (7.000,00)	\$ (7.000,00)	\$ (7.000,00)
Resultado antes de impuestos	\$	167.760,07	\$ 213.701,09	\$ 259.641,11	\$ 305.581,13	\$ 351.521,14
Impuesto a las ganancias	\$	(64.316,03)	\$ (80.395,38)	\$ (96.474,39)	\$ (112.553,39)	\$ (128.632,40)
Resultado despues de impuestos	\$	271.204,12	\$ 347.006,80	\$ 422.807,83	\$ 498.608,86	\$ 574.409,89
Dividendos a pagar (90%)	\$	(49.823,40)	\$ (62.279,25)	\$ (74.735,11)	\$ (87.190,96)	\$ (99.646,81)
Resultado neto para Campos Cibeles	\$	221.380,71	\$ 284.727,54	\$ 348.072,72	\$ 411.417,90	\$ 474.763,08

Los costos por adquisición del animal quedan a cargo del inversor y el alimento balanceado se lo paga una vez que hayamos finalizado el ciclo. Los resultados del ejercicio el primer año se repartirán un 90% para el inversionista y un 10% para campos Cibeles.

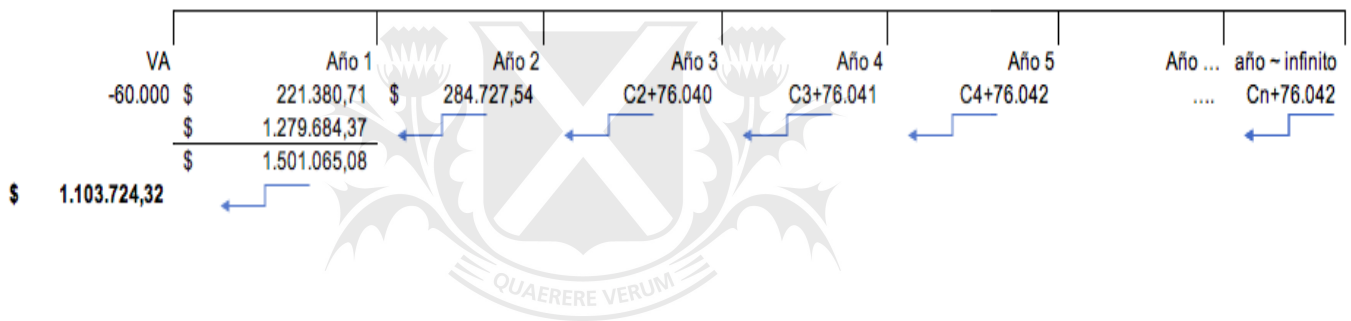
Intentaremos completar en su totalidad nuestros cuatro corrales iniciales, de no ser así utilizaremos parte de nuestro capital de reserva para tener animales propios dentro del feedlot y así poder tener un mayor volumen para solventar nuestros costos fijos y de mantenimiento.

Por año administraremos un volumen de 1800 animales dentro de nuestro feedlot. Esto nos deja un resultado neto de aproximadamente 1.5 millones de pesos anuales. Si lo deseáramos podríamos liquidar la mitad de la deuda durante este año e invertir en 1 corral mas. Suponiendo un dólar de \$28 luego de pagar parte de la deuda y hacer la inversión nos dejaría un margen de aproximadamente de \$615000 que

serán destinados en su totalidad para la fundadora de Campos Cibeles. Es decir, durante el primer año del proyecto, el sueldo de Aracelis será de 50mil pesos.

Suponiendo que dolarizamos el estado de flujo de la inversión y que cada año invertimos en un corral extra; nos encontramos con una perpetuidad de cuotas variables de progresión aritmética y vencidas.

Supusimos un costo de oportunidad de 36% dado que ese fue el ultimo rendimiento de los Lebac al mes de julio 2018. Traeremos las infinitas cuotas al presente para ver el valor actual que un inversor estaría dispuesto a invertir por recibir estas cuotas anuales.



Como resultado obtuvimos que un inversor con un costo de oportunidad del 36% esta dispuesto a invertir como máximo U\$D1.103.724. Lo que quiere decir, que nuestro valor actual neto esta muy por encima de cero. Por ende, invertiríamos en este proyecto.

En un proyecto financiero estamos indiferentes cuando el VAN=0; si el VAN<0 no invertimos y si el VAN>0 si invertimos. En nuestro caso nuestro

$$VAN = 1.103.724 - 60.000 = U\$D 1.043.724.$$

15. Estrategia de Salida

Luego de hacer un análisis meticuloso confiamos en que campos Cibeles tendrá éxito. En el caso de que no funcione como hotelería ganadera tenemos pensado dos opciones. La primera es pedir un préstamo o buscar inversionistas que nos presten el capital para comprar los animales del primer ciclo. Con ello nuestro modelo de negocio y nuestros objetivos cambiarían pero al menos podríamos tener un negocio rentable funcionando. La segunda opción, menos deseada, es arrendar las tierras para alguien que desee hacer el ciclo de invernada, no necesariamente bovina, sino que este puede invernar cerdos, corderos, etc con una mínima modificación a los corrales. O bien el frigorífico podría arrendarnos los corrales para uso propio.

De todas maneras, planeamos construir los corrales siendo sensatos. Dado que el tiempo de construcción es de una semana, podemos tantear la demanda y a partir de nuestras expectativas ir aumentando el número de corrales hasta completar los cuatro del primer año.

16. Conclusiones

A lo largo de este trabajo de investigación y análisis pude aplicar todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera. Lo cual me permitió fijar conocimientos y alinearlos con el mundo de los negocios.

Crear un proyecto de negocios implica tener en mente un universo de variables que pudriesen afectar el modelo de negocios pensado. Esta idea de crear un fideicomiso ganadero para pequeños inversionistas se me ocurrió cuando en una reunión entre amigos surgió el problema generalizado de la mayoría de ellos que hacía un mes que trabajaban como jóvenes profesionales, no tenían obligaciones familiares y el porcentaje de ahorro que les quedaba de su sueldo superaba el 50%. La preocupación de estos jóvenes era que el esfuerzo que hicieron durante el mes se devaluaba a raíz de las políticas monetarias que se tomaban. Se sentían a la deriva, sin saber dónde poner sus ahorros para que no pierdan valor, y estamos hablando de jóvenes universitarios que podrían crear un emprendimiento o poner el capital en acciones por ejemplo. Sin embargo, lo que me comentaban era que tenían otras preocupaciones en mente y no querían estar pendientes de la administración de un portafolio financiero.

Luego de analizar el rubro ganadero y la figura de un fideicomiso, llegamos a la conclusión de que el plan de negocios presentado demuestra que Campos Cibeles sería un proyecto viable que solucionaría un problema real a dos tipos de clientes distintos (ahorristas y matarifes). El producto responde a los estándares argentinos y está al día con las tendencias tecnológicas.

Los riesgos de implementar el proyecto los consideramos bajos dado que ya contamos con los contactos y alianzas necesarias dentro de la industria, dada nuestra trayectoria familiar en ella. Y en el caso de que el proyecto no funcione se liquidará la hacienda (Campos Cibeles se hará responsable de retribuir los retornos

prometidos para no manchar el nombre). Y la inversion en infraestructura realizada para la hoteleria ganadera podra ser utilizada con fines productivos del frigorifico.



Universidad de
San Andrés

17. Bibliografía

- Dvoskin, R. Fundamentos de Marketing. Buenos Aires: Granica (2004). Capítulo 11.
- Hill, C. y G. Jones, Administración estratégica: un enfoque integrado, McGraw-Hill Interamericana, Santafé de Bogotá (1996)
- Osterwalder, A and Pigneur Y. 2010. Generación de Modelos de Negocios. SEESCYT.

(Traducción).

- Porter, M. (1990): The Competitive Advantage of Nations, Harvard Business Review, march - April.
- Porter, M. (2008): "The five competitive forces that shape strategy", en *Harvard Business Review*, January, pp. 79-93

Páginas webs complementarias:

- Mercado de Liniers: <http://www.mercadodeliniers.com.ar>
- El rural: <https://www.elrural.com>
- Sociedad Rural Argentina <https://www.sra.org.ar/>
- Instituto de promoción de la carne vacuna argentina (IPCVA): <http://www.ipcva.com.ar/>
- Ministerio de agroindustrias: <https://www.argentina.gob.ar/agroindustria>

18. Anexos

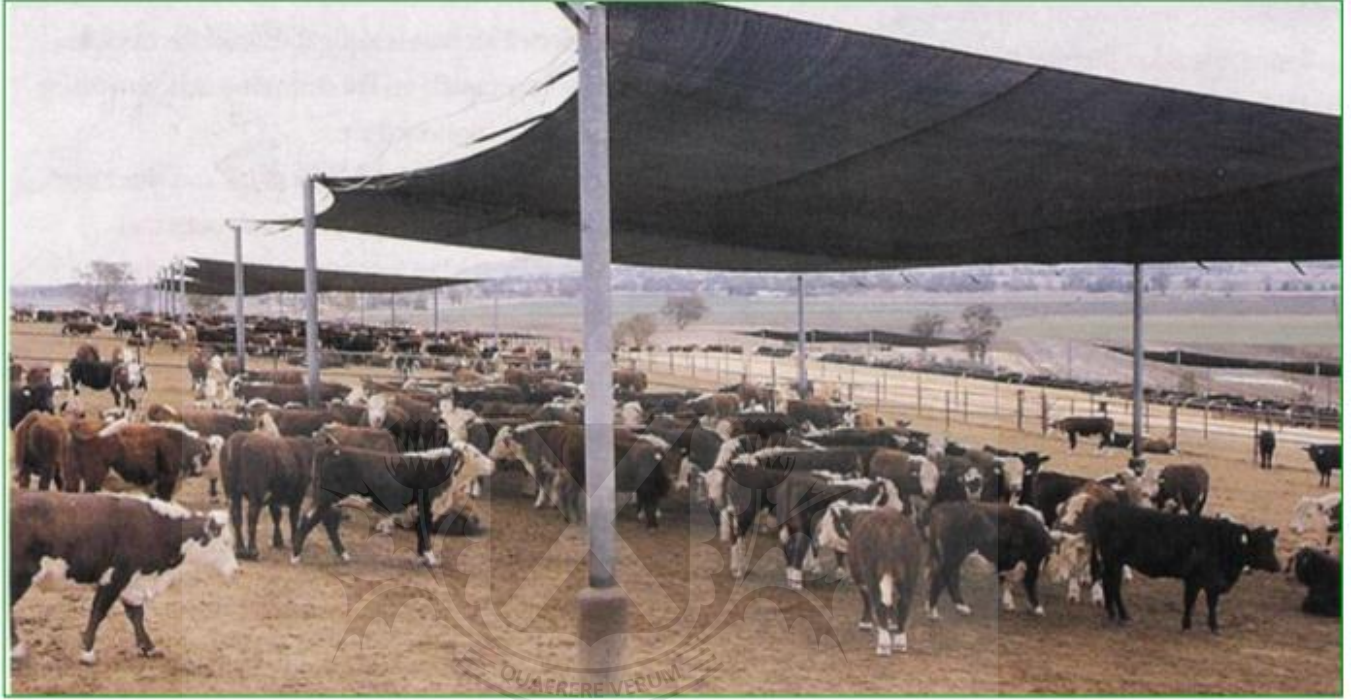
Anexo N°1: Precios históricos publicados por el Ministerio de agroindustrias en base a la cotización del Mercado de Linier

PRECIOS CORRIENTES EN PESOS POR KILO VIVO

Período	IGML	Novillos	Novillitos	Vacas	Vaquillonas	Terneros	Temeras	Toros	MEJ	
2016	Enero	21,279	22,399	25,522	13,905	23,035	27,021	26,243	15,499	21,777
	Febrero	22,104	23,655	26,425	15,617	24,470	27,278	27,347	16,188	22,347
	Marzo	21,942	24,586	27,275	14,744	25,875	28,406	28,107	15,502	22,366
	Abril	23,507	26,167	29,018	15,889	27,274	29,984	29,315	17,485	25,710
	Mayo	22,345	27,071	30,179	13,931	28,411	31,308	30,668	16,522	25,337
	Junio	23,630	28,747	30,955	14,649	28,560	32,104	30,797	17,246	26,991
	Julio	24,939	28,447	30,906	17,851	28,147	32,072	30,849	18,772	29,110
	Agosto	25,132	28,308	30,856	18,905	28,140	31,545	30,642	19,356	27,143
	Septiembre	26,025	28,281	31,193	20,061	28,434	31,806	31,095	20,177	26,515
	Octubre	24,979	27,176	30,127	18,401	26,986	30,739	30,249	18,620	26,708
	Noviembre	24,283	26,309	29,021	17,962	26,097	30,292	29,686	18,643	25,125
	Diciembre	23,906	25,341	28,501	15,676	25,830	30,096	29,345	16,601	24,274
2017	Enero	23,449	24,663	27,983	16,690	25,153	29,726	28,821	17,405	23,884
	Febrero	25,240	26,683	29,605	18,320	27,519	30,764	30,128	17,712	26,180
	Marzo	26,935	28,826	32,026	17,997	30,177	32,680	32,874	19,071	27,796
	Abril	26,741	29,680	33,297	17,029	30,714	35,380	33,978	19,203	30,929
	Mayo	25,698	29,210	32,737	15,724	30,704	35,199	34,195	16,955	29,553
	Junio	25,309	29,951	33,666	15,903	30,972	35,441	34,675	15,953	24,371
	Julio	27,253	30,718	33,525	19,323	30,905	35,434	34,182	19,346	29,966
	Agosto	28,494	31,667	34,628	21,604	31,222	35,322	34,249	21,353	29,119
	Septiembre	28,998	31,154	34,369	22,633	31,114	35,040	33,812	21,870	30,023
	Octubre	28,536	30,709	33,955	22,536	30,469	34,352	33,396	21,119	30,035
	Noviembre	28,478	30,519	33,688	22,241	29,834	34,324	33,521	21,550	28,924
	Diciembre	27,660	29,545	33,285	19,559	30,228	34,574	33,709	20,199	31,204
2018	Enero	27,822	29,495	33,060	20,857	30,360	33,963	33,321	20,976	28,728
	Febrero	30,102	32,297	36,402	21,764	33,499	36,187	35,715	20,509	31,515
	Marzo	27,758	31,362	34,912	18,523	32,116	36,202	35,275	19,838	30,746
	Abril	27,700	31,459	34,501	18,565	31,869	36,468	35,228	20,457	30,481
	Mayo	30,075	34,391	37,612	21,063	34,363	38,995	38,099	22,441	32,394
	Junio	31,128	37,535	40,879	21,767	36,282	42,362	41,169	22,312	37,158
	Julio									
	Agosto									
	Septiembre									
	Octubre									
	Noviembre									
	Diciembre									

Fuente: Mercado de Liniers SA
04/07/2018

Anexo N 2: Hotelería ganadera



Universidad de
San Andrés

Anexo N3: Mixer y tractor



Anexo N4: Modelo CANVAS:

6. Alianzas	8. Procesos	1. Propuesta de valor	4. Relacion con los clientes	2. Segmento de clientes
<p>Frigorificos, campos de recría y proveedores de alimento</p>	<p>Produccion Hotelaria Ganadera: Compra, invernada y venta . Actividades fondo de inversion: Planificacion, seguimiento a cada inversor, actualizar la pag web/App. Administracion : promocion, charlas informativas, contabilidad y desiciones estrategicas</p>	<p>Instrumento financiero apalancado en un proceso productivo.</p>	<p>stand en eventos, exposiciones y ferias. Newsletters semanales, pagina web, oficina de atencion al publico</p>	<p>Tres tipos de clientes - cliente del fondo de inversiones. cliente de la hoteleria ganadera (matarife). Frigorifico.</p>
	<p>7. Recursos claves</p>		<p>3. Canales</p>	
	<p>Alimento balanceado, Capital humano, Tractor y mexer, contactos</p>		<p>Frigorifico "La Reduccion"</p>	
<p>9. Estructura de costos</p>	<p>5. Fuente de ingreso</p>		<p>Resultados por Hotelegia ganader + comicion por inversion</p>	
<p>55% alimentacion 10% gastos administrativos 3% gastos operativos 5% Marketing y promocion</p>				