



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Maestría en Marketing y Comunicación**

***Plan de Marketing: Gasperio SRL***

***Servicios de Cría y Recría de Ganado***

**Autora: Antonella Fioroni**

**DNI: 36745313**

**Mentora de Tesis: Daniela Martinez**

**Buenos Aires, Abril de 2019**



# Universidad de **San Andrés**

Universidad de San Andrés

Maestría en Marketing y Comunicación

**Plan de Marketing: Gasperio SRL**

**Servicios de Cría y Recría de Ganado**

Autor: Antonella Fioroni

Tutor: Daniela Martinez

*Buenos Aires, Abril, 2019*

## INDICE

INTRODUCCIÓN: GASPERIO SRL.....	4
RESUMEN EJECUTIVO: HAY QUE AJUSTARLO .....	5
MARCO CONCEPTUAL .....	7
DEFINICIÓN DE CONCEPTOS .....	7
<i>Ciclo de producción ganadera</i> .....	10
ANÁLISIS DE SITUACIÓN.....	11
ANÁLISIS CONTEXTUAL .....	11
ANÁLISIS DE ENTORNO .....	14
ANÁLISIS DE SITUACIÓN INTERNA .....	18
<i>Cualitativo</i> .....	18
<i>Cuantitativo</i> .....	21
ANÁLISIS DE MERCADO .....	23
ANÁLISIS COMPETITIVO (5 FUERZAS DE PORTER) .....	26
ANÁLISIS DEL CLIENTE: .....	30
ANÁLISIS FODA .....	33
ESTRATEGIA DE MARKETING.....	37
PROPUESTA ÚNICA DE VALOR .....	38
<i>Mapeo de propuesta de valor</i> .....	39
<i>Canvas Business Model</i> .....	40
ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN Y TARGETING .....	41
DIFERENCIACIÓN Y POSICIONAMIENTO .....	44
CAPTACIÓN DE CLIENTES .....	46
FIDELIZACIÓN .....	47
OBJETIVOS Y METAS.....	48
<i>KPIs</i> .....	50
MARKETING MIX .....	51
PRODUCTO / ACEPTABILIDAD .....	51
PRECIO / ASEQUBILIDAD .....	53
PLAZA / ACCESIBILIDAD .....	54
PROMOCIÓN / AWARENESS .....	56
<i>Estrategia de marca y comunicación</i> .....	58
PLAN FINANCIERO.....	60

CONCLUSIONES .....	62
BIBLIOGRAFÍA.....	64
FUENTES PRIMARIAS ESTO VA EN EL DETALLE DE LA SECCIÓN CONSUMIDOR, NO SE REPITE EN BIBLIOGRAFÍA. ....	63
<i>Fuentes secundarias</i> .....	63
ANEXOS.....	66



Universidad de  
**San Andrés**

## Introducción: Gasperio SRL

El presente trabajo tiene como objetivo analizar en profundidad la actividad de Gasperio SRL. Servicios de Cría y Recría de Ganado (servicios pastoriles); y el entorno en el cual se desarrolla, con el objetivo de estructurar el ala comercial de la compañía y desarrollar un plan de marketing viable y alineado con las necesidades internas, la industria y el entorno.

Escogí esta empresa por dos motivos: en primer lugar, se trata de un emprendimiento familiar del que formo parte. Gasperio es una empresa joven, con un modelo de negocio novedoso dentro de un sector fuertemente conservador y tradicionalista. Al ser una empresa de servicios, tiene el desafío de captar y retener clientes, actividades en las cuales ni los directivos ni el personal tienen experiencia. Considero que mi visión como comunicadora especializada en marketing puede ser de mucho valor para solventar esta carencia.

El segundo motivo tiene que ver con un desafío personal. Durante mi formación académica y mi experiencia laboral tuve la oportunidad de estudiar y analizar numerosas industrias, modelos de negocio y estrategias con el objetivo de proporcionar las mejores soluciones de marketing. Esto me brindó herramientas de análisis clave para desarrollarme dentro de las industrias donde tradicionalmente el marketing es muy fuerte (como puede ser consumo masivo y comercialización de productos o servicios B2C, entre otras). Por tal razón, lo que me resultó más atractivo al realizar el presente trabajo para Gasperio, fue el desafío de aplicar todos los conceptos y herramientas adquiridas en una industria donde las acciones de marketing son prácticamente inexistentes, y los aportes académicos orientados a la comercialización de este sector productivo son muy escasos.

Dado a lo indicado anteriormente, resulta importante mencionar que, al ser una industria sumamente tradicional y artesanal, existe poca información académica estructurada. Por lo tanto, la metodología con la cual se desarrollará este trabajo combinará el análisis de datos secundarios, fundamentalmente cuantitativos; con entrevistas en profundidad a diferentes actores clave del sector para estructurar el conocimiento, experiencia e idiosincrasia de las personas que participan de la industria.

## Resumen Ejecutivo

En un entorno de demanda constante de recursos pastoriles para ejercer la actividad ganadera, Gasperio presta de servicios de cría, y recría bajo un modelo de negocio capaz de adaptarse a las fluctuaciones del mercado. Se desarrolla en un entorno extremadamente dinámico, por lo que el modelo de comercialización y monetización se basa en negociaciones ad hoc, teniendo en cuenta proyecciones climáticas y capacidad de producción en el momento dado.

Gasperio es una empresa joven, que nació de la transición de productora agrícola y ganadera, a prestadora de servicios pastoriles. Como tal, carece de una estrategia de comercialización estructurada para la captación de clientes mediante negociaciones eficientes y la fidelización de los mismos.

Este proyecto parte de un análisis exhaustivo de la actividad y el entorno en que se desarrolla la compañía, y plantea una estrategia de marketing para solventar esta necesidad de Gasperio. Propone la gestión estratégica de la producción y oferta, manteniendo como *core* el modelo de monetización por resultados. Evaluación de cada prospecto de cara a la negociación, creación de un equipo comercial especializado para realizar networking y gestión personalizada de cada posible cliente. Soporte de branding y desarrollo de marca.

Para su implementación, requerirá una inversión en el desarrollo de la imagen institucional y marca de Gasperio, además de la formación de un equipo de ventas, la estructuración estratégica de toda la comercialización y la adopción de diversos modelos de análisis destinados a captar y retener clientes. Por último, esta planificación contempla inversiones destinadas a maximizar la productividad de las unidades de negocios.

Este plan tiene como metas fundamentales incrementar el margen de ganancias, maximizar la capacidad productiva, generar capital de sustento, aumentar el valor vitalicio de cliente y generar una red de contactos con clientes potenciales. Metas que alcanzará ya que propone una manera eficiente de seleccionar potenciales clientes, aproximarse a ellos desde sus necesidades y retenerlos.

Se proyecta alcanzar a tres años una facturación anual de 175.590kg (siendo Kg según el INML la moneda de referencia tradicional en esta industria), adquisición de 200 cabezas como capital propio, Valor Neto Actual de 96.298 kg y Tasa Interna de Retorno del 6624%.



Universidad de  
**San Andrés**

## Marco Conceptual

Dada la especificidad de los conceptos y actividades relacionados con la producción ganadera, en la siguiente sección se procederá a definir aquellos términos relevantes y su interrelación, con el fin de facilitar la comprensión de la industria y sus dinámicas.

Para definir dichos conceptos se utilizaron tanto fuentes secundarias como definiciones de expertos en la temática y explicaciones tomadas de entrevistas a los miembros del sector: El ing. Darío Espil<sup>1</sup> proporcionó un glosario de definiciones básicas a las que se sumaron conceptos clave definidos por la ing. Lucía Franchino<sup>2</sup> y Anselmo Fioroni<sup>3</sup> y fuentes bibliográficas para comprender la industria.

### Definición de conceptos

**Cría:** proceso que parte de una vaca preñada por diagnóstico de médico veterinario, sigue con el nacimiento del ternero, lactancia hasta el destete del mismo. Normalmente inicia en mayo (diagnóstico de preñez) y culmina en marzo/abril (destete). Usualmente las hembras producidas se entoran para reiniciar un nuevo ciclo de cría.

**Recría / Invernada:** es el proceso que parte del destete del ternero hasta su ingreso a feed lot o entore (si es hembra), y dura aproximadamente 1 año, empezando en marzo / abril hasta diciembre o marzo. En las recrias o invernadas “rápidas”, el proceso termina en octubre, en que el macho se encierra en corral para aprovechar el aumento de precios de fin de año y la hembra se entora precozmente (15 meses).

**Vaca:** animal vacuno hembra adulto, puede ser: preñada (embarazada), vacía (no embarazada), con cría (con ternero nacido al pie), seca (no lactando), vaquillona (primeriza), vieja (sin dientes suficientes para afrontar el invierno), NPT (no

---

<sup>1</sup> Asesor Agrónomo, Gasperio.

<sup>2</sup> Asesora de Negocios Agropecuarios, CREA.

<sup>3</sup> Gerente General, Gasperio.

presenta ternero, porque se le murió al nacer), CUT (cría el último ternero, cuando es casi vieja).

**Ternero:** es el animal nacido de la vaca, y se lo llama así desde el nacimiento hasta el destete, a los 8 meses de edad y 180 kg de peso. Esta denominación aplica independientemente del sexo.

**Novillito:** a partir del destete se lo denomina novillito o vaquilloncita según sea macho o hembra.

**Novillo:** al llegar al año de destetado, ya es adulto, se lo denomina novillo o vaquillona según sexo.

**Vaquillona engorde:** es la que tiene destino engorde y luego faena (venta para carne). Siempre tiene destino faena.

**Vaquillona cría:** es la que tiene destino cría. Siempre las mejores de la tropa.

**Actividad Pastoril:** sistema ganadero en que el alimento es el pasto.

**Pastoril con suplementación:** sistema pastoril al cual se complementa con grano en forma estratégica y en dosis menores, siempre la base de la alimentación es el pasto.

**A corral, o “feed lot”:** sistema de alimentación basado puramente en grano o pasto seco proporcionado dentro del corral (heno, en forma de silo o rollo). Se utiliza para alcanzar los últimos kilos antes de ir a faena.<sup>4</sup>

**Mercado Ganadero:** es el sector comercial donde se desarrolla la actividad ganadera, tiene dos variantes: gordo, con destino a faena; y flaco, que se divide en cría o invernada/recría. Estos últimos son complementarios e interdependientes.<sup>5</sup>

**Capacidad de carga:** la cantidad de animales que puede sostener un determinado ambiente pastoril, en función de su producción de pasto. También se la llama

---

<sup>4</sup> Espil, D. (2018). *Definición de conceptos*. [email – 20/04/2018].

<sup>5</sup> Anselmo Fioroni, Gerente General Gasperio, comunicación personal, 15 de septiembre de 2018.

"receptividad", porque es la cantidad de hacienda que puede recibir. Para calcularla se utiliza una medida que se llama Equivalente Vaca.<sup>6</sup>

**EV – Equivalente Vaca:** es el promedio anual de los requerimientos de una vaca de 400 kg de peso, que gesta y cría un ternero hasta el destete, a los 6 meses de edad con 160 kg de peso. Es una medida energética = 18,5 megacalorías de energía metabolizable.<sup>7</sup>

**INML (Índice de Novillo del Mercados de Liniers):** Indicador, en kilogramos de carne del valor de los animales vacunos según el Mercado de Liniers.<sup>8</sup>

**GDPV - Ganancia Diaria de Peso Vivo:** Indicador en kilogramos de la ganancia diaria de peso en la actividad de invernada o recría<sup>9</sup>.



---

<sup>6</sup> Lucía Franchino, Ing. Agrónoma, ACREA, comunicación personal 01 de octubre de 2018

<sup>7</sup> INTA (2016), La producción agropecuaria en Olavarría, Benito Juárez, Laprida y Gral. La Madrid. Evolución y desafíos a futuro, recuperado de <https://inta.gob.ar/documentos/la-produccion-agropecuaria-en-olavarría-benito-juarez-laprida-y-gral-la-madrid-evolucion-y-desafios-a-futuro>, pag. 71.

<sup>8</sup> Anselmo Fioroni, Gerente General Gasperio, comunicación personal, 15 de septiembre de 2018.

<sup>9</sup> Espil, D. (2018). *Definición de conceptos*. [email – 20/04/2018].

## Ciclo de producción ganadera



Los costos de arrendamiento, actividades ganaderas y venta de ganado están definidos por el Índice de Ternero del Mercado de Liniers, que estipula el costo por kg.<sup>10</sup>

El único engranaje relevante de la cadena que no está calzado en el INML es el feed-lot, que depende del costo de los granos (ya que alimentan a los animales con granos). Como existe un peso mínimo para la faena (300kg), si el grano está en alza, la invernada se revaloriza, y si el grano está barato el feed-lot busca terneros para hacer el ciclo de recría a grano, por lo que se revaloriza la cría.<sup>11</sup>

Universidad de  
**San Andrés**

<sup>10</sup> Mercosur (sin fecha), Índice de Arrendamientos Rurales, recuperado de <https://www.mercosur.com/es/precio-de-indice.de.arrendamientos.rurales/>

<sup>11</sup> Anselmo Fioroni, Gerente General Gasperio, comunicación personal, 15 de septiembre de 2018.

## Análisis de Situación

En la siguiente instancia se examinará y estructurará la información proveniente de fuentes secundarias y entrevistas en profundidad con el objetivo de comprender de manera exhaustiva el contexto, situación actual y desafíos de Gasperio y del sector.

Las principales fuentes secundarias provienen del INTA, la Sociedad Rural, la Fundación Agropecuaria para el Desarrollo de la de Argentina, y la Fundación de Lucha contra la Fiebre Aftosa, entre otras.

En cuanto a las fuentes primarias, se realizaron entrevistas con Anselmo Fioroni, Gerente General de Gasperio; Dario Espil, asesor agrónomo y Lucía Franchino, asesora agrónoma externa. Adicionalmente se recopilamos testimonios de clientes de diferentes perfiles y características para conocer su perspectiva sobre el servicio (ver anexo entrevistas).

## Análisis Contextual

La actividad agropecuaria en la Argentina representa el 10,4% del PBI nacional, y el 66% del total de exportaciones.<sup>12</sup> Dentro de ésta, la producción de carnes tiene una participación relevante: “Para 2016, la (producción cárnica) alcanzó un total de 5,2 millones de toneladas, entre la carne vacuna (2,6 millones de tn.), aviar (2 millones de tn.) y porcina (518 mil tn.)”.<sup>13</sup>

Se trata de una actividad que se caracteriza por tener una demanda constante, al ser un producto primario, y que, dado el contexto socioeconómico tanto local como mundial, tiende al crecimiento.

Según indica el Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina en su informe de exportaciones de enero del corriente, “Las exportaciones argentinas de carne vacuna durante el primer mes del año 2018 se ubicaron en volúmenes significativamente superiores a los registros de enero de 2017. Respecto al primer mes del año anterior, las exportaciones tuvieron una variación positiva en los

<sup>12</sup> Fundación Agropecuaria para el Desarrollo de Argentina (2017), El campo argentino en números, recuperado de <http://fundacionfada.org/informes/el-campo-argentino-en-numeros-3/>, pag. 3

<sup>13</sup> Fundación Agropecuaria para el Desarrollo de Argentina (2017), El campo argentino en números, recuperado de <http://fundacionfada.org/informes/el-campo-argentino-en-numeros-3/>, pag. 5

volúmenes del (+68%); (...). En un contexto más amplio, tomando como base de comparación el promedio de exportaciones para los meses de enero de los años 2001 a 2010, el registro en el primer mes del corriente año representa aproximadamente el 90% del volumen medio registrado a lo largo de la década anterior”<sup>14</sup>.

Adicionalmente, una prospección realizada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos en colaboración con la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) prevé que “algunos países exportadores en desarrollo, como Argentina, Brasil, India y Tailandia se beneficien por los altos precios globales y fortalezcan su posición estratégica dentro de la estructura del comercio internacional de carne”<sup>15</sup>.

Desde el punto de vista del consumo interno, en Argentina, el promedio por habitante se incrementó en 5Kg. en 2016, “alcanzando 116 Kg. de carne consumida por habitante a lo largo de un año”<sup>16</sup>. En cuanto a la exportación, Argentina es uno de los principales productores del carne bovina, el 6to productor mundial de carne<sup>17</sup> y con una perspectiva de crecimiento del 30%<sup>18</sup>.

La carne argentina no solamente se encuentra arraigada a la cultura nacional sino que tiene un posicionamiento, en referencia con reconocidas marcas de consumo masivo, ampliamente superior: “Una encuesta realizada por el Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina (IPCVA) en Córdoba (octubre de 2017) demostró que la carne –siendo que se trata de un genérico- se impone por sobre marcas reconocidas, como la (Coca Cola), La Serenísimas, Marolio o Taragüí”<sup>19</sup>.

---

<sup>14</sup> Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina (2018), Argentina Exportaciones de Carne Vacuna Enero de 2018, recuperado de [http://www.ipcva.com.ar/documentos/1834\\_1519755613\\_informemensualdeexportacionesenero2018.pdf](http://www.ipcva.com.ar/documentos/1834_1519755613_informemensualdeexportacionesenero2018.pdf), pag. 1

<sup>15</sup> OCDE-FAO (2014), Mercado de Ganados y Carnes proyecciones 2023, recuperado de [https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/bovinos/informacion\\_interes/informes\\_historicos/archivos/000003=Mercado%20internacional%20de%20carnes/000001-Proyección%20OCDE%20FAO%20carnes%202014-2023.pdf](https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/bovinos/informacion_interes/informes_historicos/archivos/000003=Mercado%20internacional%20de%20carnes/000001-Proyección%20OCDE%20FAO%20carnes%202014-2023.pdf), pag. 14

<sup>16</sup> Fundación Agropecuaria para el Desarrollo de Argentina (2017), El campo argentino en números, recuperado de <http://fundacionfada.org/informes/el-campo-argentino-en-numeros-3/>, pag. 5

<sup>17</sup> Centro de Economía Regional UNSAM (2013), Análisis del Mercado Mundial de Carnes, recuperado de [http://www.unsam.edu.ar/escuelas/economia/economia\\_regional/CERE%20-%20Mayo%20-%202015.pdf](http://www.unsam.edu.ar/escuelas/economia/economia_regional/CERE%20-%20Mayo%20-%202015.pdf), pag. 2

<sup>18</sup> OCDE-FAO (2014), Mercado de Ganados y Carnes proyecciones 2023, recuperado de [https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/bovinos/informacion\\_interes/informes\\_historicos/archivos/000003=Mercado%20internacional%20de%20carnes/000001-Proyección%20OCDE%20FAO%20carnes%202014-2023.pdf](https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/bovinos/informacion_interes/informes_historicos/archivos/000003=Mercado%20internacional%20de%20carnes/000001-Proyección%20OCDE%20FAO%20carnes%202014-2023.pdf), pag. 6

<sup>19</sup> IPCVA. (04/2018). La carne argentina le gana a la Coca Cola. Carne Argentina, 16, 09-15.

Teniendo en cuenta este entorno, y haciendo eco de la oportunidad de crecimiento que tiene el sector, Gasperio detectó una demanda insatisfecha de tierras para actividades pastoriles, es decir, de tierras productivas para ganadería en relación con las cabezas de ganado producidas, en la zona del centro de la provincia de Buenos Aires. Esta región se caracteriza por su enorme peso dentro de la actividad agropecuaria del país, con un stock que “alcanza un total de 18,6 millones de cabezas, distribuidos principalmente en los partidos del centro-sur oeste de la provincia”<sup>20</sup>.

Existen diversos factores, relacionados con las fluctuaciones en los mercados de pasto y de grano, y políticas impositivas, entre otros; que se traducen en un interés entre los productores agropecuarios por hacer crecer su stock, y por lo tanto una demanda de tierras productivas por encima de la oferta de hectáreas productivas en arrendamiento en la zona. Adicionalmente, la actividad resulta atractiva para inversores que provienen de otros sectores económicos<sup>21</sup>.

Esto representa una oportunidad para apuntar a la franja de mercado de productores que tienen animales o están interesados en tenerlos, pero no tiene la posibilidad de arrendar un campo para desarrollar ellos mismos la producción, o la cantidad de vacunos que tienen no justifica la infraestructura que requiere comenzar a producir de manera independiente.

---

<sup>20</sup> Fundación Agropecuaria para el Desarrollo de Argentina (2017), Cadenas Cárnicas en la Provincia de Buenos Aires, recuperado de <http://fundacionfada.org/informes/cadenas-carnicas-en-la-provincia-de-buenos-aires/>, pag 4

<sup>21</sup> Anselmo Fioroni, Gerente General Gasperio, comunicación personal, 15 de septiembre de 2018.

## Análisis de Entorno

Para un análisis exhaustivo del entorno, se adoptó el modelo Pest, que tiene como objetivo identificar factores que tienen impacto en la organización, pero están fuera del control y es necesario monitorear.

Al tradicional Pest se decidió agregar C por “climático”, ya que es un factor clave en la actividad pastoril que rige la oferta e influye en la producción ganadera.

Para esta instancia, se tomaron como fuente las entrevistas en profundidad realizadas a Anselmo Fioroni, Gerente General de Gasperio, y Darío Espil, Asesor Interno clave en la creación del modelo de negocio.

PESTC	Factores	Interpretación	Impacto
Políticos	Impuesto a las ganancias	Desalienta la venta de ganado para cría porque son bienes de uso. Esto se traduce en mayor demanda de servicio pastoril.	Positivo
	Apertura de mercados globales	Aumento de la demanda de animales grandes (+400kg).	Positivo
	Requerimientos legales/ de salubridad de los mercados	Estabiliza la producción, reduce riesgo. No es un requerimiento extra, son parte de las buenas prácticas de negocio usuales y los requerimientos de SENASA.	Neutro

	Leyes ambientales CO2	La actividad de Gasperio está por debajo de los requerimientos legales, porque al ser pastoril, es ecológico.	Neutro
<b>Económicos</b>	Insumos en Pesos Argentinos	La actividad pastoril se beneficia del dólar alto, ya que los insumos se deprecian pero las ganancias no, por cotizar en INML, que considera precios de exportación.	Positivo
	Oscilaciones en el mercado ganadero general	Toda la actividad pastoril está anclada en el INML.	Positivo
	Oscilaciones en mercados de cría e invernada	Son complementarios e interdependientes: cuando baja la demanda de uno, sube la demanda del otro.	Neutro
	Oscilaciones en el mercado de grano	Producen variaciones en la demanda de cría o recría ya que alientan o desalientan el feed-lot.	Neutro
	Retenciones	Aún se encuentran por detrás del tipo de cambio, no tiene impacto negativo en comercialización para exportación. Puede ser un problema a futuro.	Neutro / Negativo

	Devaluación / Dólar Alto	El pasto (arrendamiento) cotiza en kg de carne, mientras el grano está dolarizado. Por lo tanto, la devaluación favorece la producción a pasto.	Positivo
<b>Sociales</b>	Recursos humanos	La actividad demanda el empleo full time de dos familias, que viven en el campo y asisten a escuelas rurales. Es difícil conseguir y mantener buenos colaboradores, y demanda amplios recursos.	Negativo
	Conservadurismo del sector	En el modelo tradicional, el productor se encarga de su propio ganado. Contratar a un tercero le provoca una inseguridad que es necesario gestionar. Los clientes requieren confianza, contacto directo.	Negativo
	Barreras emocionales	La gente del sector se caracteriza por tener un vínculo emocional grande por la actividad, que los motiva a continuar haciendo crecer su capital, y desalienta la salida del negocio. Esto se traduce en clientes más estables, que comparten la pasión por el animal y entienden el negocio.	Positivo

<b>Tecnológicos</b>	Tecnología de insumos	Insumos muy costosos, sus ventajas pueden no manifestarse en resultados y tienen un peso significativo en el presupuesto.	Negativo
	Tecnología de procesos	Susceptible a optimización, utilizando los recursos existentes.	Positivo
<b>Climáticos</b>	Régimen de lluvia	Afecta toda la producción (ej: menor índice de parición), es imponderable y muy difícil de mitigar.	Negativo
	Heladas	Influye en la oferta pastoril y es necesario monitorear.	Negativo
	Sequía	Provoca menor producción de pasto, depende de las lluvias.	Negativo

## Análisis de situación interna

En la siguiente instancia se desplegará un análisis cualitativo y cuantitativo de la compañía a partir de las declaraciones de sus fundadores y asesores realizadas en las entrevistas en profundidad previamente mencionadas; y complementadas con datos actuales tomados de documentación y reportes internos.

### Cualitativo

Gasperio es una empresa de servicios de alimentación de ganado vacuno para las actividades de cría y recria; monetizado por capitalización o pastoreo. No es propietario de los animales ni de la tierra: su principal capital es el know how aplicado a maximizar la ganancia por cada cabeza de ganado mediante la gestión estratégica de los recursos agrícolas, así como la distribución y rotación de los animales.

Gasperio nació en el año 2014, luego de que su fundador, el productor agropecuario Anselmo Fioroni, se recuperara de una crisis que lo llevó a replantear el modelo de negocio para continuar trabajando en una industria donde las barreras de salida son muy elevadas. De este modo surgió la iniciativa de desarrollar la actividad agropecuaria como una prestación de servicio en el partido de Laprida, en la pampa bonaerense.

Actualmente cuenta con dos Unidades de Negocio (Santa Elena y Laprida) de similares dimensiones, diferenciadas por el área geográfica en la que se encuentran. La estructura de costos de Gasperio contempla elevados costos fijos en arrendamientos, personal y producción de alimento; por lo que necesita producir aproximadamente 100 mil kg. de carne durante todo el año para mantener una operación saludable<sup>22</sup>. Por esta razón uno de los objetivos de Gasperio es generar respaldo, mediante la producción de animales propios: “Uno de los clientes tiene que ser Gasperio, más o menos un 20% de los animales del campo que sean de Gasperio. Eso significa un ahorro, una reserva de valor, y un pulmón para cierta situación complicada”<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Anselmo Fioroni, Gerente General Gasperio, comunicación personal, 15 de septiembre de 2018.

<sup>23</sup> Anselmo Fioroni, Gerente General Gasperio, comunicación personal, 15 de septiembre de 2018.

	RENTABILIDAD	INVERSIÓN
<b>PRODUCTOS GANADEROS</b>	Alta	Alta
<b>SERVICIOS GANADEROS</b>	Media	Baja

El servicio pastoril que brinda Gasperio está destinado a las actividades de cría y recría/invernada. Las mismas están monetizadas, previa negociación con el cliente, bajo las siguientes modalidades:

- Capitalización: El cliente paga la mitad del valor generado.
  - Cría: 50% de los terneros producidos.
  - Recría: 50% de los kg. ganados.
- Pastoreo: el cliente paga por kg. fijos, independientemente de los kg. ganados (en el modelo de recría).

Gasperio consigue generar una ventaja competitiva mediante la optimización de los costos fijos, la producción y gestión estratégica del alimento, el uso eficiente de los recursos y el respaldo de contratos transparentes y profesionales, adaptados al cliente y el contexto para brindar seguridad.

Se trata de una empresa relativamente joven y en etapa de crecimiento; que presta un servicio innovador en el contexto de una actividad muy tradicional y conservadora. Posee una sólida estructura operativa, pero el sector comercial no está desarrollado, los clientes se adquieren de manera muy artesanal, por conocidos o referidos. Por estas razones Gasperio necesita una estrategia de marketing que le permita sistematizar la adquisición y fidelización de clientes para mantenerse operativo.

Adicionalmente, la estructura de Gasperio y su calidad de prestador de servicios le permite expandirse de manera sencilla, ya que con el arrendamiento de tierras adicionales más una inversión menor en pasturas, puede abrir una nueva unidad de negocio y tenerla operativa en corto plazo. Esto representa una oportunidad de escalar el negocio, expandiéndose mediante unidades de negocio en diferentes

áreas geográficas, que le permitan ampliar su base de clientes y minimizar sus riesgos.



Universidad de  
**San Andrés**

## Cuantitativo

Desde el punto de vista cuantitativo, Gasperio tiene una capacidad de carga del 1.3 EV por hectárea. Eso significa que los campos que arrienda tienen una receptividad por encima del promedio de la región.

La receptividad es un indicador dinámico, que contempla factores como la proyección de lluvias, la cantidad de raciones actuales, y los movimientos de entrada y salida de animales en el corto plazo. Como afirma el Ing. Espil “Ahora está en 1.2, es la decisión que se tomó pensando que el campo se va a reponer, renovar, se van a hacer algunas mejoras, se van a hacer rollos. Puede tomar más, probablemente el próximo año se cargue más”<sup>24</sup>.

Buenas prácticas implican apuntar a una ocupación menor que la máxima, para lograr una mayor eficiencia individual y mitigar riesgos, por lo que, por política de la empresa, siempre se mantiene un excedente de mínimo 70 raciones <sup>25</sup>; y parte del margen generado anualmente se destina a inversiones con el propósito de aumentar la capacidad de las tierras de producir alimento.

A junio de 2018 Gasperio tiene una ocupación de 1131 animales, una carga de 1.23 EV/ha y un excedente de 77.3 raciones (capacidad para alojar máximo 77 animales más).

*Tabla de ocupación (junio 2018)<sup>26</sup>*

	HECTAREAS	EV	CARGA	CARGA MAXIMA	CAP. MAX	EXCEDENTE	
Laprida	536	683	1.27	1.40	750.40	<b>67.40</b>	RACIONES
Santa Elena	595	704	1.18	1.20	714.00	<b>9.90</b>	RACIONES
<b>TOTAL</b>	<b>1131</b>	<b>1,387</b>	<b>1.23</b>			<b>77.30</b>	<b>RACIONES</b>

En la siguiente tabla se detalla la cantidad de animales para cría y recria, así como la capacidad de carga en EVs que demandan y la ganancia final que generan. De

<sup>24</sup> Darío Espil, Ing. Agrónomo, Gasperio, comunicación personal 01 de octubre de 2018

<sup>25</sup> Darío Espil, Ing. Agrónomo, Gasperio, comunicación personal 01 de octubre de 2018

<sup>26</sup> Gasperio, Reporte General 06/18.

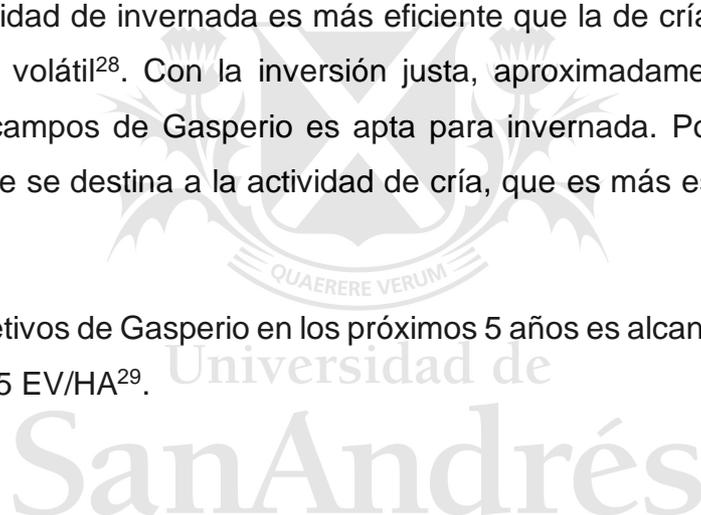
este modo se puede apreciar que la cría es la actividad que mayor margen genera, pero también demanda más y mejores recursos.

*Desglose por actividad (junio 2018)<sup>27</sup>*

Superficie	Carga	Receptividad	Cría	Procreo	particip	Prod. Cría	Kg/cab.	Kg. Tot.
1200	1.2	1440	600	0.95	50%	285	180	<b>51,300</b>
Has.	EV/Ha	EV	Cabezas	ternero	terneros	terneros	kg.	
			Recría	Ev/cab	Cab. Tot.	Gdpv	Particip.	Kg. Tot.
			840	0.8	1050	0.43	50%	<b>81,270</b>
			Has.	EV	terneros	KG/CA B/DIA	KG	

Si bien la actividad de invernada es más eficiente que la de cría, también es más demandante y volátil<sup>28</sup>. Con la inversión justa, aproximadamente el 50% de la superficie de campos de Gasperio es apta para invernada. Por consiguiente, el terreno restante se destina a la actividad de cría, que es más estable y con ciclos más largos.

Uno de los objetivos de Gasperio en los próximos 5 años es alcanzar una capacidad de carga de 1.5 EV/HA<sup>29</sup>.



<sup>27</sup> Gasperio, Reporte General 06/18.

<sup>28</sup> Darío Espil, Ing. Agrónomo, Gasperio, comunicación personal 01 de octubre de 2018

<sup>29</sup> Anselmo Fioroni, Gerente General Gasperio, comunicación personal, 15 de septiembre de 2018.

<sup>30</sup> Gasperio 2017, Presentación Crea: Modelo Gasperio.

## Análisis de mercado

Para comenzar a comprender la demanda de servicios pastoriles, es necesario entender cómo la oferta pastoril se articula con el mercado de carne. “Gasperio básicamente produce el recurso más escaso. Pero es lo que se transforma después en carne. Gasperio vende pasto, los productores compran ese pasto y producen carne para venderla. Todo lo que ellos producen lo venden”<sup>31</sup>.

Esto es así porque las cabezas de ganado cotizan en el Mercado de Liniers, que es el organismo que regula la comercialización de gordo tanto para consumo interno como para exportación. Si la demanda de carne baja, el precio según el INML se reduce, pero los animales se venden. Siendo un producto primario, la demanda puede bajar, pero nunca se deja de consumir. Adicionalmente, existen las barreras analizadas previamente que desalientan la reducción de la producción. En consecuencia, existe una tendencia a siempre producir más, para obtener mayores ganancias.

El estudio realizado por el INTA titulado *La producción agropecuaria en Olavarría, Benito Juárez, Laprida y Gral. La Madrid. Evolución y desafíos a futuro* indica que “La oferta forrajera del sistema ganadero territorial es en promedio de 0,94 EV/ ha. y supera a la demanda del rodeo cuyos requerimientos son de 0,77 EV/ ha<sup>32</sup>.

Sin embargo, a partir de un análisis de datos relevados de publicaciones de la Sociedad Rural de Olavarría y la FUCOFA de Laprida, se puede determinar que en los partidos de Olavarría y Laprida hay actualmente mayor cantidad de animales de los que la tierra da abasto para producir (0.94 EV por ha), es decir existe un superávit de cabezas de ganado.

---

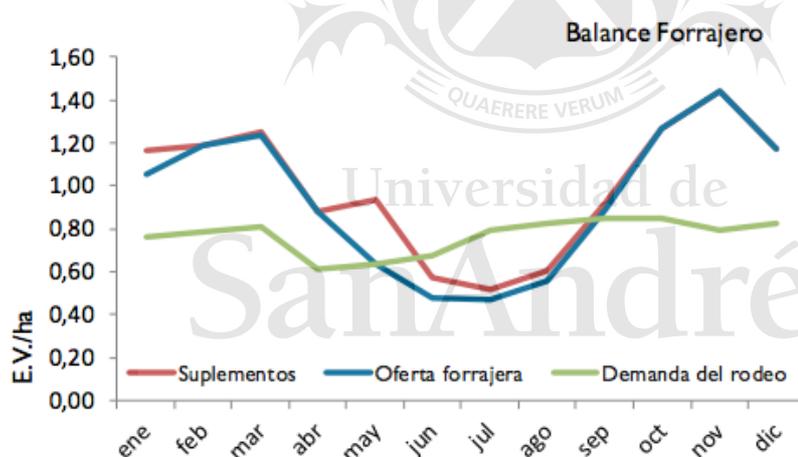
<sup>31</sup> Darío Espil, Ing. Agrónomo, Gasperio, comunicación personal 01 de octubre de 2018.

<sup>32</sup> INTA (2016), *La producción agropecuaria en Olavarría, Benito Juárez, Laprida y Gral. La Madrid. Evolución y desafíos a futuro*, recuperado de <https://inta.gob.ar/documentos/la-produccion-agropecuaria-en-olavarría-benito-juarez-laprida-y-gral-la-madrid-evolucion-y-desafios-a-futuro>, pag. 71.

	<b>Olavarría<sup>33</sup></b>	<b>Laprida<sup>34</sup></b>	<b>Total</b>
<b>Cabezas de Ganado</b>	796278	275978	1072256
<b>Cría</b>	345343	145173	490516
<b>Recría</b>	450935	130805	581740
<b>Productores ganaderos</b>	1177	605	1782
<b>Animales / Productor</b>	677	456	602
<b>Hectáreas Ganaderas (ha.2)</b>	530369	155270	685639
<b>Cabeza / hectárea</b>	1.50	1.78	1.56

Numerosos factores pueden explicar esta situación. Uno de ellos es la fluctuación de actividades agropecuarias en la región: “La carga en cabezas por hectárea ganadera creció 13% entre 2002 y 2015 por el aumento de la superficie destinada a agricultura, con la consecuente disminución del área ganadera”.<sup>35</sup>

Adicionalmente, es necesario tener en cuenta que el promedio anual no refleja la naturaleza cíclica de la actividad, explicados en el balance forrajero:



36

Por último, es importante comprender cómo se utilizan los recursos. En este sentido, el Ing. Espil afirma: “El 80%, 90% de los productores son potenciales

<sup>33</sup> Soc. Rural de Olavarría (2017), informe de actividad ganadera, Periodo 7/5/17 30/12/17, Campaña 21: 2ª 2017.

<sup>34</sup> FUCOFA -Fundación de Lucha Contra la Fiebre Aftosa - Laprida (2017), Campaña de vacunación 21: 2ª 2017.

<sup>35</sup> INTA (2016), La producción agropecuaria en Olavarría, Benito Juárez, Laprida y Gral. La Madrid. Evolución y desafíos a futuro, recuperado de <https://inta.gob.ar/documentos/la-produccion-agropecuaria-en-olavarría-benito-juarez-laprida-y-gral-la-madrid-evolucion-y-desafios-a-futuro> , pag. 79.

<sup>36</sup> INTA (2016), La producción agropecuaria en Olavarría, Benito Juárez, Laprida y Gral. La Madrid. Evolución y desafíos a futuro, recuperado de <https://inta.gob.ar/documentos/la-produccion-agropecuaria-en-olavarría-benito-juarez-laprida-y-gral-la-madrid-evolucion-y-desafios-a-futuro> , pag. 72.

clientes porque no hacen los deberes: de sacar la vaca que no cría, de ajustar la carga al principio del invierno. Entonces, en julio o agosto se quedan sin pasto. Nuestra estrategia es tener pasto para julio y agosto, cuando los demás no tienen”<sup>37</sup>.

En Olavarría y Laprida existe un total de 1782 productores ganaderos. Extendiendo el mercado a la región, e incluyendo los partidos de Lamadrid y Juárez, suman 2957<sup>38</sup>. Tanto estas empresas como los eventuales inversores deciden ingresar en la actividad comprando vacas (es la manera más fácil y usual de comenzar), se consideran clientes potenciales de Gasperio.



---

<sup>37</sup> Darío Espil, Ing. Agrónomo, Gasperio, comunicación personal 01 de octubre de 2018.

<sup>38</sup> INTA (2016), La producción agropecuaria en Olavarría, Benito Juárez, Laprida y Gral. La Madrid. Evolución y desafíos a futuro, recuperado de <https://inta.gob.ar/documentos/la-produccion-agropecuaria-en-olavarría-benito-juarez-laprida-y-gral-la-madrid-evolucion-y-desafios-a-futuro> , pag. 73.

## Análisis competitivo (5 fuerzas de Porter)

Con la finalidad de examinar el entorno competitivo en el que se desarrolla Gasperio, se utilizará el modelo de Cinco Fuerzas Competitivas de Porter. En su esquema, Porter identifica cinco fuerzas que se mueven en dos ejes: por un lado los factores vinculados al sector económico en el que la empresa actúa y por otro lado el poder de negociación, tanto de los proveedores como de los compradores frente a la organización.

**Rivalidad entre competidores existentes:** El mercado de productores ganaderos en la región pampeana se encuentra muy atomizado, con variedad de modelos de negocio y nivel de involucramiento en la actividad. Según la situación, un mismo actor puede ser competidor, cliente de Gasperio, o puede prestar un servicio complementario.

Los principales competidores son Productores agropecuarios con capacidad disponible: productores que no tienen su campo 100% ocupado y deciden brindar servicios pastoriles. No es lo usual ya que en general emplean esas tierras para producir ellos mismos. Por la misma razón, tampoco son estables.

- Capacidad de control: baja
- Nivel de impacto: bajo
- Nivel de riesgo: bajo

Existe un competidor identificado, Tomás Capilla, que se encuentra en la región de Laprida y se desempeña con el mismo modelo que Gasperio<sup>39</sup>.

A su vez, los mismos productores según su necesidad pastoril y superávit de animales, pueden ser competidores o clientes (puede elegir vender los animales, trabajarlos ellos mismos si cuentan con la receptividad necesaria, arrendar un campo, o contratar a Gasperio).

<sup>39</sup> Anselmo Fioroni, Gerente General Gasperio, comunicación personal, 15 de septiembre de 2018.

**Nuevos Competidores:** Existen numerosas barreras que dificultan la entrada de competidores nuevos que se desempeñen en la actividad ganadera bajo la modalidad de prestación de servicios pastoriles:

- *Requisitos de Capital:* escasea la oferta de campos disponibles para el arrendamiento en la zona, lo que hace que sean difíciles de conseguir y representen una inversión importante.
- *Conservadurismo y barrera emocional:* dadas las características tradicionales de la actividad, es muy difícil que un productor que cuenta con el capital y la infraestructura elija desarrollarse bajo el modelo de servicios pastoriles.
- *Ventajas de las empresas establecidas independientemente de su tamaño:* conocimiento del recurso, procesos ya establecidos y optimizados.

- Capacidad de control: baja
- Nivel de impacto: medio
- Nivel de riesgo: medio

**Poder de negociación de los Proveedores:**

Bajo. Muy atomizados. Los precios están fijados, pero se puede elegir orientar la inversión o cambiar de proveedores.

- Capacidad de control: baja
- Nivel de impacto: bajo
- Nivel de riesgo: bajo

**Poder de negociación de los Clientes:** Medio. La oferta pastoril está determinada por una estacionalidad climática. En invierno y verano es cuando hay menor oferta y mayor demanda, por lo que el cliente tiene bajo poder de negociación. Lo contrario ocurre en primavera y otoño.

La estrategia de negocio de Gasperio contempla la gestión de los recursos para tener buena

- Capacidad de control: media
- Nivel de impacto: alto
- Nivel de riesgo: alto

capacidad en invierno y en verano, cuando sube la demanda, y por lo tanto tener una posición de negociación más fuerte.

### Productos sustitutos:

- Feed-Lots con hotelería: Existen numerosos feedloteros que deciden diversificar y brindan el servicio de internada previo a la entrada al feed-lot. La diferencia fundamental con la ganadería artesanal es que alimentan a los animales con grano en lugar de pasto. Actualmente el grano está en alza, y resulta más conveniente producir para vender, que para alimentar animales. Adicionalmente en el caso de los animales para exportación, es necesario que sean grandes (de no menos de 400kg), y ese peso solo se consigue con alimentación pastoril. Por esa razón -hoy por hoy- no son un competidor relevante para internada. En caso de brindar servicios de internada, su presencia en esa actividad reactiva la demanda de cría<sup>40</sup>.
- Redireccionamiento de la inversión: El mercado de la ganadería se rige por variables económicas. Cuando el precio del kg. de carne está en alza, a los productores les conviene vender antes que criar, y puede decidir reducir su capital e invertir en otra actividad. Por el contrario, cuando el precio baja, el mercado se ve favorecido<sup>41</sup>.
  - Capacidad de control: baja
  - Nivel de impacto: bajo
  - Nivel de riesgo: bajo

En síntesis, el entorno competitivo en el que se desarrolla Gasperio se caracteriza por su dinamismo y escasa capacidad de control de los factores externos. Sin embargo, los niveles de impacto de cada fuerza son relativamente bajos.

La fuerza que más relevancia tiene para Gasperio es la capacidad de negociación de los clientes. Por esta razón resulta elemental una gestión estratégica del negocio

<sup>40</sup> Anselmo Fioroni, Gerente General Gasperio, comunicación personal, 15 de septiembre de 2018.

<sup>41</sup> Anselmo Fioroni, Gerente General Gasperio, comunicación personal, 15 de septiembre de 2018.

que permita estar por delante de la demanda para tener una posición fuerte a la hora de negociar.

Respecto a la competencia, es muy dinámica, lo que le da mayor valor estratégico a la gestión eficiente de los recursos y monitorear la demanda.



Universidad de  
**San Andrés**

### Análisis del cliente:

El servicio de Gasperio está orientado a productores reales o potenciales que tienen el capital y la motivación para tener animales, pero no los suficientes recursos para arrendar y producir de manera tradicional (siendo propietario o arrendatario y gestionando los propios recursos).

Con el objetivo de identificar, categorizar y comprender las características y necesidades de los clientes de Gasperio, se realizaron entrevistas en profundidad a los clientes actuales Eduardo Beitía, Juan Pedro Martijena y Javier Andrich; así como a los referentes de la industria Darío Espil y Lucía Francino. Se escogió esta herramienta metodológica por ser considerada la más pertinente para conocer la naturaleza del problema -en este caso- los aspectos que definen y caracterizan a los clientes.

A esto se lo complementó con registros internos de Gasperio, para obtener información completa de los clientes actuales, y poder conocer cuáles son los aspectos que lo caracterizan.

➤ Clientes por perfil:

**Ganadero:** Proviene del sector agropecuario. Ya cuenta con campo (propio o arrendado), tiene más animales de los que puede producir, pero ese superávit no alcanza para justificar el arrendamiento de más tierras, o simplemente no consigue campos en arrendamiento.

Son clientes que buscan activamente soluciones como la que ofrece Gasperio. Necesitan el campo para mantener a los animales o cerrar su ciclo productivo, y no piensan en reducir ese exceso de capital porque existen barreras tanto impositivas (las vacas son bienes de uso por lo que existen impuestos por su venta) como emocionales. Este segmento es amplio y con potencial de incorporar muchos animales, por lo que es necesario atomizarlos, aceptando menos animales para que no tengan un peso desproporcionado dentro de la capacidad de ocupación de Gasperio.

**Inversionista:** Tiene capital y desea ingresar en el sector agropecuario, pero no cuenta con el conocimiento de la industria ni con los recursos. Su capital proviene de otro sector, está invirtiendo. En consecuencia, presentan una barrera de salida muy baja (menores dificultades a la hora de vender). Suelen tener menos animales. Pueden representar un riesgo en caso de que los factores climáticos reduzcan la capacidad de ocupación, ya que no tienen a donde llevar a esos animales.

➤ Clientes por Actividad:

**Criador:** se dedica a la capitalización de cría. Provee las vacas y Gasperio les da el alimento y cuidado durante todo el ciclo de preñez y hasta el destete. Cada parte obtiene un 50% de los terneros producidos. Los terneros se venden o pasan a recría; y las vacas se vuelven a utilizar para cría, renovándose la actividad en ciclos de un año. Este cliente tiene un ciclo de vida largo porque la tropa se renueva año a año (entran nuevas vaquillonas y salen vacas viejas o vacías).

**Recriador:** el cliente es propietario de terneros que deben alcanzar los 400kg para exportarse. Estos clientes tienen un ciclo de vida más corto, cuando los terneros están aptos para venderse es necesario buscar nuevos clientes de recría o renovar contrato por una nueva camada de terneros.



42

Para mantener la operación saludable y minimizar los riesgos, Gasperio necesita diversificar su cartera de clientes, asignándoles un máximo del 10% de su

<sup>42</sup> Anselmo Fioroni. (2018). *Repaso de clientes*. [email – 04/04/2018].

capacidad, y asegurando variedad de perfiles y actividades. Adicionalmente, al estar atado a coyunturas climáticas y ecológicas, se debe realizar trimestralmente un análisis de las condiciones de los campos y del mercado, con el objetivo de ajustar la capacidad y tomar animales de acuerdo a la situación, asegurando una gestión adecuada de los recursos. En base a ese análisis define la cantidad de animales que tomará para cada actividad<sup>43</sup>.



---

<sup>43</sup> Anselmo Fioroni, director de Gasperio, comunicación personal 15 de abril de 2018.

## Análisis FODA

Con el objetivo de realizar un análisis estratégico del modelo de negocio, su potencialidad y principales desafíos, se implementará la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Esta herramienta permite evaluar los aspectos internos y externos a la compañía, y la capacidad que tiene la misma de controlarlos o mitigarlos.

### Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Know how en la gestión del campo y de la negociación.</li> <li>▪ Disponibilidad de modelos propios de comprobada eficacia y eficiencia.</li> <li>▪ Campos en arrendamiento excelentes para la actividad, con arrendadores fidelizados.</li> <li>▪ Manejo artesanal de la ganadería, priorizando las buenas prácticas.</li> <li>▪ El modelo de negocio está diseñado para no tener costos variables significativos.</li> <li>▪ Resguardos contractuales detallados.</li> <li>▪ Esquema de costos calzado a la producción. El costo del arrendamiento y los honorarios por</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de respaldo, necesidad de capital propio.</li> <li>▪ Costos fijos elevados – 80kg por año por hectárea.</li> <li>▪ Construcción de marca casi nula. Se sostiene en la imagen de sus directivos.</li> </ul>

servicio están fijados por kg. de carne según el INML.

- Equipo especializado, experimentado y confiable. Asesoramiento profesional externo.
- Margen para optimizar los recursos y maximizar la rentabilidad.
- Estructura de Gasperio posibilita el crecimiento y apertura de nuevas unidades de negocio con baja inversión.

### Oportunidades

- Crecimiento de la demanda de carne a nivel global.
- Excelente posicionamiento de la carne argentina, que hace que la demanda sea constante tanto dentro como fuera del país.
- La dificultad de conseguir tierras de calidad en arrendamiento en la región se traduce en demanda constante para Gasperio.
- Política impositiva actual desalienta la reducción de cabezas de ganado por ser bienes de uso.

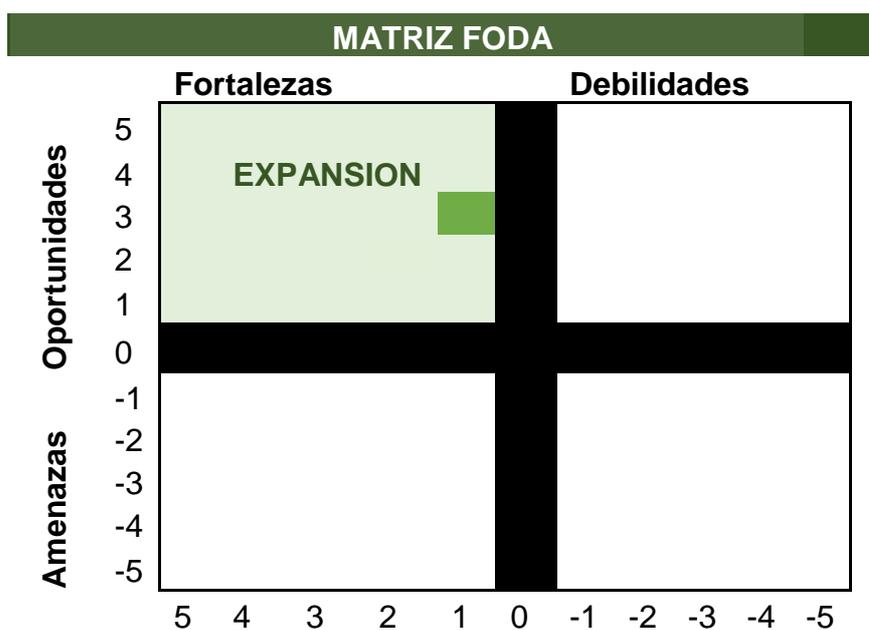
### Amenazas

- Dependencia climática
  - Estacionalidad de la producción (balance forrajero).
- Peso de los clientes. No deben superar los 200 animales por cliente.
- Fluctuaciones macroeconómicas pueden desalentar la actividad o favorecer a determinados competidores.
- Modelo de negocio nuevo y poco conocido en un sector muy conservador. Resistencia al cambio.

Gracias a este análisis es posible asegurar que el negocio de Gasperio tiene una perspectiva favorable, ya que se sostiene en base a una serie de fortalezas importantes, y sabe aprovechar las oportunidades externas. Sin embargo, muchas de las amenazas que enfrenta son mitigables pero no evitables. Esto presenta un gran desafío para el management de la empresa.

Adicionalmente, profundizando en este análisis, se mapearán los aspectos evaluados para obtener una visión clara de la situación actual y posibilidades a futuro.

Fortalezas y Debilidades		3	Oportunidades y Amenazas		1
Know How adquirido	5		Demanda en alza	5	
Efectividad de procesos y modelos	5		Imagen positiva del producto final	5	
Calidad del recurso de campo	4		Recursos para la producción limitados	5	
Buenas practices	5		Existencia de margen para optimización	4	
Costos variables no significativos	5		Política impositiva favorable	4	
Resguardos contractuales	5		Dependencia climática	-4	
Costos calzados al INML	5		Estacionalidad de la producción	-2	
Calidad de los RRHH	5		Necesidad de diversificar los clientes	-2	
Estructura: facilita el crecimiento	4		Fluctuaciones macroeconómicas	-2	
Falta de respaldo	-5		Resistencia al cambio	-3	
Costos fijos	-5				
Imagen de marca	-3				



Se puede concluir que existen amplias oportunidades de expansión. Sin embargo, resulta fundamental trabajar en las debilidades identificadas. Estos son aspectos que se pueden trabajar implementando un plan integral de marketing, que permita a la empresa obtener las ganancias necesarias para generar un respaldo, reducir la relevancia de los costos fijos y construir una imagen de marca.



Universidad de  
**San Andrés**

## Estrategia de Marketing

Philip Kotler define marketing como el “Proceso por el cual compañías atraen clientes, construyen fuertes relaciones comerciales y crean valor para sus clientes, con el objetivo de captura valor de parte de los clientes como retorno”<sup>44</sup>. En función de esta definición, la siguiente estrategia diseñada para Gasperio constará de tres estadios clave:

- **Creación de Valor:** se desarrollará la propuesta de valor en función de las necesidades de los clientes actuales y potenciales.
- **Atracción de Clientes:** se delinearán una estrategia para la segmentación, targeting, diferenciación y posicionamiento de marca para Gasperio, con el objetivo de que la empresa sea conocida por sí sola, en lugar de ser asociada únicamente con el nombre de sus colaboradores. Esto le permitirá crecer geográficamente, abrir nuevas unidades de negocio y ampliar la cadena de mando, quitando el peso de la adquisición de clientes en los hombros de sus directivos.
- **Solidificación de la relación comercial:** se desplegarán una estrategia de fidelización de acuerdo a la segmentación, perfiles de clientes, desafíos y necesidades actuales.

El objetivo será trazar un plan de acción operacionable, adecuado y relevante tanto para la situación actual de Gasperio como para el mercado y contexto en el que se desarrolla.

---

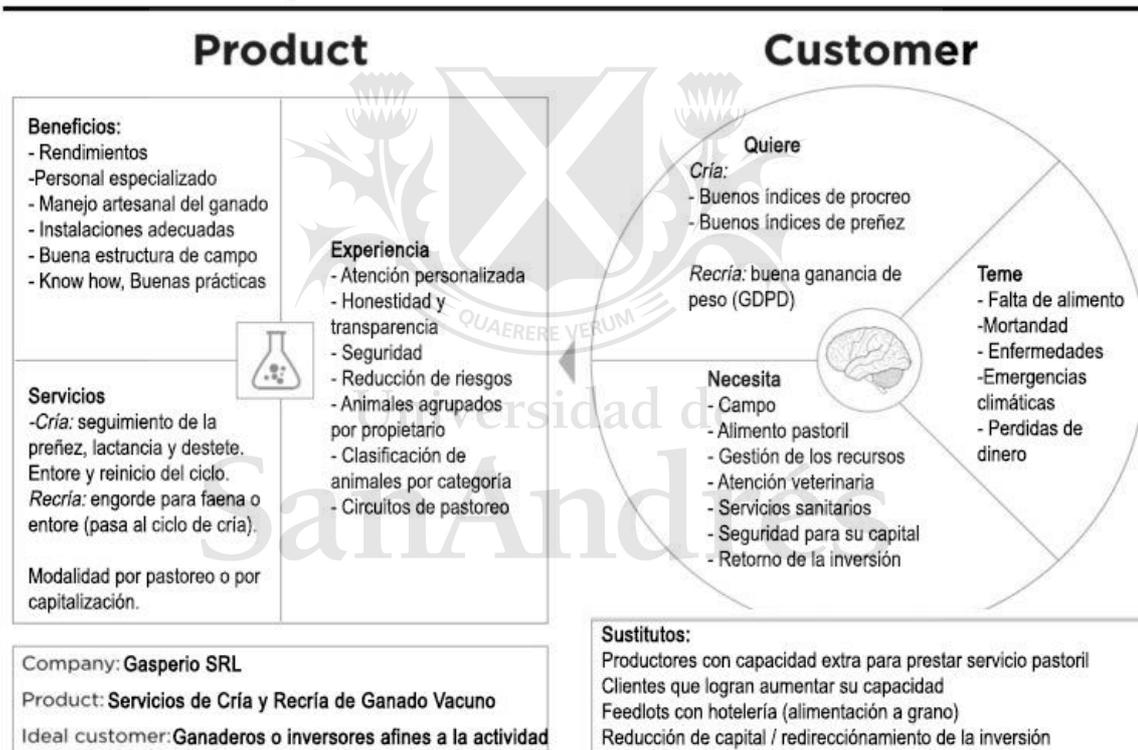
<sup>44</sup> Philip Kotler y Gary Amstrong. (2018). Principles of Marketing, 17th global edition. UK: Pearson. Pág 21.

## Propuesta Unica de Valor

“La propuesta de valor de una marca es el set de beneficios o valores que promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades”<sup>45</sup>.

Con el fin de establecer la Propuesta Única de Valor de Gasperio se relacionaron los aspectos que el cliente quiere, teme y necesita con los servicios, beneficios y experiencia que propone la compañía.

## Value Proposition Canvas



Based on the work of Steve Blank, Clayton Christensen, Seth Godin, Yves Pigneur and Alex Osterwalder. Released under creative commons license to encourage adaption and iteration. No rights asserted.

<sup>45</sup> Philip Kotler y Gary Amstrong. (2018). Principles of Marketing, 17th global edition. UK: Pearson. Pág 35.

Mapeo de propuesta de valor

		Beneficios		
		Más	Lo mismo	Menos
Precio	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Igual	Más por lo mismo	Lo mismo por lo mismo	Menos por lo mismo
	Menos	Más por menos	Menos por lo mismo	Menos por menos

Inversores

Ganaderos

## Canvas Business Model

A continuación se plantea el modelo de negocio de Gasperio, utilizando el modelo Canvas de Alexander Osterwalder, para detallar la manera en la que la empresa proporciona su propuesta de valor para el cliente.<sup>46</sup>

<p><b>Asociaciones clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoramiento profesional (CREA)</li> <li>- Veterinario</li> <li>- Agrónomos</li> </ul>	<p><b>Actividades clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cría</li> <li>- Invernada</li> </ul>	<p><b>Propuestas de valor</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio pastoril para actividades de cría o recría de ganado.</li> <li>- Ganadería artesanal.</li> <li>- Gestión de los recursos especializada.</li> <li>- Costos por resultados obtenidos (capitalización).</li> </ul>	<p><b>Relaciones con clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistencia Personal Exclusiva durante la negociación.</li> <li>- Contacto directo con los clientes actuales. Visitas programadas.</li> </ul>	<p><b>Segmentos de mercado</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Productores o inversionistas ganaderos de la región del centro de la provincia de Buenos Aires.</li> <li>- Buscan entrar en la actividad ganadera o ampliar su capital; o que no tienen capacidad propia y quieren evitar reducir su capital.</li> </ul>	
<p><b>Recursos clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Campos</li> <li>- RRHH</li> <li>- Pasturas sembradas</li> <li>- Know How</li> <li>- Infraestructura</li> <li>- Herramientas contractuales</li> </ul>		<p><b>Canales</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contacto personal</li> <li>- Boca a boca</li> <li>- Eventos</li> </ul>		<p><b>Estructura de costos</b> </p> <p>Costos fijos: arrendamientos, sueldos, impuestos. Costos variables: inversiones.</p> <p><b>Fuentes de ingresos</b> </p> <p>Servicio pastoril remunerado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capitalización de cría o invernada</li> <li>- Pastoreo (kg. fijos)</li> </ul>	

Se puede concluir que Gasperio tiene como centro de su actividad y propuesta de valor la generación de resultados para sus clientes, y su modelo de negocio está estructurado para atender las necesidades puntuales de un segmento acotado y específico.

<sup>46</sup> Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. (2011). Generación de modelos de negocio. Barcelona: Centro Libros PAPP.



Por consecuencia, se define el target de Gasperio como:

Empresarios o emprendedores de entre 30 y 60 años, residentes en la región de la llanura pampeana, especialmente en las localidades de Olavarría y Laprida, que pertenezcan al sector o tengan interés de ingresar, y que correspondan a los siguientes segmentos clave:

*Ganaderos: Afinidad alta, inversión de entre 200 y 80 cabezas de ganado, geográficamente cerca de las Unidades de Negocios.*

Tienen más animales que campo/alimento, no pueden o quieren reducir su capital. No tienen suficiente superávit como para arrendar un nuevo campo, o no consiguen un campo en arrendamiento que resulte redituable. Pueden trabajar en el sector sin tener capacidad de producir de manera independiente. Se caracterizan por tener mucho conocimiento sobre la actividad, ser conservadores y demandar mucha cercanía y confianza.

Son fácilmente identificables y abordables, y tienen potencial de crecimiento en volumen de animales, ya que todos buscan crecer o mantener su capital. Por esta razón se consideran el target primario de Gasperio.

*Inversores: Afinidad media, inversión de entre 200 y 80 cabezas de ganado, geográficamente cerca de las Unidades de Negocios.*

Proviene de fuera del sector, pero tienen un interés o inclinación por la ganadería. Si bien son un segmento del mercado menor, tienen potencial de crecimiento. Son un público estratégico ya que son fácilmente fidelizables y cuentan con liquidez, a diferencia de los Ganaderos que suelen pagar en especie. Tienen un conocimiento básico a moderado sobre la actividad, y pueden decidir abandonarla si las condiciones económicas o ambientales son desfavorables. Es un segmento menor pero con potencial de crecimiento. Son menos identificables. Por lo tanto, se considera como un target secundario, que presenta ventajas estratégicas.

Para el abordaje del target y teniendo en cuenta la eficiencia de recursos (que es el común denominador de todas las actividades de Gasperio y su ventaja

competitiva), se implementará una estrategia de microtargeting, que permitirá optimizar los recursos para acciones de marketing y alcanzar una posición fuerte en el mercado.



Universidad de  
**San Andrés**

## Diferenciación y Posicionamiento

Con el propósito de definir un posicionamiento diferencial frente a otros servicios o sustitutos de Gasperio, se realizó un análisis de los clientes en base a información interna y entrevistas con clientes y asesores.

Los conceptos que se seleccionaron como diferenciales, tanto por estar embebidos en la cultura organizacional, como por ser especialmente valorados por los clientes, son los siguientes:

- *Experiencia*: conocimiento en profundidad de la actividad y las mejores prácticas, que se traduce en reducción de riesgos y resultados asegurados.
- *Confiabilidad*: transparencia tanto en el desarrollo de la actividad como en la creación de contratos, para brindar la mayor tranquilidad a los clientes.
- *Manejo artesanal del ganado*: apela a los atributos conservadores de los clientes, fundamentalmente del perfil ganadero.

Como atributo complementario, se comunicarán el trato personalizado a cada cliente y la disponibilidad de un equipo multidisciplinario, especializado y preparado para brindar los mejores resultados.

Se puede resumir el posicionamiento seleccionado con la siguiente declaración:

Para el segmento ganaderos, Gasperio es el prestador de servicios pastoriles que provee pasturas con un manejo artesanal del ganado, basado en la experiencia y transparencia, que lo convierten en el socio más confiable del mercado.

Para el segmento inversores, Gasperio es el prestador de servicios pastoriles que provee una oportunidad de inversión segura, confiable y redituable; mediante la prestación de servicios pastoriles artesanales basados en su amplia experiencia.

Para una mayor proyección de la compañía, se desarrollará en base a estos conceptos que hacen a la identidad, una imagen de marca sobre la cuál se pueda

construir la plataforma comunicacional que acompañe y sostenga todas las acciones.



Universidad de  
**San Andrés**

## Captación de clientes

De acuerdo con la estrategia de segmentación y targeting propuesta, se implementarán acciones en dos niveles: en primer lugar, acciones destinadas a la construcción de imagen y awareness dentro del target. En paralelo, se ejecutarán tácticas concretas para la captación de nuevos clientes, adaptadas a los perfiles seleccionados (Ganaderos e Inversores) y siguiendo las siguientes líneas:

- *Ganaderos: Networking y sistema de referidos*

Se trabajará en el relacionamiento con los empresarios del sector agropecuario, para comenzar a gestionar esos vínculos incluso antes del cierre de la venta. Adicionalmente se solicitará a los clientes satisfechos que recomienden a Gasperio, y se ofrecerá beneficios para aquellos que traigan prospectos que se conviertan en clientes. Esta acción estará orientada especialmente al perfil de Ganaderos.

- *Inversores: Entrada a la actividad guiada y segura.*

Se ofrecerá el servicio como una oportunidad de inversión y el ingreso seguro a la actividad agropecuaria, incluyendo sesiones de consultoría, que tendrá objetivos netamente comerciales: conocer al target, ampliar la red de contactos, hacer crecer al segmento de Inversores que tienen menor conocimiento de la actividad. El desafío será hacer crecer este segmento, atrayendo clientes al mercado.

## Fidelización

Se realizarán acciones específicamente orientadas a fidelizar los clientes, ancladas en la transmisión de los conceptos guía de la marca mediante atención personalizada y transparencia en los procesos. El objetivo principal será estimular a los clientes de cría a renovar ciclos e implementar también ciclos de cría (que son más largos y se renuevan orgánicamente), mientras se prioriza la satisfacción de los clientes de cría.

Para sustentar esta actividad se implementarán modelos de análisis que la compañía hoy no utiliza y cuenta con escasos datos para mensurar: costo de adquisición de clientes, tasa de retención por actividad y perfil, ciclo de vida del cliente, valor vitalicio del cliente. El análisis de esta métrica permitirá a futuro detectar problemas o áreas de oportunidad para la gestión comercial.

Adicionalmente, se realizará un estudio de los clientes actuales para establecer un esquema de relevancia, a partir del cual se ofrecerán mayores beneficios a aquellos clientes que produzcan mayor valor para Gasperio, según el tamaño de su inversión, actividad, antigüedad, y otros factores. Un aspecto importante a evaluar será la capacidad que tiene el cliente de reemplazar el servicio de Gasperio por otra alternativa o irse del negocio. La finalidad será construir un relacionamiento fuerte con los clientes más relevantes y redituables.

## Objetivos y metas

A continuación, se explicitarán los objetivos a alcanzar mediante la implementación del presente plan de marketing, y las metas cuantitativas a partir de las cuáles se evaluará el éxito del presente proyecto. Los mismos están planteados para ser concretados en un plazo de 3 años de acuerdo con la planificación estipulada.

Metas	Objetivos
<b>Incrementar las ganancias</b>	Lograr una facturación anual del 160 mil kg.
<b>Destinar presupuesto a inversiones orientadas a maximizar los ingresos y hacer crecer el negocio.</b>	Alcanzar una capacidad de carga promedio de 1.5 ev/ha.
<b>Generación de capital de sustento.</b>	Producir 200 cabezas de ganado propias.
<b>Aumentar el valor vitalicio por cliente</b>	Obtener una tasa de retención anual del 65%.
<b>Construir una marca reconocida dentro del target de relevancia.</b>	Awareness del 80% dentro del target de Ganaderos de la región.  Awareness del 40% dentro del target de Inversores de la región.
<b>Generación de una red de contactos con potenciales clientes.</b>	Base de 500 prospectos identificados, y contactados, de los cuales: <ul style="list-style-type: none"> <li>- 50% prospectos precalificados.</li> <li>- 15% de alto potencial (75 prospectos).</li> </ul>

Con el cumplimiento de dichas metas y objetivos se estará en condiciones de abrir una nueva *business unit* (mediante el arrendamiento de más tierras) para escalar el negocio.



Universidad de  
**San Andrés**

## KPIs

- Cantidad de cabezas de ganado:
  - Cría
  - Recría
- Facturación en Kg.
- Capacidad de carga en EV/ha
- Cabezas de ganado propias
- Cantidad de prospectos identificados y precalificados.
  - Actividad
  - Perfil
  - Región
- Cantidad de negociaciones abiertas.
- Tasa de retención
- Valor vitalicio por cliente



Universidad de  
San Andrés

## Marketing Mix

A continuación se presentará la serie de tácticas de las cuales se valdrá Gasperio para sus acciones de marketing, categorizadas según las 4P -producto, precio, plaza, promoción-, y su contrapartida desde el punto de vista del cliente, las 4A - aceptabilidad, asequibilidad, accesibilidad, y awareness<sup>47</sup>.

### Producto / Aceptabilidad

Existe una demanda constante de pasto, lo que permite gestionar la oferta de de manera estrategica para asegurar mejores condiciones de negociación.

A continuación se plantea una matriz de análisis de los potenciales clientes que llegan al estadio de negociación, con el objetivo de brindar mejores condiciones a aquellos clientes que tengan mayor valor potencial, y mantener el balance entre las actividades de cría e invernada y los segmentos Ganadero e Inversor.

Matriz de evaluación de prospectos	Nuevos clients		Cría	Recría
	Calidad del Ganado			
	Cercanía geográfica			
	Necesidad del servicio a largo plazo			
	Afinidad y confianza			
	Solvencia del cliente			
	Condiciones de negociación			
	Potencialidad de fidelización			
	Renovaciones			
	Calidad de la experiencia			
Rendimiento período anterior				
*Puntuación del 1 al 5				

El balance entre segmentos y actividades se alcanzará siguiendo las siguientes pautas:

<sup>47</sup> Philip Kotler y Gary Amstrong. (2018). Principles of Marketing, 17th global edition. UK: Pearson. Pág 79.

- Limitar los “cupos” por cliente, asignándoles un máximo y mínimo de cabezas de acuerdo con el análisis del valor potencial del cliente.
- Clientes nuevos: hasta 200 cabezas de ganado. Esquema por antigüedad para dejar que los clientes más fieles sean los que pueden traer más animales. Permitir que los clientes antiguos, fidelizados, puedan negociar ese margen.
- Favorecer ligeramente la cría en segmento ganadero, ya que es una actividad más estable, con menores requerimientos y clientes fácilmente fidelizables.
- En cuanto a los inversores, que tiene menor peso, alentar el ingreso por medio de recria, ya que es más atractiva para ese segmento (por tener un ROI más rápido), los ciclos cortos la hacen más atractiva para una primera experiencia en el sector, y al no tener campo propio, son más fidelizables que los Ganaderos en esta actividad.
- Utilizar el know how de Gasperio como diferencial para ofrecer dentro del servicio, especialmente al segmento de Inversores. Utilizar este plus para conocer y mantenerse actualizado sobre las necesidades de este segmento.
- Brindar mejores condiciones de cupo – iniciar con menos animales, inversión menor- a los Inversores que traigan referidos.
- En todos los casos priorizar aquellos que, según la matriz de análisis, tengan mayor potencial de alcanzar buenos resultados y fidelizarse.

## Precio / Asequibilidad

Dado el modelo de negocio de Gasperio y las características del mercado, en el que la fijación de precios no puede realizarse por parámetros regulares (costos de producción, cliente, competencia, etc) sino en base a negociaciones puntuales y el estado de la oferta en el momento dado; esta variable del marketing mix es en la que menos se puede trabajar.

Se sugiere continuar con el modelo a resultados, 50 / 50 sobre las ganancias obtenidas tanto en actividad de cría como de recria, ya que resulta atractivo para los clientes y se adecúa a los costos del mercado. En el caso de recria, si las condiciones de negociación son extremadamente buenas, sugerir pastoreo (precio mensual fijo por mantener el ganado). En caso de que la situación lo requiera, se puede aplicar una estrategia de precios escalonados, en la cual el cliente comienza con un costo muy competitivo y paga más si genera mayores resultados.

Abrir negociaciones de acuerdo a la prospección de disponibilidad y el balance forrajero, para tener una posición fuerte desde la cual negociar. Tener en cuenta que cada cliente y cada situación es única, por lo que es imprescindible realizar un análisis de todas las variables: oferta, demanda, actividad, necesidades puntuales del cliente, calidad del ganado que se va a trabajar, entre otras.

A la hora de cerrar tratos, se recomienda hacer hincapié en el hecho de que Gasperio y el cliente son socios, que asumen riesgos y se benefician igualmente por los resultados.

## Plaza / Accesibilidad

Formar un departamento comercial, con ejecutivos comerciales especializados que generarán sus propios contactos y diligencien leads recibidos por otros medios. Su rol será el de gestionar el embudo de venta:

- Acercamiento al target por medio de las actividades promocionales.
- Identificación y calificación de prospectos.
- Seguimiento activo y personalizado.

Todos los clientes potenciales serán gestionados por representantes comerciales, que evaluarán al prospecto de acuerdo a la matriz de análisis especificada anteriormente: sus necesidades, situación y las oportunidades de ganancia que representa para Gasperio; para brindar prioridad y mejores condiciones a aquellos que tengan mayor valor potencial.

Al ser una estrategia de microtargeting, la actividad comercial estará enfocada en adquirir contactos y clientes dentro del target primario y secundario. Por lo tanto, operarán en la zona geográfica de mayor relevancia, con un presupuesto menor destinado a ampliar el alcance comercial a la provincia de Buenos Aires.

Se alimentará al equipo comercial con leads a través de las tácticas de promoción especificadas dentro de la variable de Promoción / Awareness. El proceso contará con las siguientes instancias, según las cuales se medirá y evaluará al equipo:

1. Reunión o llamada de prospección: Análisis de las necesidades y expectativas. Pre evaluación del cliente.
2. Visita a los BU de Gasperio: ronda de reconocimiento y explicación del negocio.
3. Visita para revisión del ganado a ingresar: Evaluación de las cabezas de ganado del cliente. Información para la matriz de evaluación de prospectos.
4. Negociación y cierre.

Es importante que los prospectos pasen por las 4 instancias mencionadas para recavar toda la información necesaria para la negociación, alinear el servicio a brindar con las expectativas, y estableces un vínculo de confianza.

Con esta estructura se buscará comenzar la experiencia que ofrece Gasperio y transmitir los valores organizacionales al cliente desde el primer contacto.



Universidad de  
**San Andrés**

## Promoción / Awareness

Las actividades de promoción estarán categorizadas en tres objetivos:

- **Branding**

Se destinará presupuesto a la compra de medios especializados y medios locales para comunicar la actividad de Gasperio y generar awareness.

Formato brandformance, el cuál combina comunicación de marca con objetivos de performance, invitando a la audiencia a conocer más sobre Gasperio visitando una Landing Page con información promocional, constuida para captación de prospectos.

Focalizar los esfuerzos en temporadas altas para la negociación, cuando escasea el pasto (verano e invierno).

- **Captación de prospectos**

Canalizar las actividades de captación de prospectos y cierre de ventas en el equipo comercial, que se encargue de generar nuevos contactos interesados y dar seguimiento a todos aquellos que lleguen de manera orgánica o por medio de las demás acciones de promoción.

Asegurar la presencia del equipo comercial a todos los eventos en los que puedan encontrarse los potenciales clientes, generando networking en sociedades rurales y ganaderas de la región, además de remates, congresos, charlas, cursos, etc.

Como parte de la gestión de la relación con los clientes, ofrecer beneficios a aquellos que refieran o recomienden el servicio.

Capacitar a los comerciales para un abordaje y oferta diferente según el perfil del prospecto:

- En caso de Ganaderos, crear un relacionamiento via networking para cerrar la venta en el momento en que requieren pasto. Comunicación centrada en la resolución al problema puntual de escasez del recurso forrajero.
- En caso de Inversionistas, hacer énfasis en las oportunidades de retorno de inversión que ofrece la ganadería y ofrecer el servicio de consultoría como una manera de iniciarse en la actividad.

En todo momento tener en cuenta que la experiencia que ofrece Gasperio empieza desde antes de que se cierre la venta.

- **Fidelización de clientes**

A continuación se exponen las acciones para fomentar la fidelización alineadas con las necesidades y expectativas de los clientes ya analizadas.

- Elaboración de reportes mensuales con resultados obtenidos.
- Citas en el campo para ver el estado de los animales y su progreso.
- Promociones orientadas a retener a los clientes, como pueden ser precios escalonados por kg adquiridos, comenzando por una remuneración inferior en los primeros meses.
- Asado de fin de año que promueva el networking entre los clientes, y donde se socialicen los resultados del año y objetivos, estimulando un sentido de identificación y de pertenencia.
- Regalos institucionales temáticos (ej. vinos, lechones, productos regionales).

Adicional a la implementación de las tácticas propuestas, se comenzará a implementar un análisis anual de tasa de retención. Esta es una medida que hoy no se implementa y resulta relevante para optimizar el relacionamiento con el cliente.

## Estrategia de marca y comunicación

A partir del análisis de los clientes realizados se puede detectar dos puntos clave:

1. La inversión que los clientes dejan en manos de Gasperio es muy grande, y de componentes tanto financieros como emocionales.
2. Por lo tanto, la confianza es el factor más importante que valoran los clientes, y que es indispensable asegurar.

El concepto de *Confiableidad* será central a la hora de comunicar y se articula y complementa con *Experiencia* y *Trabajo artesanal del ganado* (elementos clave para generar dicha confianza en el target).

Las acciones de comunicación se centrarán en todo momento en el objetivo de generar y mantener la confianza tanto con los clientes potenciales como con los actuales. Para eso, se proveerá trato directo, personalizado, y mucha accesibilidad a los representantes desde las primeras instancias del relacionamiento.

Con el propósito de unificar y dar coherencia a las acciones de comunicación, se desarrollará de imagen corporativa. Una serie de signos que se utilicen en todos los estadios de la comunicación para generar awareness de Gasperio como marca, despegandolo de la imagen personal de sus miembros o colaboradores.

Los elementos de la imagen corporativa se implementarán en comunicaciones de marketing, indumentaria que usen los colaboradores, regalos corporativos, y en todas las instancias en las que Gasperio entre en contacto con sus clientes o prospectos.



**Anclaje de marca propuesto: Tenemos pasto.**

Resume la actividad de Gasperio y transmite seguridad y experiencia.

## Plan Financiero

El siguiente plan financiero tiene como objetivo proyectar el impacto económico y financiero que tendrán las acciones de marketing sugeridas en el presente documento en la actividad de Gasperio en el plazo de tres años. Por lo cuál, este proyecto ocupa recursos compartidos de otras actividades de Gasperio previas a la implementación de la estrategia propuesta, que no se impactan en la planificación.

Fue desarrollado usando como moneda principal los Kg. según el INML. Esto es así porque tanto los ingresos como el 60% de los costos (los arrendamientos están calzados en el INML) dependen de ese indicador. El kg según el INML es la moneda que se utiliza tradicionalmente en el sector, y tiene la ventaja de estar por fuera de las oscilaciones cambiarias y la inflación. A fines referenciales, la cotización del kg según el INML utilizada en el presente es 1kg: \$45, tomada del valor promedio en el segundo semestre de 2018<sup>48</sup>.

Esta planificación propone como inversión inicial 418kg de inversión de marca. A su vez, considera inversiones para los años posteriores dedicadas a la compra de ganado propio (acorde a los objetivos de la empresa) e inversión en receptividad, para aumentar la productividad de las tierras. En total, propone una inversión de 99.116 kg en 3 años.

Parte de una ocupación de 1500 cabezas de ganado y propone alcanzar, en el año 3, 1676 cabezas. Es decir un aumento en la capacidad de recepción de Gasperio del 12%.

En cuanto al EBITDA, la proyección para el primer año es de 27,715 kg, para el segundo año 25,515 kg (la reducción se debe a que se destinará parte de la ocupación a la cria de animales propios), y 46,305 para el tercer año. Respecto a

---

<sup>48</sup> Mercado de Linares, (sin fecha), Resumen de mercados agropecuarios, recuperado de [www.mercadodeliniers.com.ar/dll/agricultura1.dll/agrimerc000008](http://www.mercadodeliniers.com.ar/dll/agricultura1.dll/agrimerc000008)

los indicadores financieros, se calcula un Valor Neto Actual de 96.298 kg y una Tasa Interna de Retorno del 6624%.

PLAN FINANCIERO							
Concepto	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		Kg
	detalle	Kg	detalle	Kg	detalle	Kg	
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>162,000</b>		<b>154,800</b>			<b>175,590</b>
<b>Gastos ordinarios del período</b>		<b>92,000</b>		<b>87,000</b>			<b>87,000</b>
Receptividad de campos		5,000		10,000			15,000
Animales propios 75 terneras		15,000	25 terneras	5,000			
Arrendamientos		72,000		72,000			72,000
<b>Costos operativos</b>		<b>21,756</b>		<b>21,756</b>			<b>21,756</b>
<b>Costos administrativos</b>		<b>11,067</b>		<b>11,067</b>			<b>11,067</b>
<b>Costos comerciales</b>		<b>9,463</b>		<b>9,463</b>			<b>9,463</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>134,285</b>		<b>129,285</b>			<b>129,285</b>
<b>EBITDA</b>		<b>27,715</b>		<b>25,515</b>			<b>46,305</b>
Retiro socios	20%	5,543	0	5,103	0		9,261
Impuesto a las Ganancias	35%	9,700	0	8,930	0		16,207
<b>RESULTADO FINAL</b>		<b>12,472</b>		<b>11,482</b>			<b>20,837</b>

Indicadores	Flujo de caja (kg)	Flujo descontado (kg)
Inversión Inicial	- 418	
Año 1	27,715	25,195
Año 2	25,515	25,262
Año 3	46,305	46,258
Tasa de descuento *	10%	
<b>VAN</b>	<b>96,298</b>	
<b>TIR</b>	<b>6624%</b>	

## Conclusiones

A partir del planteo realizado se puede extraer, como primera conclusión que, si bien Gasperio SRL es una empresa pequeña, que opera en un sector tradicional en el que los desarrollos en materia de marketing son casi nulos, las herramientas y estrategias de comercialización estudiadas se pueden aplicar también a esta industria.

Que el mercado en el que se desarrolla Gasperio es extremadamente dinámico. Como ya se ha dicho, si bien la demanda de los servicios pastoriles es constante, resulta imprescindible monitorear numerosos factores externos (entre ellos factores macroeconómicos, microeconómicos, sociales y climáticos) y adaptarse para mantener su actividad.

Por lo tanto, el propósito central del plan diseñado es captar y retener clientes, con el desafío de mantener atractiva la oferta y redituable el negocio en los vaivenes de un mercado sujeto a factores imponderables. En términos concretos, propiciar más y mejores oportunidades para negociar cliente a cliente, temporada a temporada, los servicios que se ofrecen.

En ese sentido, propongo una estrategia de micro-marketing, creando oportunidades de venta interesantes para Gasperio mediante la prospección activa y selectiva de clientes, con un acercamiento, proceso de venta personalizado y centrado en las necesidades de cada potencial cliente de acuerdo a su segmento (ganaderos o inversores). Siempre teniendo en cuenta las proyecciones de producción del recurso pastoril, la capacidad de carga y fluctuaciones del mercado. Complementariamente, se plantean acciones de retención y fidelización de clientes. Todas estas acciones enmarcadas en una estrategia de margen destinada a darle coherencia interna a las acciones comunicacionales y de marketing de Gasperio.

Con la ejecución del plan de marketing propuesto, Gasperio logrará un reconocimiento como compañía dentro del sector y una base de contactos amplia y relevante a los cuales aproximarse para lograr negociaciones exitosas.

Esto se traducirá en un incremento en los ingresos, alcanzando una facturación anual de 175.590kg, adquisición de capital propio (200 terneras) y ampliación de la capacidad productiva en un 12%. Este proyecto contempla un Valor Neto Actual de 96.298 kg y una Tasa Interna de Retorno del 6624%.



Universidad de  
**San Andrés**

## Bibliografía

- Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. (2011). Generación de modelos de negocio. Barcelona: Centro Libros PAPPF.
- Centro de Economía Regional UNSAM (2013), Análisis del Mercado Mundial de Carnes, recuperado de [http://www.unsam.edu.ar/escuelas/economia/economia\\_regional/CERE%20-%20Mayo%20-%202015.pdf](http://www.unsam.edu.ar/escuelas/economia/economia_regional/CERE%20-%20Mayo%20-%202015.pdf)
- Espil, D. (2018). Definición de conceptos [email – 15/04/2018].
- FUCOFA -Fundación de Lucha Contra la Fiebre Aftosa - Laprida (2017), Campaña de vacunación 21: 2ª 2017.
- Fundación Agropecuaria para el Desarrollo de Argentina (2017), Cadenas Cárnicas en la Provincia de Buenos Aires, recuperado de <http://fundacionfada.org/informes/cadenas-carnicas-en-la-provincia-de-buenos-aires/>
- Fundación Agropecuaria para el Desarrollo de Argentina (2017), El campo argentino en números, recuperado de <http://fundacionfada.org/informes/el-campo-argentino-en-numeros-3/>
- Gasperio 2017, Presentación Crea: Modelo Gasperio.
- Gasperio, Reporte General 06/18.
- Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina (2018), Argentina Exportaciones de Carne Vacuna Enero de 2018, recuperado de [http://www.ipcva.com.ar/documentos/1834\\_1519755613\\_informemensualdeexportacionesenero2018.pdf](http://www.ipcva.com.ar/documentos/1834_1519755613_informemensualdeexportacionesenero2018.pdf)
- INTA (2016), La producción agropecuaria en Olavarría, Benito Juárez, Laprida y Gral. La Madrid. Evolución y desafíos a futuro, recuperado de <https://inta.gob.ar/documentos/la-produccion-agropecuaria-en-olavarria-benito-juarez-laprida-y-gral-la-madrid-evolucion-y-desafios-a-futuro>

- IPCVA. (04/2018). La carne argentina le gana a la Coca Cola. Carne Argentina, 16, 09-15.
- Mercado de Liniers, (sin fecha), Resumen de mercados agropecuarios, recuperado de [www.mercadodeliniers.com.ar/dll/agricultura1.dll/agrimerc000008](http://www.mercadodeliniers.com.ar/dll/agricultura1.dll/agrimerc000008)
- Mercosur (sin fecha), Índice de Arrendamientos Rurales, recuperado de <https://www.mercosur.com/es/precio-de-indice.de.arrendamientos.rurales/>
- OCDE-FAO (2014), Mercado de Ganados y Carnes proyecciones 2023, recuperado de [https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/bovinos/informacion\\_interes/informes\\_historicos/\\_archivos//000003=Mercado%20internacional%20de%20carnes/000001-Proyección%20OCDE%20FAO%20carnes%202014-2023.pdf](https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/bovinos/informacion_interes/informes_historicos/_archivos//000003=Mercado%20internacional%20de%20carnes/000001-Proyección%20OCDE%20FAO%20carnes%202014-2023.pdf)
- Philip Kotler y Gary Amstrong. (2018). Principles of Marketing, 17th global edition. UK: Pearson.
- Soc. Rural de Olavarría (2017), Informe de actividad ganadera, periodo 7/5/17 30/12/17, Campaña 21: 2ª 2017.

## Anexos

### *Anexo 1: Entrevistas.*

Entrevista a Anselmo Fioroni – Gerente General de Gasperio

*Olavarría, 25 de septiembre de 2018.*

Anselmo es el Gerente General de Gasperio. Junto con el asesor Darío Espil construyeron el modelo de servicios pastoriles. Se encarga de gestionar tanto la estrategia de negocio como la relación con los clientes potenciales y actuales.

**Entrevistador:** Presentate y comentame tu trayectoria en el sector y como nació Gasperio.

**Gerente General:** Bueno yo soy Anselmo Fioroni. Mi historia con el campo viene desde que era chico, desde hace muchos años, más de 30. Siempre me gustó, siempre acompañé a mi papá cuando era chico y después empecé solo. Entonces es una actividad que siempre me apasionó. Eso es lo primero.

Y después como producto de una reestructuración, porque la actividad es bastante compleja y siempre tiene momentos buenos y malos; se nos ocurrió la idea de armar este modelo de negocio. Con esta sociedad llamada Gasperio que conformamos con Andrea, mi esposa.

Gasperio nació aproximadamente en 2013, 2014. En campos que ya teníamos alquilados empezamos a aplicar esta modalidad.

**E:** ¿Podés explicar cómo es el sistema de Gasperio, el modelo de negocio?

**GG:** Se trata de, sobre campos arrendados, dar capitalización u hotelería o pastaje en distintas modalidades a clientes que consumen ese producto.

El tema es prestar servicio de dar comida, en pasto, a los animales vacunos. El pasto es un bien escaso, no abundan los campos con pasto en la zona, no abundan los sistemas pastoriles. Son muy artesanales, son muy difíciles de lograr. Implantar las pasturas es costoso, no solo por inversión sino por tiempo. Lleva tiempo en

control de malezas, preparación de la cama de siembra, del lote. Una vez sembrada lleva mucho trabajo de manejo del pasto y la forma en la que se lo pastorea, es decir cómo los animales se comen ese pasto. Nosotros tenemos un importante know how al respecto, y eso nos permite que eso sea el centro de la empresa.

**E:** ¿A qué te referís con escasez, siendo la llanura pampeana una zona muy productiva?

**GG:** Es una zona productiva, con muchas cabezas de ganado, pero hay como una especie de mercado del pasto, de acuerdo a la cantidad de ganado (la demanda) y el pasto existente (la oferta). El choque entre esa oferta y demanda determina que el pasto esté demandado.

**E:** Entonces, si no alcanza el pasto para alimentar los animales, ¿por qué no se reduce la cantidad de cabezas de ganado?

**GG:** Porque los animales van creciendo naturalmente, el país necesita animales para consumo interno y exportación. Hay demanda de carne, nacional e internacional, que hace que haya animales para producirla, y como esos animales tienen que comer, hay demanda de pasto.

A su vez la actividad pastoril compite por la tierra con actividades agrícolas, y también con actividades de engorde en corrales tipo feed-lot. Entonces de acuerdo al precio de los granos, un alza en el valor de los granos determina un alza en las tierras agrícolas: entonces se achican las superficies de pasto. Del juego de todas esas variables surge que hay demanda de actividad pastoril, de cría o recría de vacas en sistemas pastoriles.

**E:** ¿De cara al cliente qué servicios ofrecen?

**GG:** La gestión de Gasperio consiste en brindar ese servicio de cría o recría a los clientes. Nos asociamos con gente que tiene los animales, ponemos el pasto, compartimos la utilidad bajo diferentes formatos.

Por ejemplo, la cría se maneja o con capitalización; los terneros que se producen normalmente se distribuyen mitad para el dueño, mitad para Gasperio. Hay casos

en que paga el pastoreo en dinero o en kg de carne, un haber mensual equivalente en kg de carne por la parte que nos correspondería de los terneros. Al pagarr en dinero el ternero se lo queda el cliente.

En recría, el cliente nos paga por kg ganado por el animal. También a veces, cuando logramos una mejor posición para negociar, hacemos pastoreo, en el cual el cliente paga por tener los animales con nosotros independientemente de los kilos que se ganen.

Hay distintas categorías de negocio, alternativas. Siempre vamos mejorando las que tenemos. De acuerdo al tipo de cliente, al tipo de campo que tenemos disponible, al tipo de animales que tiene el cliente y a la necesidad financiera o productiva nuestra vamos diseñando el modelo para cada cliente. Obviamente de acuerdo también a las circunstancias climáticas, eso es fundamental.

**E:** Contame en qué consisten las actividades de cría y recría o invernada.

**GG:** La cría es la actividad ganadera que consiste en partir de una vaca, preñada o que se preña con un reproductor y nace un ternero. Abarca el proceso entre la preñez y el destete del ternero. Una vez que se destetó la vaca vuelve nuevamente, un nuevo ciclo de cría. Y el ternero continúa su vida en un ciclo de invernada o recría. En esta otra actividad lo que se hace es engordar al ternero hasta que llega al peso necesario para faena.

**E:** ¿Cómo determinan en Gasperio qué actividad desarrollar?

**GG:** Sabemos que no puede ser todo una sola, tiene que haber si o si un mix. ¿Cómo lo hacemos? Depende de la capacidad o receptividad del campo, de las demandas de cada actividad que son diferentes.

Para que te hagas una idea las ventajas de la cría son: que es más estable a lo largo del tiempo - tiene Continuidad; Me permite manejar el ingreso de efectivo porque se puede vender a término; los ingresos son importantes y puedo ir quedándome con animales, generando capital propio; y con la cría aprovechas los campos bajos, con menos productividad, porque no es tan demandante.

Por otro lado, la recría es más eficiente por hectárea (120 kg / 100 Kg), además tiene buena respuesta a la suplementación por grano. Es más flexible para el ajuste de carga, más factible el traslado o venta ante una emergencia (que pasa a veces cuando el clima no acompaña). Nos deja jugar más al límite de la carga, aporta caja mensual. También tiene que se factura pastoreo sin IVA porque se cruza con los arrendamientos pagados y no requiere vender nada.

**E:** ¿Y por qué es preferible la alimentación a pasto frente al grano?

**GG:** Esa recría, como el peso de faena tiene que ser mínimo de 300 kilogramos por una cuestión legal, no se pueden faenar (o carnear) animales con menos de 300kg. Además por una cuestión de mercado y conveniencia siempre se trata de alcanzar los 400kg. Y por un aumento de la producción ganadera y de carne del país, y para exportación, debería superar incluso los 400. Hay que hacer que el animal engorde al menos 100kg y en lo normal casi 200kg; y eso no lo podés hacer a grano porque es extremadamente caro y lo hace inviable. Además el grano le produce grasa, y el pasto le produce músculo y hueso. Entonces se utiliza el pasto para los primeros 100/150 kg en la recría, y grano para los kilos que restan, en la tercera etapa del animal que es de engorde (lo que se llama gordo).

Eso en invernada, ahora en cría no tiene sentido alimentar a grano. Lo que necesitas es que la vaca esté en balance positivo (o sea que esté engordando) para que se preñe, y luego que pase su preñez y alimente a su ternero hasta el destete. Eso es un ciclo de prácticamente un año, y no podés alimentar a grano por un año atento a que sería muy caro.

Asimismo, destaco que de esta manera se realiza una producción más ecológica y sustentable, es más natural.

**E:** Entonces, el tipo de alimentación depende también del precio de grano. ¿Cómo afecta eso a las actividades de cría y recría?

**GG:** Para producir un kg de carne en corral necesitas 10kg de maíz. Vos tenés que ver cuánto valen 10kg de maíz y cuánto los de carne. Hoy 10kg de maíz valen \$5500, y el kg de carne \$50. Eso quiere decir que el negocio del feed lot no es

rentable. Ha habido años, con el dólar bajo por ejemplo, que como el maíz está dolarizado porque es un mercado de exportación, el costo era menor que la ganancia, el negocio cerraba.

Tenés que analizar la cadena desde el consumo hasta el productor. En el campo siempre se piensa desde la vaca hasta el consumidor, pero si vos lo analizas desde el consumidor hacia atrás fijate que el paso anterior del consumo es el engorde, y si el engorde no cierra, alguien lo paga a eso. El consumidor paga hasta donde puede, el consumo en un momento se plancha. Entonces, ¿por donde ajusta el precio el feedlotero? por el valor de la internada. Si sube el grano, ellos pagan menos la internada, y vale menos el ternero. Por lo cual se reduce el valor de la cría y empieza a valer más la recria. A dólar alto es más demandada la recria porque en vez de ponerle los kg a grano, hay que ponerlos a pasto; y cae la cría porque el feedlotero paga menos por ternero, porque no le cierran los números.

La cadena de la carne esta determinada por la relación maíz - carne, y el maíz depende del dólar, por eso un dólar competitivo favorece al negocio de pasto para recria.

**E:** ¿Cuál es más redituable para Gasperio?

**GG:** A mi lo que me interesa es el balance entre cría y recria. Yo tengo una capacidad de oferta de pasto, entonces lo lleno o con cría o con recria, son complementarias para mi.

Las ondulaciones del mercado me afectan en que me agrandan la cantidad de animales en una u otra actividad, pero las dos me generan ingresos. La recria da un poco más de margen, pero también es más costosa, entonces al final se evalúa, pero siempre balanceando las dos.

Por eso no tengo corral, no compro grano ni hago engorde. Eso que lo haga el dueño del animal.

**E:** ¿Cómo es la estructura de costos de Gasperio?

**GG:** El costo principal es el arrendamiento. El segundo son los sueldos. Los dos están en pesos.

Esta bien que la carne que uno vende también está en pesos, pero tiene un factor alcista que es la exportación, y se está trabajando precisamente en eso. Se está entrando en mercados como China y Europa que hacen que el producto nuestro que es la carne tienda a la suba.

**E:** ¿Cuántos kg de animales necesitas para cubrir ese costo, pagar el arrendamiento?

**GG:** Necesito 100 mil kg de carne, ese es el costo del sistema. Y produce alrededor de 140 mil kg de carne. Esos 40 mil, es la utilidad objetivo, se logra pero no es fácil, pero entre 30 y 40.

Como los costos son altos y fijos, hay que ganarle a ese costo. Todo lo que le ganamos es utilidad.

**E:** ¿En pesos, cuánto sería esa utilidad, aproximadamente?

**GG:** Son más o menos 1,5 millones, 2 millones de pesos. Si bien la mayoría de los costos son fijos, siempre alguna inversión, o algún animal que nos quedamos, pero es utilidad de todas maneras.

**E:** Gasperio "vende" pasto, ¿cómo lo produce?

**GG:** La producción depende exclusivamente del clima. Cuando el clima es propicio, como por ejemplo ahora en la primavera, ves al campo produciendo a full. En cambio en invierno se produce muy poco. Es tan variable la productividad interanual del pasto que tenés que ver cómo copiar esa curva interanual (el balance forrajero se llama). Copiar la curva para que la oferta acompañe a la demanda. Lo primero que tenemos es la oferta, el pasto. A eso lo ajustamos.

El tema pasa por ser eficiente en la producción del pasto. Nosotros tenemos que tratar de, en cada hectárea de tierra producir la mayor cantidad de pasto. Y ese pasto tratar de cosecharlo lo mejor posible, y una vez cosechado transformarlo en

carne lo mejor posible, y que esa carne a su vez tenga el mayor valor posible. Conclusión: todo apunta a la eficiencia. Tenemos que tener alta eficiencia en la producción de tierra a carne. Tierra, pasto, cosecha (cuando se come), transformación en carne.

**E:** ¿Como pueden saber la capacidad que tiene el campo, cuántos animales pueden alimentar?

**GG:** Hay muchos estudios y herramientas, las disponemos a todas. Por ejemplo el índice verde que provee Acrea. Y después la experiencia de estar hace más de 30 años con el mismo campo, de saber lo que produce, la carga que acepta, porque vamos registrando todo. Registramos la carga que tuvimos y cómo anduvimos, y ahí vamos ajustando.

**E:** ¿Hoy que capacidad tienen?

**GG:** En las dos unidades de negocio hoy hay más o menos 2000 cabezas.

**E:** ¿Dejan un margen de capacidad de carga, para mitigar riesgos?

**GG:** Si, hay permanentemente fusibles. Primero no cubrimos el 100% de la capacidad, siempre vamos a un 80% o 90%. Ese 10% que queda no se desperdicia, porque queda para el próximo ciclo o sirve para aumentar un poco la eficiencia individual de los animales que están. Trabajamos con un poco menos de la capacidad máxima para ir regulando. Estamos dejando 70 raciones, o sea el equivalente para alimentar a 70 animales más, aproximadamente.

**E:** Además del clima y del precio del grano, ¿qué otros aspectos influyen en la oferta y demanda pastoril?

**GG:** Bueno aspectos políticos, o económicos, la producción agropecuaria es una actividad estrella ahora en la Argentina. Porque es la única actividad productiva genuina que puede generar divisas al país. Tanto la agrícola como la ganadera.

Y para nosotros realmente como país, posicionarnos como productores de alimentos sería muy importante como ventaja competitiva. Tenemos la pampa

húmeda y las tierras nuestras son, no te voy a decir únicas en el mundo pero sí son selectas.

Y la producción de carne a pasto no es fácil de hacer en cualquier lado. Necesitas pasto y el pasto no es fácil tenerlo porque depende del clima. Entonces necesitas condiciones climáticas que nosotros realmente tenemos.

La carne si bien está sujeta al consumo, y el consumo está bastante deprimido, es difícil encontrarle sustitutos. La carne de pollo o de cerdo son complicadas, no es fácil sustituir la carne vacuna por esas otras producciones. Además el pollo y el cerdo comen grano, y el grano está dolarizado. Eso afecta mucho.

El mercado del pasto cotiza en kg de carne. El arrendamiento se paga en kilogramos de carne, por eso al estar calzados los costos con las ganancias es una gran ventaja.

**E:** ¿Existen competidores con el mismo modelo de prestación de servicios?

**GG:** Hay competidores, han salido. Hay gente que le sobran lugarcitos en el campo y hacen lo que hacemos nosotros, y hay un vecino nuestro por Santa Elena que hace lo mismo que nosotros.

**E:** ¿Y cuál dirías que es el diferencial con ellos?

**GG:** No te podría decir porque una que no lo conozco exactamente que hacen pero se que es un tipo muy serio, muy bueno, pero lo fundamental para nosotros es la transparencia, que el cliente siempre vea los animales en su lugar, que vaya, que los pueda contar, que los tenga marcados, que pueda controlar y monitorear permanentemente nuestra función. Fundamental la transparencia en los kg de entrada y de salida. Cuando se muere un animal avisar en seguida, ver por qué es, monitoreo constante por veterinario. El cliente conoce al veterinario, puede ir y consultarlo cuantas veces quiera, puede ir con su veterinario cuantas veces quiera, puede ir a ver el estado de los animales. Todo para que esté bien tranquilo de que lo tratamos bien.

**E:** ¿Existen productos sustitutos?

**GG:** No, hago rollo con pasto que sobra, por ejemplo, de la primavera, para diferir forraje.

**E:** ¿Cómo definirías a los clientes de Gasperio?

**GG:** Los clientes son gente que necesita, que dispone animales y necesita darles de comer. Están los propietarios de vacas que son normalmente gente que ha crecido en vacas en sus establecimientos y no tiene donde ubicarlas. Entonces, como no se consiguen campos para arrendar utiliza esta modalidad. Después están los clientes de internada o de recría que son gente que tiene la vaca en el campo de él, le nace el ternero, pero no tiene campo de internada, campo bueno para criar. Entonces nos cede esa etapa.

Tanto en uno como en otro, a ellos le es rentable porque en la cría el costo, lo mires por donde lo mires es medio ternero, porque si el tipo tiene que pagar arrendamiento y empleado se le va medio ternero por vaca en costo, en obtener el otro ternero digamos. O sea que está estandarizado ese costo, siempre es así.

Y en recría lo bueno que tiene es que nos pagan la mitad de los kilos que gana el animal, entonces el cliente nunca pierde. Salvo que se le muera, que si se muere más del 3% del lote se lo tenemos que reconocer nosotros. Entonces nunca pierde, es un negocio sin riesgo para él. Es muy seguro para el cliente.

Y el de vaca es bastante seguro también, lo que pasa es que es un poco más complicado, porque como yo le tengo que -además- preñar la vaca tengo que darle comida no solo para que destete el ternero sino también hacer que se preñe, eso puede ser más complicado. Puede suceder, como pasó el año pasado que hubo inundación y sequía, las dos, que venga muy pero muy mal el año y no se obtengan buenos índices de preñez.

Por eso es un equilibrio que hay que saberlo manejar, monitoreando la producción de pasto según el clima. Hay que gestionarlo y aun sabiendo no lo pudimos terminar de manejar porque tuvimos porcentajes de preñez del 82% - 87% que es bastante bajo. Siempre hay que superar el 90%. Entonces si no llegas tenés un problema.

Por eso a medida que van pasando los días complicados tenemos que ir llamándolo, hablarle, que vaya al campo, que vea que no es mal manejo sino emergencias climáticas que, esta bien que uno lo tiene que asumir pero que vea que se hace todo lo posible con las condiciones que hay.

**E:** Noto que la actividad agrícola ganadera es riesgosa. ¿Cuál es la atractividad del negocio?

**GG:** En vacas, la vaca vale el doble del ternero. Si el dueño, mi cliente, obtiene medio ternero tarda aproximadamente 5 años en recuperar la inversión y listo. Lo que pasa es que yo no busco un cliente que compre las vacas y espere ese retorno, porque el tipo que hace eso compra la vaca cuando esta barata y cuando sube la vende. Gana por la tenencia del capital y no por la producción. Un día las condiciones se dan que le conviene vender y te deja con el campo sin animales, o tenés problemas porque no está en tema.

El negocio de producción es a largo plazo. Yo no tengo que buscar uno que esta dispuesto a salir del negocio al año siguiente. Yo tengo que buscar uno que tenga las vacas y las piense tener para él, para el hijo, para el nieto.

Ese es Rodriguez, o La Loma, pero no es por ejemplo Andrich. Por eso a clientes como él los tengo que monitorear, no puedo dejar que crezcan mucho dentro de Gasperio porque tiene una fácil salida, ¿entendés? Porque si Andrich, no la persona sino el cliente con ese perfil, si él ve un negocio va a querer salir. Esta bien que se firmó un contrato y todo pero a mi no me conviene que salga de repente, me deja un agujero.

En cambio, Rodriguez, digamos, un hombre que tiene las vacas y siempre las va a tener, y sus hijos van a seguir con el negocio. Por más que valgan más o menos los animales, es muy improbable que salgan.

La capitalización de vacas, la cría, es la base del negocio, porque el cliente no se te va. Son ciclos de 5 años, así, donde salen las vacas viejas o vacías y entran las terneras con mejor potencial para cría.

En cambio, la internada es un ciclo de un año. El animal se desteta con 200kg y se vende, dentro del año, con 400kg o 450kg. Y al año que viene, viene otro ternero, otra realidad, otros valores.

Entonces en cría tengo siempre los mismos clientes, y en recría van cambiando.

**E:** ¿Hay manera de fidelizar la recría?

**GG:** Si, hay manera, depende del modelo de negocio de cada productor. Pero es más variable.

**E:** ¿Cómo se consiguen los clientes?

**GG:** Y, por referencia, boca a boca, por conocimiento de la gente, por gente que ve que estamos trabajando bien, clientes conformes que nos refieran. Obteniendo buenos resultados y sobre todo siendo transparentes en explicar todo el proceso para que el cliente se sienta atendido, ¿no?

**E:** ¿Qué es lo que más valora el cliente?

**GG:** Lo más relevante es el resultado, vamos a decir la verdad. Pero además, ser transparente en la gestión. Optimizar el resultado, estamos en eso.

**E:** ¿Los clientes son siempre "vecinos"? ¿Siempre de la zona?

**GG:** Generalmente son de por acá, eventualmente aparece uno de un poco más lejos, como Tandil por ejemplo.

Respecto a los "vecino", tiene la ventaja de que si se los tiene que llevar a los animales se los lleva fácilmente, pero la desventaja de que están sometidos a las mismas situaciones climáticas que yo. En cambio, si son de un poco más lejos, es más complementario. A veces cuesta que se lleven los animales, y las condiciones climáticas a veces nos superan a todos.

**E:** ¿Tienen resguardos contractuales para mitigar la variable climática?

**GG:** El contrato obliga a que yo los tenga hasta la fecha propuesta, pero si no hay pasto le convendría sacar a los animales y engordarlos en algún otro lugar donde sí haya alimento. Esto cuando hay situaciones climáticas extremas.

Siempre se pone en los contratos que cuando hay una situación climática extrema las partes se van a sentar a hablar, buscar una solución, de buena fe.

Por eso también es importante que los clientes entiendan la actividad, que estén en tema, para poder hablar las cosas.

Lo ideal obviamente es evitar las situaciones climáticas extremas. ¿Cómo? Regulando la carga. No tener el campo recontra cargado. Porque si no cualquier situación climática mala te pega mal.

Regular la carga, no tener el campo lleno, es una inversión realmente. Para tener ese pulmón para sostener situaciones adversas.

**E:** ¿Cuáles dirías que son los puntos fuertes y flacos del sistema?

**GG:** La principal ventaja es que no tiene capital invertido. La inversión en vaca la hace el dueño de la vaca. El arrendamiento es un costo, me lo va pagando el cliente con el mismo producto que voy cobrando. Entonces no tengo capital inmovilizado. La renta que me da es sobre 0 capital. Un cliente capaz que tiene 4 millones de pesos invertidos en animales, en Gasperio, y yo nada.

Desventaja es que exige una atención muy intensiva, muy artesanal. Bueno no es una desventaja, más bien una particularidad.

Otra es que no tiene solidez, por eso estoy apuntando a guardar hacienda nuestra para tener solidez. Uno de los clientes tiene que ser Gasperio, más o menos un 20% de los animales del campo que sean de Gasperio. Eso significa un ahorro, una reserva de valor, y un pulmón para cierta situación complicada.

**E:** Entiendo en base a la investigación que vengo realizando que es muy importante el factor del empleado.

**GG:** Gasperio ocupa dos personas, full time, con sus respectivas familias. Ellos viven en el campo, van a la escuela rural de la zona. Uno tiene 4 hijos, otro tiene 1. Y bueno dan vida a la zona rural que realmente está despoblada. Ellos están criando a su familia, todo, con ese trabajo.

Ellos están encargados de cuidar el campo y los animales en el día a día, y un sin fin de actividades que tienen que ver con procesos, que tienen que conocer y saber cómo gestionar. Si pasa algo, lo que sea, el empleado es el que está ahí, tiene que ser responsable y de confianza. A eso los clientes lo ven, y lo aprecian por supuesto.

**E:** Desde el punto de vista de la tecnología, ¿cómo influyen los cambios e innovaciones?

**GG:** Bueno, en el sector agropecuario la incorporación de tecnologías se puede dividir en dos tipos: la de insumos y la de procesos. La de insumos consiste en incorporar buenas pasturas, semillas, fertilizantes, etc. Insumos, todo lo que se compra. Y tecnología de procesos es cómo utiliza el productor esos insumos. Y ahí hay un gran camino por recorrer. Yo estoy tratando de recorrerlo, digamos. Mejorar la tecnología de procesos, y hay muchas cosas que se pueden ir haciendo, que no tienen costo o inversión. Por ejemplo hay actividades, como cambiar las parcelas o vacunar, que es lo mismo hacerlo hoy o mañana. Pero si lo haces hoy tiene un impacto económico y si lo haces mañana tiene otro. Todas esas pequeñas cuestiones que hacen a la tecnología de procesos estamos tratando de implementarlas en su totalidad.

Se invierte en asesoramiento. Tenemos un asesor veterinario, Emilio Sequi, y uno agrónomo, Darío Espil. Y además pertenecemos al Grupo Crea, y la asesora del grupo CREA es Lucía Franchino. Tenemos mucha materia gris puesta en esto como para sacarle el jugo al sistema.

**E:** Volviendo al tema del clima, ¿me podés contar cómo influye en la actividad?

**GG:** El principal factor climático son las lluvias. Eso se rige por un régimen. Normalmente en la zona tenemos un régimen muy bueno, de 1000 mm al año. Por

eso la pampa húmeda es ideal para la ganadería. Pero ese régimen puede estar alterado por períodos de alta lluvia y baja lluvia, que generan secas en verano e inundaciones en invierno. Es lo que analiza el balance forrajero.

Los excesos o faltantes de agua es algo que hay que manejar. Hay muchas cosas que se pueden hacer para que a pesar de las oscilaciones del régimen, el campo siempre tenga pasto: comer el pasto de determinada manera para copiar el régimen de lluvia, fertilizar en determinada época, guardar pasto, etc. Además, se monitorea mucho, miramos pronósticos que hasta nos permiten ver cómo van a ser las próximas 2 o 3 estaciones, y vamos jugando con eso.

Otro tema fundamental son las heladas. Si bien no nieva, es complicado el tema de las heladas, y también es importante la fecha de la primera helada, que determina cómo viene el otoño y lo que queda para el invierno.

**E:** Hace un rato mencionaste el porcentaje de parición como indicador importante para la cría, ¿qué es eso y cómo se gestiona?

**GG:** Vendría a ser, frente a la totalidad de las vacas para cría, la cantidad de vacas que se preñan.

La vaca para quedar preñada tiene que tener buena alimentación. Si no le das de comer, no se preña. La vaca es una madre, piensa primero en el ternero, una vez que está bien alimentado ese ternero, recién ahí piensa en preñarse. Si hay escasez de comida, la vaca espera un año y se preña en el siguiente ciclo.

Jugamos con el clima para tener todas las vacas preñadas antes de fin de año, que es cuando arranca la sequía y baja el nivel de pasto.

Acá también es importante seleccionar al cliente, que traiga vacas buenas, sanas, jóvenes, que me las renueve. También por eso es importante que entienda la actividad lo suficiente para darme buenos animales con los que trabajar.

## **Entrevista con Darío Espil - Asesor Interno**

*1 de octubre de 2018, Olavarría, Buenos Aires.*

Darío es ingeniero agrónomo y colabora desde los inicios de Gasperio ayudando a optimizar la cadena de valor, mejorando los procesos para generar mayores márgenes.

**Entrevistador:** Primero que nada, para comenzar, preséntate y comentame cuál es tu rol en Gasperio.

**Asesor:** Yo soy ingeniero agrónomo, asesoro a Gasperio y ayudé a montar este modelo desde lo técnico: encontrar maneras de optimizar al máximo los procesos para mejorar la producción. Con Anselmo crecimos mucho juntos, profesionalmente con este proyecto. Yo trato de satisfacer la demanda de él, que no es poca. Es uno de los trabajos que más me ha demandado técnicamente. Pero como es divertido, se hace agradable. Es un desafío, pero me divierte hacerlo.

**E:** ¿Cuál es la diferencia fundamental de Gasperio, frente a otros actores del sector?

**A:** Gasperio como productor ganadero lo único que puede hacer es manejar la cantidad que produce y el costo. De ahí el principio fundamental de lo que se hace.

**E:** ¿A qué te referís con el costo?

**A:** El costo de producción. Gasperio lo que hace es gastar lo menos posible para producir la mayor cantidad de kg de carne. El precio esta fijado y no hay límite de la demanda.

**E:** ¿Por qué decís que no hay límite de la demanda?

**A:** Porque todo lo que se produce se vende. Peso más o peso menos, todo se vende. Gasperio y cualquier empresa ganadera.

**E:** ¿Y en cuanto a la demanda de pasto?

**A:** Se vende. Es el recurso más escaso el pasto. Gasperio básicamente produce ese recurso más escaso. Pero es lo que se transforma después en carne. Gasperio vende pasto y los productores compran ese pasto y producen carne para venderla. Todo lo que ellos producen lo venden. Obviamente, tanto a Gasperio como al productor les conviene manejar el costo y la cantidad.

Es algo innato de la economía: producir la mayor cantidad al menor costo. Y aquí estamos con un producto que tiene demanda ilimitada. Tanto el pasto como la carne.

La idea de Gasperio es producir carne, pero bueno, hoy lo está haciendo con capital mínimo. Lo que es tierra, trabajo y capital, tiene muy poco capital inmovilizado, porque arrienda las tierras y los recursos son los mínimos indispensables para funcionar. Y capital, no tiene... o mejor dicho tiene la idea, que es el principal capital.

**E:** Para Gasperio, ¿cuáles son los puntos fuertes, que hacen interesante la opción de arrendar un campo más y abrir otra unidad productiva? O, si no conviene, ¿por qué?

**A:** Convenir conviene, no tiene capital inmovilizado Gasperio, a diferencia de otras empresas del sector que tienen muchísimo capital inmovilizado, ¿no? Todo es circulante.

Tiene además como fuerte la toma de decisiones: las cosas se ven, se charlan y se ejecutan. Acá de una semana a la otra cambia el entorno y cambian las decisiones. Es tan rápido en la toma de decisiones que es una ventaja diferencial. No así los productores del grupo (Crea). La acción y reacción es muy rápida, y todo se analiza en conjunto: desde el pasto, el clima, el tiempo, época del año, situación económica, si sube la oferta o demanda de pasto, todo. Todo se pone en la misma bolsa y como los dos entendemos las mismas cosas, rápidamente se decide. Siempre basado en los principios básicos: la eficiencia en el uso del pasto, del tiempo, y del recurso más escaso que es el dinero.

**E:** ¿Cuáles son los aspectos externos que vos crees que más influyen, que más tienen que monitorear?

**A:** Para el sistema ganadero, el año tiene diferentes épocas. La entrada del invierno es crucial. De acuerdo a como este la disponibilidad de pasto se ingresa al invierno con determinada carga (cantidad de animales por hectárea), que eso hace a la producción. Cuantos más animales por hectárea tenés, más kilos de carne producís. Si sos socio en los kg de carne, cobras más; y si vendes pasto, cuanto más pasto producís más cobras. Entonces es un período decisivo. Y todo va enfocado ahí, en como vas a pasar el invierno. O sea que ahora ya estamos planificando cómo va a ser el próximo invierno. El ciclo de ahora ya está, porque el pasto crece para todos: para Gasperio y para el vecino. Saliendo del invierno ya no hay demanda de pasto porque crece en todos lados. Pero sí nos vamos adelantando, a diferencia de otros productores, al próximo ciclo, el próximo invierno. Al generar recursos, que es lo que se vende, podemos agarrar al cliente con poder de negociación cuando ellos necesitan. Como decía el turco: compra cuando todos vendan y vende cuando todos compran. En general la gente hace todo al revés entonces nosotros vamos exactamente opuestos. Cuando nadie tiene pasto, nosotros tenemos. Y obviamente ese recurso vale en ese momento. Por eso que todo el manejito que se hace de armar las parcelas, todo es con ese objetivo.

**E:** ¿Qué características tiene el cliente de Gasperio?

**A:** Y mirá, el cliente nos deja un capital importante. Es mucho dinero y todos los paisanos están al salto, todos intentando sacar un manguito más. No quieren gastar, no quieren poner plata. Vamos tratando de conocer las mañas de cada cliente, son todos diferentes y el trato muy personal.

Gasperio ahora los va eligiendo. Estamos logrando dejar los clientes buenos: que entienden cómo es el sistema, que les ha ido bien con el modelo, que tienen animales con buenos índices reproductivos, o buena ganancia de peso. Se fueron raleando mucho, se quejaban de alguna cosa del manejo u otra, pero en definitiva los resultados fueron buenos.

**E:** ¿Y en cuanto a los nuevos?

**A:** Y los nuevos que entran también, vemos cuántos terneros o vacas nos va a meter, si entiende del negocio, para que nos genere ganancia. Otra cosa que

vemos es cómo cierra el ciclo ese cliente, porque si no tiene resuelto qué pasa con esos animales cuando termina el proceso con Gasperio, nos deja los animales y es un problema, termina quedándose en un período crítico, cuando tenemos que guardar el pasto.

Ahora, en la medida que se pueden se van eligiendo: el que menos molesta, el que sabe de vacas, el que deja que las manejemos con nuestro criterio. Porque todo el que entra se tiene que ajustar al planteo, sin manejo diferencial de la hacienda.

Y Gasperio siempre tiene una respuesta. Si hay algo que tiene: siempre una respuesta. Todo ese trato al cliente se ha perfeccionado de una manera, con cada uno. Realmente personalizado. Y Anselmo tiene la característica esa, de hablar, llamarlos, decirles. Y bueno los muchachos del campo también, ya esta todo vehiculizado y ya saben siempre qué tienen que hacer en caso de urgencia. A mí me llaman cada vez menos. Esto es muy dinámico por eso lo tenemos bien pulido.

**E:** ¿Cómo se articulan las actividades de Cría y recría?

**A:** Tienen diferente renta, y diferentes requerimientos. En el planteo más renta tiene la recría, pero lo que da la cría es un ternero que le permite a Gasperio estar tranquilo que paga los arrendamientos, es decir el costo básico. Gasperio con las vacas de cría, que generen un ternero cada dos producidos: se gana estabilidad y seguridad. A parte el cliente de cría se queda, no es volátil como el de recría, que entra y sale. Es más estático como cliente. Llegó con 300 vacas y se quiere quedar con 300 vacas, no es que se va el próximo ciclo.

De hecho, el cliente de cría, como por ejemplo Rodriguez, quiere aumentar. Pero la idea no es dejarlo crecer de más porque un día se va Rodriguez y nos deja un agujero. Cada uno hasta ahí, no pueden crecer más que eso.

Por otro lado el manejo está optimizado así. En 12 meses la vaca te tiene que generar un ternero y criarlo, y estar lista para ser preñada de nuevo. El 50% para el dueño y 50% para Gasperio. Después, los sistemas están para que el cliente de cría se lleve el ternero, que deje sólo las vacas preñadas. Eso hace que Gasperio

sea más eficiente. En otros sistemas todo eso se dilata, quedan vacas que comen, pero no están preñadas.

Además la cría te permite vender a término. Desde que tenés un vientre preñado hasta que se desteta podés venderlo, cobrando el 80% adelantado y el 20% cuando se entregan, al destete. Elegís cuando lo querés vender según la demanda.

Si la recría te produce 10, la cría te produce 8. Pero no podés tener todo recría, porque ese cliente entra y sale, va a feed-lot o se vende cómo gordo.

**E:** ¿A qué te referís con gordo?

**A:** El gordo es un ternero terminado, que pesa 400kg, 450kg, que es lo que demanda el mercado de Liniers. Lo que no hacemos engorde. Una vez se cumple el ciclo de recría, el animal se tiene que ir a ganar los kilos que le faltan a otro lado. Así no se nos superponen los animales del ciclo viejo y el nuevo porque eso nos mata, el costo se duplica. Cuanto más grande el animal, menos eficiente para Gasperio, porque el animal más chico gana kilos más rápido. Además, el más grande es probable que no sea sano, porque el manejo que hace otra gente no es del todo bueno.

Por eso es interesante para nosotros tener clientes que pueden cerrar el ciclo, llevar los animales de invernada para su campo y terminar de engordarlos a corral, a grano.

**E:** ¿Cuál es la diferencia entre alimentación a grano y a pasto?

**A:** Y la diferencia es estar expuesto a insumos externos. A nosotros hoy, todo este tema del dólar al no depender de ningún insumo dolarizado, no nos afecta. A diferencia de un tambo o un feed-lot, por ejemplo, que están más atados a los vaivenes del mercado.

El pasto, además de ser más estable como mercado, es más ecológico. El trabajo de producción a pasto basado en la eficiencia es muy dinámico y a veces optamos por estrategias como adelantar el destete, por ejemplo, para manejar los ciclos. A veces hemos dado grano, pero mínimo y estratégicamente seleccionado.

**E:** ¿Por qué es importante que el animal que ingresa el cliente nuevo cumpla con ciertas condiciones de peso, por ejemplo?

**A:** Porque buscamos los animales más eficientes, no gastar energía. Somos socios con los clientes, asumimos riesgos, y nuestra ganancia está en esa eficiencia justamente. Por eso otro modelo que estamos implementando ahora es solicitar al cliente un mínimo de costo en la invernada. De ahí encima vamos a ganancia de kg.

**E:** ¿Si el secreto está en los procesos, por qué Gasperio puede gestionar su oferta de pasto y otros productores no? ¿Cuál es la diferencia?

**A:** Mirá, el grupo Crea es lo más avanzado, y que ha accedido a las mejores tecnologías. Y después están los paisanos comunes, que ni siquiera revisan los toros. Se terminan quedando sin pasto y esos son nuestros clientes. El 80%, 90% de los productores son potenciales clientes porque no hacen los deberes: de sacar la vaca que no cría, de ajustar la carga al principio del invierno. Entonces julio, agosto se quedan sin pasto. Nuestra estrategia es tener pasto para julio y agosto, que no tienen. Así ellos empiezan a hacer negocio para Gasperio. Los esperamos con pasto, por lo general aparecen.

**E:** Entonces es elemental que conozcan a Gasperio, para que se acuerden en el momento que más necesitan pasto...

**A:** Ya es conocido, se sabe al menos en la zona que toma hacienda, y bueno al cumplir y todas esas cosas ayuda.

En general hay buenos resultados, siempre hay algún disconforme, pero en general están contentos. Y Anselmo trata muy bien a los clientes. Es un trato muy artesanal, al igual que el manejo del pasto y de la gente.

**E:** Algo que me comentaron algunos clientes con los que hablé es el tema de los empleados, es un factor relevante, ¿no? Y es difícil de conseguir buen recurso humano.

**A:** Hay un trabajito muy finito, lo que se hace con los Juanes... es algo que se hace. A veces nos dicen "bueno, pero vos lo encontraste a Juan", y sí, Juan vino, un chico que no sabía muchas cosas, hasta problemas para hablar tenía... Pero ahora fijate lo que es Juan. Obviamente que a Juan hay que acompañarlo en las decisiones y estar, y surgen cosas, así que hay que tener las respuestas.

**E:** Un dato que estoy buscando para entender la demanda: ¿sabes cuál el promedio de capacidad de carga de la región?

**A:** Y está en 0,6 a 0,8.

**E:** ¿Gasperio cuánto tiene?

**A:** 1.2 EVs - Al promedio de la región es mucho. Lo hemos cargado más, pero estratégicamente. Vemos el pasto, la proyección, cuantos hay y cuántos se van, y tomar las decisiones.

Ahora está en 1.2, es la decisión que se tomó pensando que el campo se va a reponer, renovar, se van a hacer algunas mejoras, se van a hacer rollos. Puede tomar más, probablemente el próximo año se cargue más.

**E:** ¿Siempre conviene guardarse un margen?

**A:** Y porque los negocios aparecen después. La vaca tiene ciclos de un año, pero podemos tomarla casi en cualquier momento. Si el cliente está más desesperado los negocios son más rentables, por eso no hay que apurarse. Monitorear, estar ordenado, manejar el presupuesto. Y tener paciencia, no desesperarse. Siempre aparece alguno, o porque llovió en Tandil, o porque apareció la langosta en Muñoz... siempre aparecen.

De ahí el poder de negociación. Y por eso también es importante que los clientes entiendan el negocio.

De ahí que calculamos, en la medida de lo posible, ¿no?, calculamos unas 70 raciones que nos tienen que quedar libres. Si entra un cliente se come, y si no es

algo que nos queda, no se pierde. Y obviamente en caso de que estemos con baja producción por temas del clima ese margen es crucial.

**E:** ¿Conviene agarrar clientes que estén más alejados geográficamente?

**A:** Y, la gente que esta cerca mucho mejor. El que está lejos, con las vacas de lejos es un tema, es el que es más difícil que se vaya, por eso hay que estudiarlo un poco mejor... Esporádicamente han aparecido. No es una complicación, pero es más probable que aparezcan de por acá.



Universidad de  
**San Andrés**

## **Entrevista con Lucía Franchino - Asesora de Negocios Agropecuarios**

*1 de octubre de 2018, Azul, Buenos Aires.*

Lucía es ingeniera agrónoma y asesora de Gasperio en el contexto del Grupo Crea.

**Entrevistadora:** Lucía, muchas gracias por tu tiempo. Antes que nada, te pido que te presentes y me comentes a qué te dedicas.

**Asesora:** Bueno soy Lucía Franchino, hago asesoramiento de empresas mixtas, más enfocada en ganadería, dentro del marco de los grupos CREA.

**E:** Comentame un poco qué es CREA.

**A:** Son grupos de productores que se juntan una vez al mes para trabajar sobre un caso en particular, y resolver, entre todos, los problemas de cada uno. Como parte de mi trabajo, además, recorro una vez por mes cada uno de los campos, pero lo más jugoso es la reunión mensual.

**E:** Entiendo que dada esta experiencia tenés un conocimiento profundo tanto sobre la actividad en general como sobre el modelo particular de Gasperio. ¿Cuáles pensás que son las ventajas y desventajas del mismo?

**A:** Anselmo tiene un modelo muy interesante, porque de alguna forma "presta servicios" como "vendedor de pasto". No es un modelo muy frecuente. Tiene el know how y la llave del negocio con los arrendamientos de hace muchos años de campos buenos, productivos y sanos; conocerlos hace mucho es además otra ventaja. Creo que parte de la clave del negocio sería: su gran capacidad de generar redes, armar equipos, conocimiento del negocio (que le permite intensificar y mejorar el resultado del negocio). Otra ventaja es la posibilidad de variar la carga a lo largo del año de diferente forma que en los campos que se manejan en forma tradicional.

**Desventajas:** el esfuerzo que significa el arrendamiento desde lo financiero, y la dificultad de conseguir hacienda en los años de buena producción de pasto zonal.

**E:** Necesitaría que me ayudaras con algunos conceptos técnicos de la ganadería.

**A:** A ver, decime.

**E:** ¿Qué es la capacidad de carga de un campo?

**A:** La capacidad de carga es como llamamos a la cantidad de animales que puede sostener un determinado ambiente, en función de su producción de pasto. También la llamamos "receptividad", porque es la cantidad de hacienda que puede recibir. Para calcularla usamos una medida que se llama Equivalente Vaca.

**E:** ¿Qué es el Equivalente Vaca? ¿Y cómo lo calculan?

**A:** Es precisamente una unidad de medición para este indicador. Si nosotros habláramos de cabezas no es lo mismo una cabeza que engorda o una que enflaquece, un bicho de 500 kg o uno de 100, no comen lo mismo. Entonces hablar de receptividad en "cabezas" no nos daba suficiente información. Se estableció este parámetro que es "equivalente vaca", que es lo que tiene que comer una vaca de 400 kg en un año para preñarse y destetar un ternero en condiciones normales. Después varía en función de si es una vaca más grande o más chica, o si se desteta más temprano o más tarde. Esa misma unidad la llevamos a terneros y novillos, entonces decimos que una vaca come 1 EV. pero un novillito de 200 kilos come 0,6 EV, y un novillo pesado capaz que 0,85. Depende de lo que pesa y de cuántos kilos gana o pierde.

¿Cómo se calcula? está establecido en función del peso y ganancia de peso. Un EV corresponde a 18,54 Mcal, entonces decís un novillito de tantos kilos que engorda tanto tiene que comer tantas Mcal, listo, es tantos EV. Y hay tablas resumidas de donde se puede calcular más fácil.

**E:** ¿Cómo se puede optimizar la receptividad?

**A:** Para aumentar la receptividad de un campo hay que hacer más pasto, producir más por ha para que genere más pasto, o suplementar con grano lo que no ofrece

el pasto. ¿cómo hacer más pasto? pasturas, verdeos, fertilización, por ejemplo, hacen que el pasto produzca más.

**E:** ¿Sabes cuál es la capacidad de carga promedio en esta región?

**A:** El promedio de la región varía mucho según los campos, en Laprida tenés campos de 0,5 y campos de 1,2 o hasta más.... Supongo que el promedio zonal debe rondar los 0,6 - 0,65 EV.



Universidad de  
**San Andrés**

## **Entrevista con Eduardo Beitia - Cliente de perfil ganadero**

*29 de septiembre de 2018, Olavarria, Buenos Aires.*

Eduardo Beitia es un productor agrícola y ganadero de Laprida. Tiene más de 30 años en la actividad y emplea los servicios de Gasperio para los ciclos de recría de animales.

**Entrevistadora:** Antes que nada, me gustaría pedirte que te presentes y me cuentes a qué te dedicas, etc.

**Cliente:** Bueno, buen día Antonella, soy Eduardo Beitia, soy de Laprida y soy Productor Agropecuario. Me dedico a la cría, recría y engorde animales vacunos.

**E:** ¿Hace cuanto que sos cliente de Anselmo?

**C:** Y, con Anselmo tenemos una relación comercial de mas o menos 5 años. Digamos, a veces continua, a veces con alguna discontinuidad, pero siempre hemos estado trabajando juntos.

**E:** ¿Cuántos animales tenés en Gasperio? ¿Y de que tipo?

**C:** Con él tengo 390 terneros macho y hembra, y bueno van muy bien gracias a Dios. Los están acompañando muchísimo y van muy bien. Estamos, inclusive, (no lo hemos tratado formalmente todavía) pero como viene el año sobresaliente pensamos hacer algo de gordo, para enero si Dios quiere.

**E:** ¿Hace cuando que te dedicas a la actividad agropecuaria?

**C:** Estoy en la actividad agropecuaria desde 1986, o sea que serian más o menos 32 años.

**E:** ¿Por qué decidiste dedicarte a esto, ser productor agropecuario?

**C:** Bueno, a mi lo que me gusta es producir, lo mejor que pueda, aunque a veces las condiciones se han dado mas favorablemente que otras de acuerdo al país que

tenemos. Pero en realidad siempre hemos estado apostando a hacer las cosas bien y a producir.

Yo vengo de otra actividad anterior que era la gastronomía, nada que ver, pero bueno en un momento hice un click en mi vida y empecé con la actividad agropecuaria, en 1986, y acá estoy.

**E:** ¿Por qué sos cliente de Gasperio? ¿Qué situación te llevó a hacerlo?

**C:** Bueno porque nos conocimos a través de otro amigo que me habló de él (Anselmo), nos presentó, y empezamos. Por suerte nos hemos entendido bien. Me siento cómodo trabajando con él, es una persona que siempre se ocupa mucho por las cosas, para que los animales están bien. Y bueno eso hace que vayamos calzando un año con el otro. Siempre calzamos el posterior con el anterior y así avanzamos.

**E:** Entiendo lo que vos tenés son animales de más, que no te alcanza la capacidad para trabajarlos, y por eso empleas el servicio ¿cierto?

**C:** Claro, porque yo no tengo capacidad para hacer la recría. De ternero a recría no tengo capacidad yo para poder tenerlos. Por lo tanto es algo que se me descalza y entonces ahí el puente entre el ternero y el novillito o la vaquillona lo hacemos con Anselmo.

**E:** ¿Y por qué no vendes esos terneros para recría?

**C:** Bueno en realidad prefiero trabajar así porque quiero hacer más largo al negocio, no terminarlo en el ternero que lo vendo y me quedé sin nada (o sea más que con la plata del ternero). Al hacer esto vamos dándole más oportunidades, más alternativas a que el negocio sea más largo y quizás más rentable; al poder hacer toda la línea, la escalerilla de ternero, novillito, vaquillona y el gordo. Me parece que es más conveniente.

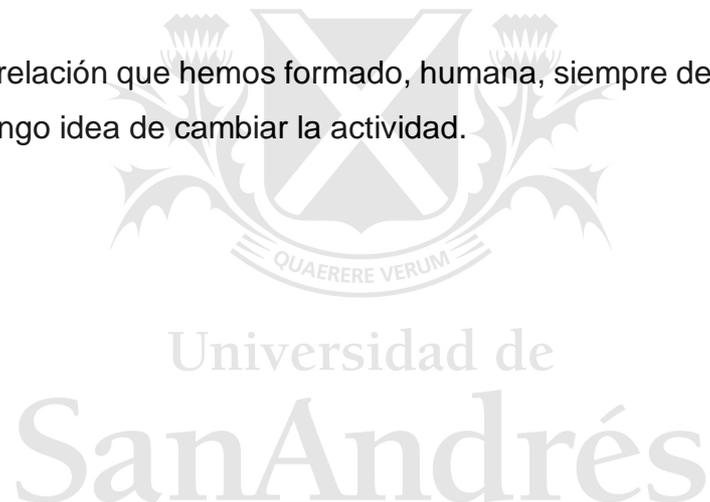
**E:** ¿Pensás ser cliente de Anselmo a largo plazo o tenés pensada alguna solución para crecer y reemplazar el servicio de Gasperio?

**C:** No, yo pienso seguir así. Porque sabes que pasa, Antonella, ya estoy más por ir que por venir. Ya soy grande así que lo que quiero es hacer la cosa corta y acotada. No me quiero seguir complicando con el arrendamiento, y con el empleado, etc. Entonces así me cierra.

**E:** Te hago una pregunta más sobre sobre el servicio: ¿Cuál es tu opinión sobre el servicio que presta Anselmo?

**C:** Bueno me parece que tiene dos Juanes (empleados), un Juan y otro Juan, que son muy eficientes porque los he tratado a los dos, y son personas que se preocupan por las cosas. Ha tenido la suerte de tener dos empleados muy buenos, entonces eso hace que uno elija, como en cualquier actividad, siempre elegís donde crees que mejor estas y que no tenés ningún problema.

Mas allá de la relación que hemos formado, humana, siempre de lo comercial pero bárbara. No tengo idea de cambiar la actividad.



## **Entrevista con Juan Pedro Martijena - Cliente de perfil inversor**

*28 de septiembre de 2018, Olavarría, Buenos Aires.*

Juan Pedro Martijena, 31 años, reside en Laprida donde es corredor de seguros. Hace aproximadamente 6 meses decidió orientar un capital a la inversión ganadera mediante los servicios de Gasperio.

**Entrevistadora:** Juan Pedro, antes que nada, ¿te puedes presentar y contar un poco a qué te dedicas?

**Cliente:** Si, soy Juan Pedro Martijena. Vivo en Laprida, aunque en realidad soy de San Antonio Oeste, Rio Negro. Soy empleado en una aseguradora, corredor.

**E:** ¿Hace cuánto que sos cliente de Gasperio?

**C:** Y, más o menos, 8 meses ya.

**E:** ¿Cuántos animales tenés?

**C:** Arrancamos con 50 novillos de invernada. Ahora quiero sumar algunos para cría y hacer todo el ciclo.

**E:** ¿Pensás en ampliar esa inversión?

**C:** Si, es la idea.

**E:** ¿Cuál es el retorno de inversión que esperas tener?

**C:** Y un 30% o 40%, calculo.

**E:** ¿Por qué decidiste invertir en vacas, frente a otras oportunidades de inversión?

**C:** Lo decidí porque me pareció interesante y productivo el negocio. Es algo que siempre me interesó. Se puede sacar mucho provecho, y es más seguro, más concreto que otras maneras de invertir, ¿me entendés?

**E:** ¿A qué te referís con eso?

**C:** Y que no es nada extraño, los animales están ahí en el campo, los ves engordar, puedes ir viendo el proceso. Y es algo que produce buen retorno y no se desvaloriza.

**E:** ¿Te interesaría dedicarte 100% a la actividad en un futuro? ¿Ser productor agropecuario?

**C:** Si, me gustaría, pero requiere mucha inversión y no tengo la capacidad hoy.

**E:** ¿Cómo te interesaste por la actividad, y por ser inversor ganadero?

**C:** Acá en Laprida mucha gente está asociada con el campo. Es un lugar que come mucho de eso. Decidí entrar al negocio por asesoramiento de mi familia, y también de Anselmo.

**E:** ¿En tu familia son o fueron parte de la actividad?

**C:** Si, en mi familia antes eran productores. Después tuvieron que salir, pero siempre nos interesó.

**E:** ¿Cuál es tu opinión sobre el servicio que presta Anselmo?

**C:** Excelente, la verdad.

**E:** ¿Cuál consideras que es la mayor ventaja?

**C:** Y, el servicio que dan junto con el empleado y las personas con las que trabajan. Es muy cercano, y saben cómo atender bien a los animales.

**E:** ¿Qué crees que podría o debería mejorar?

**C:** Nada. Esta muy bien, lo veo muy bien al servicio.

## **Entrevista con Javier Andrich - cliente de perfil Inversor**

*29 de septiembre 2018, Olavarria, Buenos Aires.*

Javier Andrich es un empresario residente de Olavarría. Se dedica a hacer inversiones y negocios en diferentes ámbitos, aunque siempre tuvo un interés por la actividad agropecuaria.

**Entrevistadora:** Gracias Javier. Primero te pido que te presentes y me hagas una introducción de a qué te dedicas.

**Cliente:** Buen día, mi nombre es Javier Andrich, tengo 49 años, vivo en Olavarría, Provincia de Buenos Aires. Mi fuente principal de ingresos es por medio de una estación de servicios que es propiedad de la familia. Nos dedicamos a eso, tenemos transporte también, algunos servicios agrícolas y hace 4 años aproximadamente empecé con la parte agropecuaria.

**E:** ¿Iniciaste la actividad con Gasperio?

**C:** Si, si. Yo hace rato, hace un año y pico o dos que quería arrancar, no se me daba la oportunidad y bueno, con clientes de acá le comenté lo que quería hacer, donde salía alguna oportunidad de campo para alquilar o capitalizar lo que sea, porque no tenía campo ni lo podía comprar. Y bueno por medio de un conocido de ambos, Cesar Fernandez, que trabaja en una cerealera, nos conectó y ahí arrancamos.

Con Anselmo nos conocíamos de otra actividad, del club de remo.

**E:** ¿Cuántos animales tenés? ¿Y de que tipo?

**C:** Ahí con Anselmo hay 170 madres aproximadamente, 40 largas, ponele 50 terneras de recría y 3 toros. Bueno y ahora hay ciento y monedita de terneros que nacieron en agosto.

**E:** ¿Tenes proyectado ampliar la inversión? ¿Tiener más animales?

**C:** No, en este momento no puedo hacerlo. La idea es por lo menos intentar quedarme con las hembras que vayan naciendo ahora. Todo va a depender del clima, de San Macri y como está el país.

**E:** ¿Por qué decidiste invertir en vacas, frente a otras oportunidades de inversión?

**C:** Mirá lo vi como algo que, haciendo conscientemente, se iba a retroalimentar, despacito. Como algo bastante seguro para lo que son las inversiones. Me gusta la actividad, y bueno las alternativas que tenía en ese momento no eran demasiadas porque ya te digo empecé hace 4 años, si vos me decías ponías la plata a trabajar financieramente, no era tanto lo que te reportaba. Otra oportunidad de acuerdo a lo que yo puedo, se me ocurría en ese momento: ampliar el transporte. No quiero hacerlo más porque ya llegué hasta ahí no quiero saber más nada con choferes ni nada por el estilo.

Ya te digo, veía la actividad a través de clientes míos. Personas que lo vienen haciendo hace años, les va bien, sin hacer las cosas bien les va bien. Entonces dije bueno, esto es algo que tiene que andar. Es algo que al país lo mantuvo durante 200 años.

**E:** ¿Cuál es el retorno de inversión que esperas tener?

**C:** ¿Qué me preguntas, en porcentaje? Mira mi idea era que si yo no toco el capital inicial, yo en 5 o 6 años lo había duplicado. Pero bueno después hay muchos imponderables.

Derecho de piso de conocer la actividad, de meter la pata, hasta que bueno vas entendiendo como son las cosas, ¿no? Los ciclos... Una cosa difícil de esto es entender que los ciclos biológicos, una vez que le erraste tener que esperar un año, hasta que arranca de nuevo. Y bueno eso se paga.

**E:** ¿Te interesaría en un futuro dedicarte 100% a la actividad, ser productor agropecuario?

**C:** Si como una cuestión de gustos, como una cuestión pensada te digo que no. Sabes que hay que desparramar por todos lados porque lo que hoy es negocio

mañana deja de serlo. Vivimos en un país muy inestable en todas las variables. Entonces pasa esto: dentro de la actividad ganadera, hace un año atrás engordar novillos era un negocio y hoy te recontra fundís, fue de hoy para mañana.

Bajo mi manera de ser no. Un poquito acá, un poquito allá.

**E:** ¿Cómo te interesaste por la actividad agropecuaria?

**C:** Me gustó siempre, de chico. A pesar de que yo vivía en Buenos Aires mi familia era de Azul. Entonces yo venía, veía el campo. Un primo mío con el que tenía mucha afinidad había estudiado en escuela agropecuaria, unos tíos míos tenían una chacrita, bueno. Me gustó. Después estudié administración de empresas agropecuarias. Siempre tenía el anhelo, nunca tenía el capital.

**E:** ¿En general cuál es tu opinión sobre el servicio prestado?

**C:** Hemos logrado hoy en día una armonía. Algunos choques tuvimos, pero siempre fueron charlados. Fueron cuestión de acomodarnos de un lado y del otro. Un tipo con el que se puede hablar. Una situación armoniosa en la cuál hay intereses de un lado y del otro y tratamos como en todos lados... es una sociedad y como toda sociedad intentamos llevarnos bien.

**E:** ¿Cuáles son las principales ventajas del servicio de Gasperio? ¿Y cuáles las áreas que pueden mejorar?

**C:** Hubo cosas así justamente productivas que tu viejo me ayudó mucho porque él hace muchos años también que está y tiene idea; y me ha ido asesorando, dándose cuenta que yo metía la gamba. Yo te digo con un asesor que tenemos en común que es el veterinario también hay algunas cosas que habría que mejorar allá. Y bueno se van haciendo. A mi me gustaría mejorar cosas de infraestructura: la entrada al campo, la manga habría que hacer algunas cosas, el cepo. Que son cosas viste que las haces con dos pesos con cincuenta, es cuestión de tiempo. Sombra, otra cosa que también le dije. Ya te digo cosas así de infraestructura que entiendo que duele, pero hay que hacerlas.

## Preguntas Guía

### ➤ Perfil Ganadero:

- Presentación inicial
- ¿Hace cuando que te dedicas a la actividad agropecuaria?
- ¿Por qué es productor agropecuario?
- ¿Qué es lo mejor de ser productor?
- ¿cuáles son las dificultades?
- ¿Hace cuanto que es cliente de Gasperio?
- ¿Cuántos animales tiene? ¿Y de que tipo?
- ¿Por qué es cliente?
- ¿Por qué no vendes los animales que te sobran?
- ¿Piensa ser cliente de Anselmo a largo plazo o tiene pensada alguna solución para crecer y reemplazar el servicio de Gasperio?
- ¿Cuál es su opinión sobre el servicio que presta Anselmo?
- ¿Cuál considera que es la mayor ventaja?
- ¿Qué cree que podría o debería mejorar?

### ➤ Perfil Inversores:

- Presentación inicial
- ¿Hace cuanto que es cliente de Anselmo?
- ¿Cuántos animales tiene?
- ¿Piensa ampliar esa inversión? ¿Tener más animales?
- ¿Por qué decidió invertir en vacas, frente a otras oportunidades de inversión?
- ¿Cuál es el retorno de inversión que esperas tener?
- ¿Está interesado en dedicarse 100% a la actividad, ser productor agropecuario?
- Si sí, ¿por qué? ¿y cuáles son las dificultades o desafíos?
- Si no, ¿por que?
- ¿Cómo te interesaste por la actividad ganadera/ agropecuaria?
- ¿Su familia está relacionada o pertenece al sector?
- ¿Cuál es su opinión sobre el servicio que presta Anselmo?

- ¿Cuál considera que es la mayor ventaja?
- ¿Qué cree que podría o debería mejorar?



Universidad de  
**San Andrés**

*Anexo 2. Definición de Conceptos*

FROM: Dario Espil [despil.agronomo@hotmail.com](mailto:despil.agronomo@hotmail.com)

dom., 15 abr. 2018 22:07

TO: fioroni.antonella@gmail.com

RE: Definición de conceptos

Antonella, te comparto las definiciones relevantes para tu trabajo.

- Cria: proceso que parte de una vaca preñada por diagnóstico de médico veterinario, sigue con el nacimiento del ternero, lactancia hasta el destete del mismo.- Normalmente inicia en Mayo (diagnóstico de preñez) y culmina en Marzo/abril (destete).-
- Recría o Invernada: Proceso que parte del destete del ternero hasta su ingreso a feed lot o entore (si es hembra), y dura aproximadamente 1 año, empezando en Marzo / Abril hasta Diciembre o Marzo.- En las recrias o invernadas "rápidas", el proceso termina en Octubre, en que el macho se encierra en corral para aprovechar el aumento de precios de fin de año y la hembra se entora precozmente (15 meses).-
- Vaca: animal vacuno hembra adulto, puede ser: preñada (embarazada), vacía (no embarazada), con cría (con ternero nacido al pie), seca (no lactando), vaquillona (primeriza), vieja (sin dientes suficientes para afrontar el invierno), NPT (no presenta ternero, porque se le murió al nacer), CUT (cría el último ternero, cuando es casi vieja)
- Ternero: es el animal vacuno nacido de la vaca y se llama así desde el nacimiento hasta el destete, a los 8 meses de edad y 180 kg de peso.- Se le llama así, en general, independientemente del sexo.- Si no son terneros o terneras

- Novillito: a partir del destete se lo denomina novillito o vaquilloncita según sea macho o hembra.-
- Novillo: Al llegar al año de destetado, ya es adulto, se lo denomina novillo o vaquillona según sexo.-
- Vaquillona engorde: es la que tiene destino engorde y luego faena.-
- Vaquillona cría: es la que tiene destino cría.- Siempre las mejores de la tropa.-
- Novillo: siempre tiene destino faena.-
- Pastoril: Es el sistema ganadero en que el alimento es el pasto.-
- Pastoril con suplementación: se le agrega un poco de grano en forma estratégica y en dosis menores, siempre la base es el pasto.-
- Acorral, o "feed lot": es cuando la alimentación se basa puramente en grano o pasto seco proporcionado dentro del corral (heno, en forma de silo o rollo).-

Cualquier otra consulta en que pueda ayudarte, ya sabes.

Suerte!

## Anexo 3. Informes de cantidad de animales en los partidos de Olavarría y Laprida

<b>OLAVARRIA</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Periodo</b>	<b>7/5/17</b>	<b>30/12/17</b>
<b>Vacas</b>	330219	Campaña	21: 2ª 2017	
<b>Toros</b>	15124			
<b>Novillos</b>	20805			
<b>Novillitos</b>	65258			
<b>Vaquillonas</b>	97912			
<b>Ternereras</b>	132896			
<b>Ternereros</b>	134064			
<b>Total Vacunados</b>	796278			
<b>Total Actas</b>	1905			
<b>Kilometros</b>	58466			
<b># Establecimientos</b>	1177	Sebastian Matrella		
<b># Renspa</b>	1635	Vicepresidente de Soc. Rural de Olavarría		

LAPRIDA	Cantidad	Periodo	7/5/17	30/12/17
Vacas	137205	Campaña	21: 2ª 2017	
Toros	7968			
Novillos	10985			
Novillitos	10912			
Vaquillonas	32601			
Ternereras	40851			
Ternereros	35456			
Total Vacunados	275978			
Kilometros				
# Establecimientos	605			
#Renspa	783	Alfredo Berardi		
Unidades Productivas	782	Presidente FUCOFA -Fundación de Lucha Contra la Fiebre Aftosa - Laprida		

Resumen:

	<b>Olavarría</b>	<b>Laprida</b>	<b>Total</b>
<b>Cabezas de ganado</b>	796278	275978	1072256
<b>Cria</b>	345343	145173	490516
<b>Recría</b>	450935	130805	581740
<b>Productores ganaderos</b>	1177	605	1782
<b>Animales / Productor</b>	677	456	602
<b>Hectáreas Ganaderas (ha.2)</b>	530369	155270	685639
<b>Cabeza / hectarea</b>	1.50	1.78	1.56

Universidad de  
**San Andrés**

## Anexo 4: Detalle de Plan Financiero

INGRESOS	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3		
	cabezas	kg/cab	Kg	cabezas	kg/cab	Kg	cabezas	kg/cab	Kg
Capitalización cría	300	180	54,000	225	180	40,500	225	180	40,500
Capitalización recria	600	90	54,000	635	90	57,150	635	90	57,150
Pastoreo	600	90	54,000	635	90	57,150	716	90	64,440
Producción hacienda propia	-	-	-	-	-	-	75	180	13,500
Acumulado: kg propios	-	-	-	75	-	-	25	-	-
<b>TOTAL INGRESOS</b>			<b>162,000</b>			<b>154,800</b>			<b>175,590</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>									
	Has	kg/ha	Kg	Has	kg/ha	Kg	Has	kg/ha	Kg
<b>Arrendamientos</b>	<b>1200</b>		<b>60</b>	<b>1200</b>		<b>60</b>	<b>1200</b>		<b>60</b>
			<b>72,000</b>			<b>72,000</b>			<b>72,000</b>
<b>COSTOS OPERATIVOS</b>	Pesos	Cotización INML	Kg totales	Pesos	Cotización INML	Kg totales	Pesos	Cotización INML	Kg totales
salarios y asesoramiento	\$ 954,000	\$ 45.00	21,200	\$ 954,000	\$ 45.00	21,200	\$ 954,000	\$ 45.00	21,200
Sueldo CEO	\$ 25,000	\$ 45.00	556	\$ 25,000	\$ 45.00	556	\$ 25,000	\$ 45.00	556
<b>Total costos operativos</b>			<b>21,756</b>			<b>21,756</b>			<b>21,756</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	Pesos	Cotización INML	Kg	Pesos	Cotización INML	Kg	Pesos	Cotización INML	Kg
Servicio: telefonía móvil	\$ 3,000	\$ 45.00	66.67	\$ 3,000	\$ 45.00	66.67	\$ 3,000	\$ 45.00	66.67
Servicio: Internet	\$ 1,500	\$ 45.00	33.33	\$ 1,500	\$ 45.00	33.33	\$ 1,500	\$ 45.00	33.33
Contador - honorario	\$ 5,000	\$ 45.00	111.11	\$ 5,000	\$ 45.00	111.11	\$ 5,000	\$ 45.00	111.11
Combustibles y lubricantes	\$ 18,000	\$ 45.00	400.00	\$ 18,000	\$ 45.00	400.00	\$ 18,000	\$ 45.00	400.00
Reparaciones varias	\$ 10,000	\$ 45.00	222.22	\$ 10,000	\$ 45.00	222.22	\$ 10,000	\$ 45.00	222.22
Seguros	\$ 4,000	\$ 45.00	88.89	\$ 4,000	\$ 45.00	88.89	\$ 4,000	\$ 45.00	88.89
<b>Total mensual</b>	<b>\$ 41,500</b>	<b>\$ 45.00</b>	<b>922.22</b>	<b>\$ 41,500</b>	<b>\$ 45.00</b>	<b>922.22</b>	<b>\$ 41,500</b>	<b>\$ 45.00</b>	<b>922.22</b>
<b>Total Costos Administrativos</b>	<b>\$ 498,000.0</b>	<b>\$ 45.00</b>	<b>11,067</b>	<b>\$ 498,000.0</b>	<b>\$ 45.00</b>	<b>11,067</b>	<b>\$ 498,000.0</b>	<b>\$ 45.00</b>	<b>11,067</b>
<b>COSTOS COMERCIALES</b>	Pesos	Cotización INML	Kg	Pesos	Cotización INML	Kg	Pesos	Cotización INML	Kg
	\$ 216,000	\$ 45.00	4,800	\$ 216,000	\$ 45.00	4,800	\$ 216,000	\$ 45.00	4,800
Costos presencia eventos	\$ 48,000	\$ 45.00	1,067	\$ 48,000	\$ 45.00	1,067	\$ 48,000	\$ 45.00	1,067
Hosting	\$ 838	\$ 45.00	19	\$ 838	\$ 45.00	19	\$ 838	\$ 45.00	19
Inversión Medios - Estacional	\$ 140,000	\$ 45.00	3,111	\$ 140,000	\$ 45.00	3,111	\$ 140,000	\$ 45.00	3,111
Honorarios Agencia	\$ 21,000	\$ 45.00	467	\$ 21,000	\$ 45.00	467	\$ 21,000	\$ 45.00	467
<b>Total Costos Comerciales</b>			<b>9,463</b>			<b>9,463</b>			<b>9,463</b>
<b>Inversiones</b>									
<b>Inversión inicial</b>									
Inversión en Marca	\$ 18,800	\$ 45.00	418						
<b>Año 1</b>									
Receptividad de campos	aumento 5%		5,000						
Hacienda Propia	75 terneras	200 kg	15,000.00						
<b>Año 2</b>									
Receptividad de campos	aumento 5%		10,000						
Hacienda Propia	25 terneras	200 kg	5,000						
<b>Año 3</b>									
Receptividad de campos	aumento 5%		15,000						

\*Acumulado Kg. Propios: hace referencia a la inversión en terneras, de acuerdo a la planificación y objetivos de acumulación de capital propio. Una vez esas terneras pasan a ser vaquillonas, entran en el ciclo productivo y comienzan a generar ganancias, por eso pasan a registrarse en la presente proyección financiera como producción *Hacienda propia*.

PRESUPUESTO PERSONAL				PRESUPUESTO COSTOS COMERCIALES			
				Periodos	Pesos	Total	
<b>Salarios</b>				<b>Desarrollo de marca</b>			
sueldo recibo	2	\$	15,000	\$	30,000		
Cargas Sociales	2	\$	7,000	\$	14,000	8000	
Bonificaciones y ots	2	\$	5,000	\$	10,000	6700	
total en pesos				\$	54,000	1900	
meses					13	2200	
<b>total anual</b>				\$	<b>702,000</b>	18800	
<b>Honorarios asesoramiento</b>				Hosting			
	Asesor interno		\$	10,000	12	69.9	838.8
	Asesor CREA		\$	8,000			
	AACREA		\$	3,000			
Total Mensual				\$	21,000	216000	
meses					12	48000	
<b>Total Anual</b>				\$	<b>252,000</b>	140000	
<b>TOTAL PERSONAL en PESOS</b>				<b>TOTAL en \$</b>			
				valor carne			
				\$ 45.00			
<b>TOTAL EN KGs</b>				<b>total en kg</b>			
				21200			
				9881			



Universidad de  
**San Andrés**