



ADMINISTRACIÓN GANADERAS.R.L.

“UNA ALTERNATIVA DE INVERSION PRODUCTIVA”



Autor: **EDUARDO DANIEL MARTIN**
Tutor: Cr. Samir A. Fernández Hachim
UNIVERSIDAD FASTA 2020
INSTITUTO SEMPER – CORRIENTES

Licenciatura en Marketing
Facultad de Ciencias Económicas.
UNIVERSIDAD FASTA

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo consiste en el desarrollo de un plan de marketing para una empresa administradora de inversiones privadas que potencien la actividad productiva de los establecimientos engordadores a corral argentinos o feedlot y a su vez ofrezca una alternativa beneficiosa al inversor que habitualmente realiza depósitos a plazo fijo o especula con la compra de dólares.

Este estudio está motivado por la necesidad de expansión productiva que tienen los establecimientos agropecuarios y por la iniciativa de brindar otra alternativa al pequeño inversor.

Esta empresa administradora será el nexo entre inversionistas y establecimientos engordadores, captará dinero de inversionistas privados para comprar los terneros requeridos por estos últimos, quienes se encargaran de engordarlos en la modalidad intensiva a corral estos establecimientos de feedlot, según los estudios realizados, actualmente los establecimientos trabajan por debajo de sus posibilidades por falta de capital para comprar terneros, por lo tanto su crecimiento y desarrollo se ven disminuidos por falta de capital de trabajo.

El propósito de este informe es clarificar, describir y cuantificar la oportunidad de negocio para una empresa de administración de fondos privados que apoye la producción de carne engordada en Feedlot, esto se realizó en base a estudios e informes de la Cámara Argentina de Feedlot, el Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina, el Gobierno de la Provincia de Corrientes y el Ministerio de Agroindustria de la República Argentina.

Se decidió incluir un breve análisis realizado al modelo de negocio de engorde a corral intensivo, con sus oportunidades y perspectivas futuras, lo que permite al lector incluirlo en el tema y comprender porque se desarrolló un plan integral de negocio en el sector para la empresa ADMINISTRACIÓN GANADERA S.R.L.

Después de esto se realizaron los planes de acción, promoción, ventas, que involucra el plan de negocios, obteniéndose en la última parte de este estudio las conclusiones finales de factibilidad de negocio.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
2. BREVE ANALISIS DEL FEEDLOT EN ARGENTINA	6
2.1 ¿Que es un sistema de engorde a corral o feedlot?	6
2.2 ¿Cómo funciona el sistema de engorde a corral o feedlot?.....	6
2.3 Resultados físicos del animal engordados a través del feedlot.....	6
2.4 Motivos para su implementación	7
2.5 Factores claves.....	7
2.4 Ventajas competitivas	7
2.5 Datos económicos del engorde en feedlot	8
2.6 Producción, consumo interno y consumo externo carne vacuna	8
2.9 FODA del negocio del Feedlot.....	9
2.10 Oportunidad de negocio	10
3. ANALISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL	11
3.1 Macroentorno – Matriz PEST	11
3.2 Microentorno – Matriz 5 Fuerzas Competitivas	13
4. ADMINISTRACIÓN GANADERA S.R.L.	17
4.1 Visión	17
4.2 Misión.....	17
4.3 Valores	17
4.4 Objetivos	17
4.5 Definición del Negocio	18
4.6 La Empresa	19
4.7 FODA ADMINISTRACIÓN GANDERA S.R.L.	23
4.8 Análisis de la competencia	23
5. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	24
5.1 Perfil del mercado	24
5.2 Perfil del mercado meta	27

6. MARKETING ESTRATEGICO	28
6.1 Estrategia competitiva o de negocios.....	28
7. ELEMENTOS DE POSICIONAMIENTO.....	29
8. MARKETING OPERATIVO.....	30
8.1 Producto.....	30
8.2 Precio	31
8.3 Comunicación.....	32
8.4 Distribución	35
9. ACCIONES	36
9.1 Innovación	36
9.2. Plan de acción	37
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	38
10.1 Conclusiones.....	38
10.2 Recomendaciones.....	38
11. BIBLIOGRAFIA	39

1. INTRODUCCIÓN

El consumo de carne bovina en la República Argentina se aproxima a los 50 kg por habitante por año (Cámara de la Industria y el Comercio de Carnes y Derivados de la República Argentina. 2019), lo que nos ubica en uno de los países con mayor consumo per cápita del mundo.

Estos animales son criados y engordados de dos maneras, la forma Tradicional o Extensiva, donde los terneros son llevados de los campos de cría campos de buena pastura natural, donde se desarrollan y engordan hasta llegar al peso de faena aproximado de 400/420 kg de peso vivo, esta modalidad demora aproximadamente 4 años.

La otra forma es el Engorde a Corral o Feedlot, que consiste en suministrar alimento balanceado al ganado como única fuente de alimentación, esto permite engordar a los animales mediante una mezcla optima de forraje en un lapso que media entre 100 y 120 días, logrando reses con mejor rendimiento de carne tanto en calidad como en terneza, color y textura del animal en cada etapa de su desarrollo, lo que permite lograr resultados en menor tiempo que en la producción tradicional a campo. Ingresando animales con 180/200kilos y salen animales con 300/320kilos en 3/4 meses.

Ahora bien, el costo de alimentación de cada ternero bajo la modalidad de feedlot requiere de altas inversiones y para que el productor no tenga que asumir con todo ese alto costo de mantenimiento, una alternativa de financiamiento viable es el de conseguir inversores a cambio de recuperar lo invertido y un porcentaje. Pero el problema radica en encontrar esos inversores privados que estén dispuestos a invertir en esta modalidad de negocio, es así como nace la idea de negocio de la empresa ADMINISTRACIÓN GANADERA S.R.L. donde pretende ofrecer sus servicios para vincular a esos posibles inversores con estos productores en el negocio del feedlot.

El desafío de este trabajo fue investigar y desarrollar una nueva alternativa de inversión a través del feedlot para los potenciales inversores, ya que los argentinos ante tanta inestabilidad económica, busca administrar sus ahorros de la mejor manera y tratar de no perder poder adquisitivo, para ello compra dólares o hace depósitos a plazo fijo. Esta sería una alternativa viable.

2. BREVE ANALISIS DEL FEEDLOT EN ARGENTINA

2.1 ¿Que es un sistema de engorde a corral o feedlot?

Es definido como “un sistema intensivo de producción de carne que permite lograr un engorde acelerado de los animales vacunos” (Cámara de Feedlot Argentina, 2015). Los animales se encuentran encerrados en corrales y se les proporciona las raciones de alimentación especialmente formuladas según sus requerimientos para lograr la mayor ganancia de kilos en el menor tiempo posible, es decir, los animales son confinados a una superficie limitada, un corral, con comederos y aguadas donde los vacunos son alimentados con raciones especialmente formuladas para lograr engordar los animales para consumo en un periodo corto, con el objeto de intensificar la producción de carne.

2.2 ¿Cómo funciona el sistema de engorde a corral o feedlot?

La Cámara de Feedlot Argentina lo distingue con dos modalidades:

Por Administración

Es decir, el propietario de las instalaciones compra los animales, los engorda y luego los vende.

Por Hotelería

Es decir, el propietario de los animales es distinto que el propietario de las instalaciones. El propietario de los animales capitaliza los animales pagando el servicio de hotelería, en tanto que el negocio para el propietario de las instalaciones es compensar sus costos a través de los ingresos que cobra por brindar el servicio de hotelería.

NEGOCIO DEL FEED LOT			
RECURSOS		PROPIETARIO DE INSTALACIONES	
		NO	SI
PROPIETARIO ANIMALES	NO	----	cobra por hotelería
	SI	capitaliza animales	Feed-lot por administración

Fuente: Cámara Argentina de Feedlot. (2017) *Mercados. Informes Técnicos*. Recuperado de <http://feedlot.com.ar/mercados>

2.3 Resultados físicos del animal engordados a través del feedlot

En el feedlot no todos los animales tienen la misma performance, es decir la capacidad de convertir alimento ingerido en kilos carne. Los jóvenes de buena calidad genética, sanos y en buen estado antes de ser encerrados, dan mejores resultados, por esto es sumamente importante que la selección de terneros la realice personal calificado e idóneo.

El engorde de animales a través de este sistema brinda uniformidad a la carne, homogeneiza el producto obteniendo mayor rendimiento en kilos de carne netos es decir mayor rendimiento por media res y mayor calidad en los cortes de carne, para esto se hace engordar a los animales mediante una mezcla optima de forraje en un lapso que media entre 100 y 120 días logrando obtener reses con mejor rendimiento en el gancho, porque se trata de animales más jóvenes, sin gran proporción de hueso y con grasa mejor repartida en el músculo. Esto deriva en un menor desperdicio de grasa, lo que permite que esta carne tenga un precio de venta diferenciado más alto, ya sea de ternera, vaquilla o novillito otorgando valor agregado a todo el sistema.

Ingresan terneros y terneras de 180/200 kg de peso vivo y al cabo de aproximadamente 100/120 días salen con un peso de 300/320 kg es decir ganan entre 100 y 120 kg en 3/4 meses.

2.4 Motivos para su implementación

- # Necesidad de intensificar la producción de carne y dar valor agregado a los granos y forrajes.
- # Necesidad de una mercadería homogénea
- # Necesidad de una terminación estratégica en distintas épocas del año.
- # Importancia de entregar regularmente una mercadería (carne) de iguales características.
- # Necesidad de aumentar el giro del capital con ciclos más cortos y productivos

2.5 Factores claves

- # Control de gestión del establecimiento
- # Manejo profesional nutricional y sanitario
- # Seguimiento de indicadores precisos como cantidad de alimento proporcionado para lograr un kilo de carne y su costo correspondiente.
- # Eficiencia en el manejo de la hacienda

2.4 Ventajas competitivas

- # Posicionar a una hacienda en el mercado competitivo.
- # Permite maximizar los ingresos y sostenerlo a lo largo del año de producción incluido en temporada baja de la oferta cárnica.
- # Mejora sustancial en el aprovechamiento del recurso forrajero ya que optimiza las conversiones alimenticias de manera eficiente
- # Neutraliza los efectos de sequías y otros inconvenientes climáticos.

- # Aprovechamiento del ciclo natural de crecimiento del ganado cuando mayor eficiente es en la relación consumo forraje - kilos ganados de ternero a novillito
- # El mercado de la carne está en crecimiento ya que se abren nuevos mercados como países asiáticos como China y europeos.
- # La modelo del negocio de engorde a corral también se basa en la diferenciación por calidad en el producto y exigencia del consumidor.
- # Es una alternativa de inversión con muy bajo riesgo de especulación del mercado.

2.5 Datos económicos del engorde en feedlot

En general, se puede esperar en las terneras un aumento de 1.1 kilos por día de encierre, con un relación de conversión de 5:1 de alimento a carne es decir por cada 5 kilos de ración que el animal consume produce 1 kg de carne. En novillos, los valores rondan entre 1.4 y 1.5 kilos por día con un consumo de entre los 5 y 6 kilos de ración/día. En novillos grandes, la ganancia diaria puede llegar a 1.35-1.45 kilos por día con una conversión menor ya que necesitan más alimento para generar un kilo de carne, entre 7,5 y 8 kilos de ración para producir un kilo de carne. En términos generales podríamos decir que el costo final de cada kilo producido es de \$65/kg (Mercado de Liniers, 2019) considerando costo del alimento y gastos operativo del establecimiento, tal como peones, estructura, mantenimiento, administración, veterinaria, sanidad, etc. Este es un factor muy importante porque a mayor cantidad de animales en engorde estos costos operativos se diluyen cuanto más cabeza se encierren. El precio de venta para un kilaje promedio de 315 kilos/unidad ronda los \$ 92/100 (Mercado de Liniers, 2019) por kilo vivo de novillito o vaquilla, lo que nos da un precio de venta de \$28980/31500. Lo que representa \$ 27/35de margen por kilo ganado, es decir \$ 8505/11025 de margen neto por cabeza en un periodo aproximado de 100 días.

2.6 Producción, consumo interno y consumo externo carne vacuna

En el año 2019 la producción de carne vacuna totalizo 3.122 millones de toneladas y supero en 1,8 % al registro del 2018. Fue el 5to volumen más importante en los últimos 24 años, lo que permitió enviar al mercado 55,9 mil toneladas más que en el 2018. (Ciccra, 2019)

En el consumo interno se habrían entregado 2.290 millones de toneladas durante en el 2019, lo implica una reducción anual del 8,5% si se compara con el año 2018. Es decir que el mercado interno consumió solo el 73,4% de lo producido. (Ciccra, 2019)

En cambio las exportaciones habrían llegado a un record histórico de 831 mil toneladas representando el 26,6% del total producido. (Ciccra, 2019)

2.7 Ingresos, egresos y proyección de la producción en los feedlots

Según los datos proporcionados por Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina (2020) en base al relevamiento realizado por SENASA para el cuarto trimestre del 2019, ingresaron a la producción de feedlots, 959 mil cabezas de ganado bovino, esto permite ver un crecimiento 11,4 % frente a los 881 mil para el mismo periodo en el 2018.

En cuanto a los egresos, también tuvo una mejoría, ya que salieron de los corrales 1,19 millones, es decir 23 mil cabezas más frente a los 1,16 millones para el mismo periodo del 2018.

Por lo anteriormente dicho, se prevé que para el primer trimestre del año 2020 será favorable y en crecimiento frente al mismo periodo del 2019, ya que estará determinado en buena parte por la evolución reciente en crecimiento de la actividad de los establecimientos de engorde a corral. (IPCVA, 2020)

2.8 Escenario actual

Según datos de la Cámara Argentina de Feedlots, los establecimientos de engorde a corral están trabajando a un 55/60 % de su capacidad productiva. (CAF, 2019)

Es decir, hay en el sector una capacidad ociosa del 40 %, a modo de ejemplo se puede mencionar el caso del establecimiento El Corral S.A. que está ubicado en la provincia de Santa Fe, que cuenta con capacidad para engordar más 3000 cabezas de ganado simultáneamente y actualmente solo tiene 1800 cabezas encerradas.

El principal problema que deben afrontar los establecimientos feedlots es la necesidad de capital inicial para comprar los terneros, lo cual requiere una fuerte inversión.

2.9 FODA del negocio del Feedlot

FORTALEZAS	DEBILIDADES
*Producto de alta demanda y consumo de primera necesidad.	*Debido a la alta inversión en infraestructura necesaria, no todos los establecimientos engordadores del país están en condiciones de ingresar a la Cámara Argentina de Feedlot.
*La calidad y el tiempo de producción permite tener un factor de diferenciación de la carne a través del sistema de feedlot.	*El crecimiento del sector es medido debido al alto proceso de inversión.
*Participar en una actividad primaria productiva genuina, sostenible en el tiempo y con proyección de crecimiento.	*Industria frigorífica atomizada y heterogénea para trabajar solo con establecimientos ganaderos tradicionales
*Ingresar a un negocio de alto volumen y rentabilidad con una mínima inversión	

	*Débil articulación entre los diferentes actores de la cadena de valor.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>*Proyecto Nacional de Incremento de la Producción de Carne 2030</p> <p>*Posibilidad de mayores utilidades por apertura de exportaciones a grandes mercado como el asiático y el europeo.</p> <p>*Apertura de comercialización a través de canalizar ventas en los grandes súper e hipermercados del país.</p> <p>*Mayor generación de información, transferencia y capacitación para el productor, el personal y los inversores.</p>	<p>*Cambios en políticas gubernamentales de turno que desalienten la producción de feedlot como un instrumento de crecimiento.</p> <p>*Baja en los precios de productos sustitutos como pollos/cerdo que podría retrotraer el consumo de carne.</p> <p>*Está sujeto a una variabilidad en los costos de producción como el forraje y granos que afecten la rentabilidad del Sector</p> <p>*Que la actividad ganadera sea desplazada para darle paso a la agricultura amenazando la existencia del negocio.</p>

2.10 Oportunidad de negocio

Atendiendo a toda la información recabada, tratada y analizada, sumada a la situación del establecimiento El Corral S.A. y finalmente teniendo en cuenta los informes de la Cámara Argentina de Feedlot, la situación de capacidad ociosa o el ingreso de menor número de cabezas encerradas que las potencialmente se puede albergar en los establecimientos afectan a más del 50% de los feedlots del país, es por eso que haciendo una proyección nacional del caso de El Corral S.A. se puede afirmar que el volumen total de inversión faltante en este sector asciende a 3000 millones de pesos (unos 500mil terneros), por lo tanto es un negocio de gran demanda de inversión, sostenible a largo plazo y en firme crecimiento, más aun con las proyecciones y acuerdos de exportación que existen actualmente.

Estimando cubrir, para el primer año, un 2% de la capacidad ociosa, podríamos afirmar que los dueños de los feedlot tiene capacidad para engordar unas de 10 mil cabezas más, lo que representa un valor monetario de aproximadamente 60 millones de pesos de inversión que deben hacer los establecimientos de feedlot en terneros como materia prima para comenzar a trabajar en engordar la hacienda, y es ahí donde nace la idea de negocio de este proyecto: desarrollar una empresa de administración que reclute capitales de inversiones privadas para potenciar la producción de carne en los establecimientos engordadores y cubrir su capacidad ociosa, logrando a su vez ofrecer una atractiva rentabilidad al inversor.

3. ANALISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL

Para dimensionar el proyecto en el contexto se presentará el análisis del macro entorno a través de la matriz PEST y el micro entorno a través de la matriz de las 5 fuerzas de Porter.

3.1 Macroentorno – Matriz PEST

A través de esta herramienta de análisis estratégico se analizan cuatro dimensiones del entorno que pueden afectar positiva o negativamente al proyecto.

Esta matriz nos permitirá elaborar un eficiente plan de negocio, un plan de marketing y un plan estratégico.

Al ser una startup que va a iniciarse en el mercado, este análisis debe realizarse mensualmente para el primer año.

La primera parte de la matriz, es decir, el relevamiento del entorno proporciono los siguientes 20 datos críticos:

POLITICO/LEGAL	ECONOMICO	SOCIO CULTURAL	TECNOLOGICO
<ul style="list-style-type: none">• Estabilidad política• Normativa laboral• Barreras de ingreso al mercado• Políticas públicas orientadas al sector ganadero• Políticas públicas orientadas a otros sectores	<ul style="list-style-type: none">• Fuentes de inversiones• Control del Estado en la fijación del precio• Inflación• Devaluación de la moneda nacional• Renta disponible	<ul style="list-style-type: none">• Hábitos de consumo• Conocimiento sobre el sector ganadero• Nivel educativo• Identidad empresarial• Distribución de la riqueza	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo tecnológico• Velocidad de transferencia tecnológica• E-commerce• Data Warehouse• Infraestructura en comunicación

La segunda parte de este análisis vislumbra las oportunidades y las amenazas que deberá afrontar el proyecto al momento de planificarlo y ponerlo en marcha.

En el grafico siguiente se visualizará las variables críticas sobre las cuales la empresa no tiene incidencia pero debe contemplarlas para tomar las mejores decisiones y lograr el éxito del proyecto previsto.

MATRIZ PEST

Perfil PEST	Factores	De qué forma afecta a la empresa	Muy negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy Positivo
Político Legal	Estabilidad Política	Los cambios de ideologías partidarias nacionales es una constante real que generan desconcierto y desestabilizan los mercados	X				
	Iniciativas gubernamentales a favor de las empresas	El apoyo de herramientas públicas que permitan el desarrollo empresarial					X
	Barreras de ingreso al mercado	Son débiles lo que permitirá en el futuro que cualquiera pueda sumarse con un servicio similar		X			
	Políticas públicas orientadas al sector ganadero	Alinearse a estas políticas permitirá fortalecer y desarrollar el servicio					X
	Políticas públicas orientadas a otros sectores	Generar condiciones propicias para otras actividades económicas como la agricultura es una gran desventaja.	X				
económico	Fuentes de inversiones	Diversidad de inversiones en el mercado al alcance de todos	X				
	Control del Estado en la fijación del precio	La libertad del precio del servicio está dada por la oferta y la demanda				X	
	Inflación	Merma en el poder adquisitivo de los clientes	X				
	Divisa Estadounidense	Actualmente el mercado es regulado por el dólar					X
	Renta disponible	Necesidad del cliente de destinar sus ahorros a la inversión para mantener el valor del poder adquisitivo					X
Social Cultural	Hábitos de consumo	El consumo argentino está asociado al contexto inflacionario				X	
	Conocimiento sobre el sector ganadero	Los clientes antes de invertir solicitan toda la información posible sobre el sector				X	
	Nivel Educativo	Nivel alto, status y tendencia a ser capitalista					X
	Identidad empresarial	El mercado argentino consume marcas corporativas conocidas					X
	Distribución de la riqueza	Más distancia entre ricos y pobres (Indec, 2019)			X		
Tecnológico	Desarrollo tecnológico y E-commerce	Estas tendencias permiten el posicionamiento en el mercado					X
	Velocidad de transferencia tecnológica	Instituciones públicas y privadas en pos de transmisión de los conocimientos					X
	Desarrollo de nuevo servicio	El mercado está en constante cambio para invertir en nuevos servicios					X
	Date warehouse	La tendencia del cliente argentino es fácil de influenciar lo que se deberá trabajar en la fidelización					X
	Convenios con bancos privados, públicos y otras entidades financieras	La facilidad de transacciones financieras permite capitalizar un mayor número de clientes					X

Como se ve reflejado en la matriz PEST, luego del análisis se establece que de las 20 principales variables, 4 son muy negativas, 1 es negativa, 1 es indiferente, 3 son positivas y 11 son muy positivas, lo que a priori, se presume, que el desarrollo del proyecto sería muy positivo al analizar el macro entorno.

3.2 Microentorno – Matriz 5 Fuerzas Competitivas

A través de esta herramienta de análisis estratégico se analiza la rivalidad del sector, la entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, la capacidad de negociación que tiene la empresa con proveedores y con los clientes, lo que permitirá medir la competencia de la industria e identificar mejores oportunidades para la empresa.

Rivalidad entre competidores existentes

Actualmente en el país existen repartidos 85 establecimientos de feedlot, 28 de ellos son establecimientos hoteleros (CAF, 2019) es decir que un inversionista puede tener una hacienda propia sin necesidad de ser propietario de su establecimiento, pero ninguno está radicado en la provincia de Corrientes, lo que es una gran oportunidad para desarrollar este modelo de negocio con los productores locales y acercarlo a los inversores.

El poder de negociación es alta frente a los competidores actuales, ya que no existen en el mercado local.

Amenazas de nuevos competidores

Las barreras de ingreso son débiles, ya que no existe una normativa que establezca un límite de oferentes. Lo que implica que en el corto, mediano o largo plazo puedan aparecer nuevos competidores. La amenaza de nuevos competidores es alta.

Para hacer frente a este posible escenario totalmente negativo para la empresa, se buscará implementar una serie de acciones competitivas y estratégicas que permitan mantener la rentabilidad del negocio en el tiempo.

Entre las principales estarán:

- ✓ Contratos exclusivos con los productores de establecimientos que les interese participar de este modelo de negocio.
- ✓ Apoyo y reconocimiento de la Cámara Argentina de Feedlot.
- ✓ Lograr una red de alianzas estratégicas que permitan obtener beneficios impositivos, comerciales, publicitarios, competitivos y corporativos.
- ✓ Aprovechar el desarrollo tecnológico para posicionar en el mercado a la empresa.
- ✓ Registrar la marca ante el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial para proteger los intereses empresariales.
- ✓ Construir y fortalecer la imagen corporativa como ventaja competitiva

- ✓ Las estrategias competitivas permitirán tener valores diferenciales en el mercado

Poder de negociación con los proveedores:

Para montar la infraestructura del proyecto y mantener una estructura de costo relativamente baja será necesario buscar entre los oferentes de bienes de capital (computadoras, escritorios, teléfonos, rodado, etc.), activo intangible (adquisición de software), servicios técnicos especializados (diseño de identidad y packaging, protección de la propiedad intelectual, marketing, etc.) quienes tengan los mejores precios y financiación, de esta manera se buscará poder contar con un poder alto.

De las empresas que se verificaron para constatar el mejor precio y las mejores condiciones de pago obtenemos las siguientes:

- ✓ Concesionaria Donnet. Concesionaria oficial Ford en la provincia de Corrientes. Para adquirir una camioneta 4x2 para la movilidad entre la oficina y los establecimientos de feedlot, con la pretensión de convencer a los clientes-inversionistas sobre el modelo de negocio. Esta empresa permite ventas corporativas lo que significa un descuento por compra de contado o acceder a financiamiento a tasas de interés más bajas del mercado. Además el servicio de posventa está incluido en los primeros dos años. Posee descuentos también en autopartes originales.
- ✓ YPF Santa Rosa, sito en la Ciudad de Corrientes, abastecerá el combustible para el desplazamiento necesario del negocio. Posee un precio diferencial para empresas que compran continuamente 5 tanques al mes. Además de ofrecer premios por sorteos de compra. Finalmente al ser socio de YPF también tienen descuentos.
- ✓ Luis A. Cuadrado, sito en la Ciudad de Corrientes, proveerá los muebles y útiles de oficina y comunicación necesarios para la atención del cliente y la organización de la empresa. Ofrece descuentos por debajo el precio de lista a empresas que pagan en efectivo.
- ✓ ColorJet, sito en Ciudad de Corrientes, es un centro integral de productos publicitarios, lo que permitirá tener las soluciones de diseño e impresión de gigantografías, papelería institucional, grafica corpórea, packaging y ploteo de la unidad. Permitirá un precio de venta por debajo del de lista a pagar en contado.
- ✓ Remotec Servicios Informáticos, sito en Ciudad de Corrientes, una empresa de base tecnológica que desarrolla software a medida del cliente. Al negocio permitirá poder tener book de fotos, estadísticas, base de datos, aplicativos para la comercialización y promoción, realidad virtual, entre otras ventajas. Facilita la forma de pago a través de etapas.

✓ Estudio Ramírez, sito en la Ciudad de Corrientes, son Agentes de la Propiedad Industrial del Instituto Nacional de Propiedad Industrial, quienes asesoran y gestionan para poder registrar patentes. Lo que permite es poder defender la inversión realizada por ADMINISTRACIÓN GANADERA S.R.L. El precio que cobran por sus servicios son los más bajos del mercado local.

Finalmente ante los establecimientos de feedlot, quienes en este modelo de negocio será el producto tangible a vender, el poder de negociación será alto a favor del proyecto, ya que se ofrecerá una solución para el problema de inversión que tienen los productores dueños de los establecimientos, ya que permitirá minimizar sus altos costos.

Además al ser la única empresa en la provincia con pretensiones de llevar adelante el proyecto, se fortalecerá ese alto poder de negociación que tendrá ADMINISTRACIÓN GANADERA S.R.L.

Poder de negociación con los clientes:

Para los potenciales clientes-inversores detectados que están en el sector y que tienen inversiones realizadas ya en otros campos de feedlot fuera de la provincia, el poder de negociación favorece a ellos. Sin embargo se trabajara para capitalizar su interés por los establecimientos locales y que decidan invertir en su provincia. El servicio brindado por ADMINISTRACIÓN GANADERA SRL se focalizara por atender las necesidades de este mercado objetivo, velando por cumplir con los compromisos de ganancia y de rentabilidad acordado. De esta manera pretendemos revertir esta situación y que el poder sea favorable hacia la empresa en el corto plazo.

Para los potenciales clientes-inversores detectados que no forman parte del sector, pero que quieren invertir sus ahorros, el poder de negociación si está a favor de la empresa. Ya que al ser la única empresa formal que brindará este tipo de servicio en la provincia lo hará manera profesional y garantizando seriedad empresarial. El foco del servicio ofrecido por ADMINISTRACIÓN GANADERA S.R.L. pasará también por atender sus necesidades y convencerlos para que dejen de invertir en las tradicionales herramientas de inversiones y apuesten por este servicio que no es una especulación del mercado y que les permitirá tener una atractiva rentabilidad de inversión con un riesgo financiero menor.

Periódicamente se estudiará la sensibilización de la demanda ante nuestros precios para cumplir con sus expectativas y realizar acciones de estrategia competitivas que permitan fidelizar la demanda.

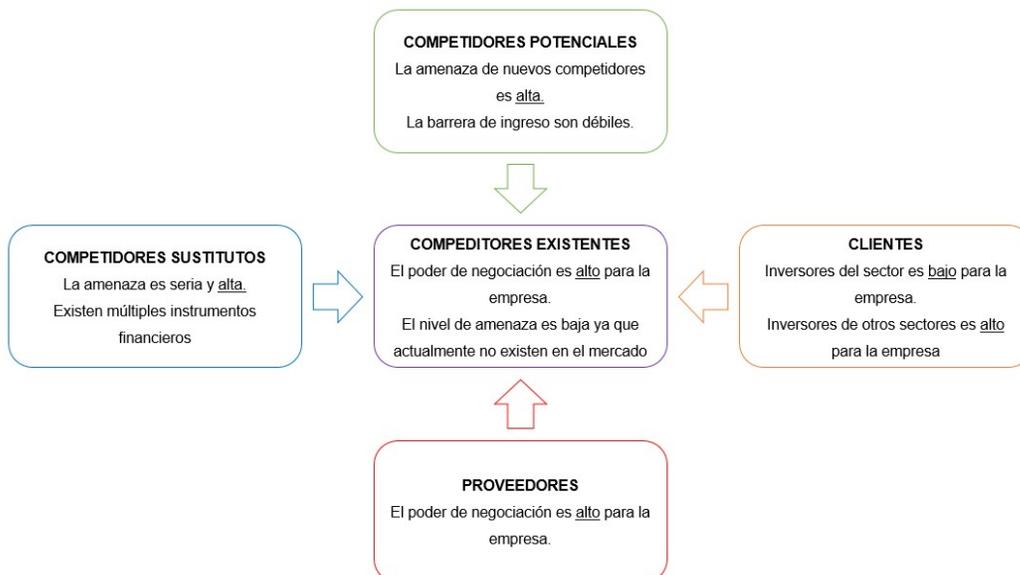
Amenaza de productos sustitutos:

El sistema financiero de Argentina permite y pone al alcance de los inversores una gran variedad de instrumentos financieros como el mercado monetario, el mercado de capitales y el mercado de divisas. También hay otras alternativas de moda como el Crowdfunding. La elección de dónde invertir dependerá de las circunstancias financieras y personales de cada inversor.

Por tal motivo la amenaza es seria y alta de productos o servicios sustitutos, y por ello se buscará contrarrestar su impacto con las siguientes acciones:

- ✓ El recurso humano de la empresa estará integrada por profesionales con un amplio conocimiento del mercado de inversiones para poder transmitir las oportunidades y ventajas inherentes del negocio del feedlot como una muy buena alternativa de inversión frente a los tradicionales manera de obtener rentabilidad y liquidez.
- ✓ Remarcar al cliente-inversor que la inversión en feedlot es una inversión directa en producción, no volátil ni especulativa, y permite obtener rentabilidad y liquidez en los plazos y tiempos acordados.
- ✓ La participación en ferias del sector ganadero y de otros sectores con potencialidades de ser inversionistas, se dará a conocer la inversión en feedlot y sus ventajas, además el merchandising y packaging permitirá dar difusión a la empresa y posicionar a la marca para ser una elección al momento de realizar sus inversiones.

Matriz 5 Fuerzas Competitivas



Fuente: Elaboración propia

4. ADMINISTRACIÓN GANADERA S.R.L.

4.1 Visión

Ser reconocido como una empresa líder de capital de inversión productiva en el sector agropecuario de Corrientes.

4.2 Misión

Crear condiciones propicias de oportunidades de negocio para el inversor privado y los dueños de los establecimientos de engorde a corral, lo que permitirá apalancar el crecimiento y el desarrollo del feedlot en la actividad ganadera, agregando valor e innovación, generando una cultura de trabajo en la comunidad y fortalecer el sector.

4.3 Valores

- # Responsabilidad
- # Integridad
- # Honestidad
- # Compromiso con el inversor
- # Compromiso con los establecimientos de feedlot
- # Innovación

4.4 Objetivos

4.4.1 Objetivo General

Ser una empresa líder de capital de inversión que vincula fondos de capital privado a inversiones productivas a través de los feedlot en el sector agropecuario.

4.4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Lograr captar 600 inversores privados en los primeros doce meses de la compañía, lo que representará el capital suficiente para adquirir 10 mil terneros en ese periodo para maximizar la capacidad de producción de los feedlot.
- ✓ Apalancar e incrementar los ingresos para el dueño del establecimiento del feedlot en un 40% y para el inversionista en un 50% para el primer año.
- ✓ Generar un 20% de rentabilidad para la empresa durante el primer año.
- ✓ Crear 7 puestos de trabajo de manera estable para el primer año de operaciones.
- ✓ Lograr capitalizar el 2 % de la producción anual del sistema de feedlot a nivel nacional para el primer año.

4.5 Definición del Negocio

En base a los informes técnicos del año 2019 de la Cámara Argentina de Feedlots, que aseguran la necesidad de capital de inversión de estos establecimientos para adquirir los terneros que maximicen su capacidad productiva se vislumbró una oportunidad de negocio para desarrollar una empresa de administración que capte capitales de inversiones privadas para adquirir los terneros que necesitan los feedlots y asu vez generen una atractiva rentabilidad para el inversor.

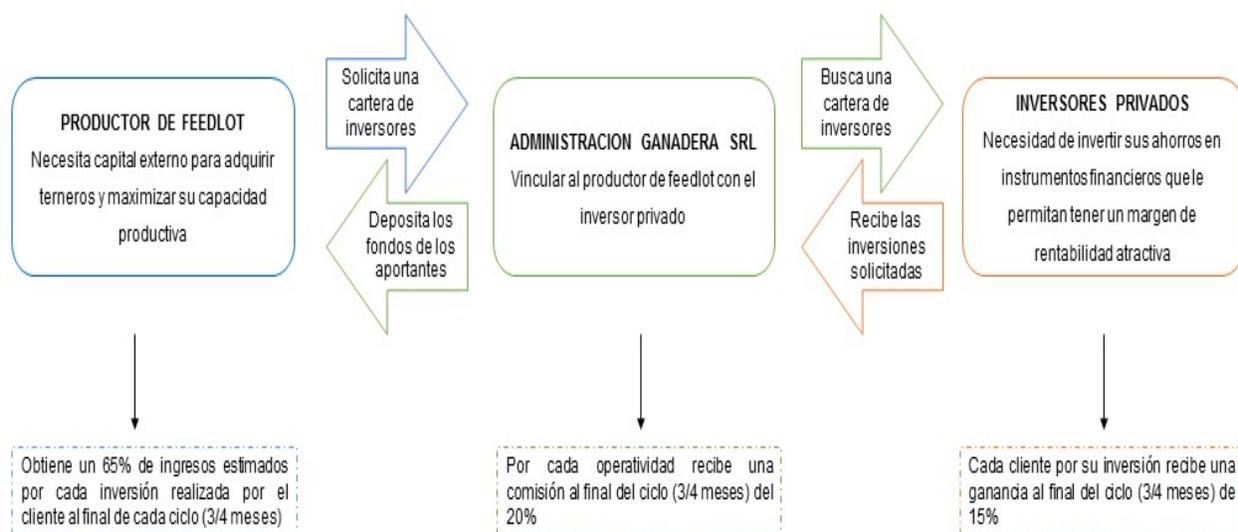
El proyecto propone ser una empresa de capitales de inversión en el sector productivo, como una alternativa del sistema financiero de la Argentina.

La empresa ADMINISTRACION GANADERA S.R.L. será la encargada de administrar los fondos de inversores privados, ofreciendo a estos una atractiva rentabilidad, estos fondos serán destinados a la adquisición de terneros que requieren los establecimientos engordadores o feedlots para cubrir su capacidad ociosa.

Los inversores serán personas físicas o jurídicas que aporten capital o patrimonio bajo el control de la administradora a cambio de un porcentaje adicional de retorno, la empresa ADMINISTRACION GANADERA S.R.L. será la encargada de acordar con los establecimientos engordadores donde invertirá los fondos de los aportantes, que serán exclusivamente para la compra de terneros a engordar en dichos establecimientos.

La administradora determinará, previo estudio y consenso con la Cámara Argentina de Feedlots, cuáles serán los diferentes establecimientos calificados para recibir los fondos.

Circuito de Negocio Propuesto



Fuente: Elaboración propia

4.6 La Empresa

4.6.1 Conformación de ADMINISTRACIÓN GANDERA S.R.L.

El proyecto se plantea con dos socios aportantes que formarán la denominación Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), para lo cual se fijará el aporte necesario para iniciar el negocio y mantenerlo el primer año, en esta inversión se considerará gastos de escribanía, registro de sociedades, canon mínimo de ingreso exigidos para S.R.L., gastos para mobiliario, alquiler de oficinas, cubrir sueldos y gastos proyectados para el primer semestre de la empresa, las utilidades de la sociedad serán devengados después del primer año de existencia y según proporción de aportes realizados por los socios al iniciar la sociedad.

Uno de los Socios oficiara de Socio Gerente, y una de sus funciones será como nexo entre los inversores (clientes) y empresas engordadoras.

4.6.2 Estructura organizativa y funciones departamentales

La estructura organizativa que se propone para llevar adelante el emprendimiento es fácilmente observable en el siguiente organigrama:

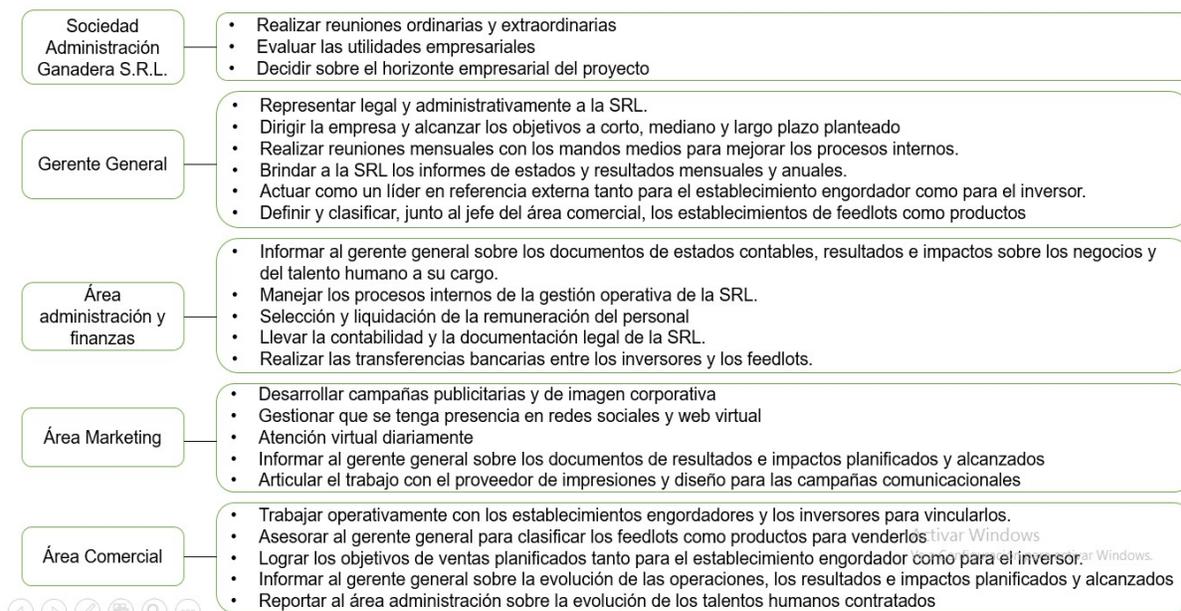
ORGANIGRAMA ADMINISTRACIÓN GANADERA



Fuente: elaboración propia

Las funciones y responsabilidades departamentales de la empresa estarán comprendidas por un talento humano profesional e idóneo para alcanzar con los objetivos. A continuación se detallan las principales actividades:

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEPARTAMENTALES DE ADMINISTRACIÓN GANADERA S.R.L.



Fuente: elaboración propia

4.6.3 Talento humano

El recurso humano que se desempeñará dentro de la empresa atendiendo al esquema organizacional planteado deberá presentar las siguientes características:

- # Tener experiencia profesional
- # Trabajar en equipo
- # Capacidad para tomar decisiones
- # Habilidad para expresarse
- # Comprender inquietudes y necesidades de los feedlots e inversores
- # Conocer el sector ganadero y de inversiones
- # Tener responsabilidad y honestidad
- # Poseer una actitud proactiva

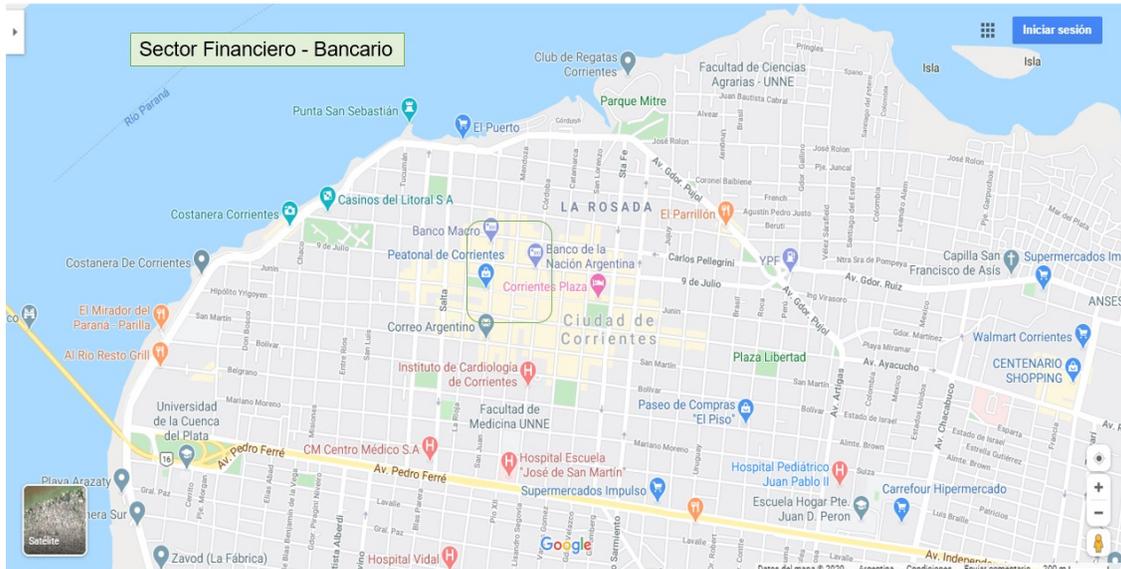
A continuación se presenta un mapa total y la relación contractual del talento humano que trabajará dentro de la empresa:

ADMINISTRACIÓN GANADERA S.R.L.	
Gerente General	1 Personal estable
Área de Administración y Finanzas	3 Personal estable
Área de Marketing	1 Personal estable
Área Comercial	2 Profesionales independientes
Total	7 Talentos humanos

4.6.4 Sitio de localización de ADMINISTRACIÓN GANADERA S.R.L.

El sitio considerado para el desarrollo del proyecto, será en el sector financiero y bancario de la Ciudad de Corrientes. La oficina de la empresa rentará un espacio físico dentro de estas cuadras ya que por la naturaleza del negocio, es de vital importancia para el éxito del mismo trabajar con estas entidades financieras.

Sitio de localización del sector financiero – bancario en el casco céntrico de la ciudad de Corrientes



Fuente: Alphabet Inc; Google Maps. (2020)Elaboración propia.

Sitio de referencia para el emplazamiento de la oficina física de ADMINISTRACIÓN GANADERA S.R.L.



Fuente: Alphabet Inc; Google Maps. (2020)Elaboración propia.

4.6.5 Equipamiento e Infraestructura

Se propone realizar un proyecto ambicioso, tanto por el sector primario en el que se encuadra la naturaleza del proyecto como por el sector terciario a través de los volúmenes financieros a manejar.

Por tanto la oficina deberá estar prevista con equipamiento e infraestructura necesaria para permitir que se alcance con los objetivos planteados por ADMINISTRACIÓN GANADERA S.R.L.

La empresa contará con una oficina de administración, una de comercialización, una de marketing, una sala de recepción, una sala de reuniones, una gerencia, un baño y una pequeña cocina. Todas estarán totalmente equipadas.

Se rentará el espacio por un mínimo de 2 años según los contratos vigentes inmobiliarios (Cámara Inmobiliaria de Provincia de Corrientes, 2020).

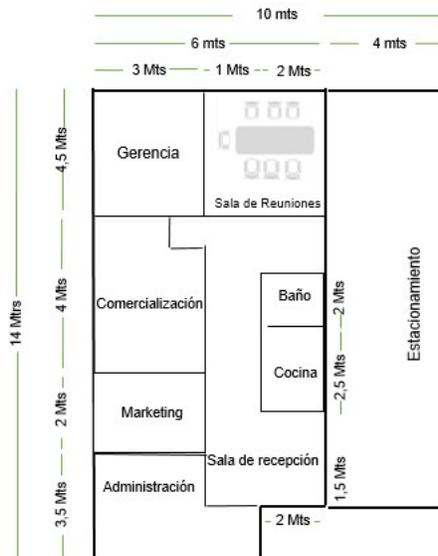
También se contará con estacionamiento incluido en la infraestructura para los feedlots y los inversores que visiten la oficina.

Se contratará los servicios para empresas de internet (banda ancha y Wifi) + telefonía fija + telefonía móvil de un proveedor local.

Se equipara a cada personal con un teléfono de gama media que permita la conectividad constante.

También se contará con una camioneta 4x2 lo que permitirá por un lado, verificar y constatar la existencia y condiciones de los feedlot para ser clientes de la empresa y por el otro acercar al futuro inversor al feedlot en los viajes de comercialización acordados.

Planimetría de la oficina de ADMINISTRACIÓN GANADERA S.R.L.



Planimetría

Fuente: elaboración propia

4.7 FODA ADMINISTRACIÓN GANDERA S.R.L.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>*Ser la única empresa administradora de inversiones privadas de vinculación ganadera-financiera en la región.</p> <p>*El recurso humano cuenta con un alto conocimiento del sector ganadero y del sector financiero.</p> <p>*La localización de la oficina de la empresa en el sector financiero de la Ciudad de Corrientes permite tener acceso a todos los bancos, buena conectividad con el interior.</p>	<p>*Ser una empresa nueva minimiza la confianza del mercado.</p> <p>*No poseer una estructura edilicia propia, lo que presume bajar costos operativos.</p> <p>*Toma de decisiones centralizada lo que permite una burocracia en los procesos internos.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>*El análisis de los estudios de la matriz PEST y de las 5 fuerzas competitivas del sector permiten vislumbrar un modelo de negocio viable para Corrientes.</p> <p>*Debido a la inflación monetaria del país, el mercado objetivo busca continuas maneras de invertir sus ahorros para no perder poder adquisitivo.</p> <p>*Aprovechar la innovación tecnológica para manejar fondos de inversión y acercar el mercado al productor.</p>	<p>*Las barreras de ingreso al mercado son débiles lo que existe una amenaza latente de nuevos competidores directos.</p> <p>*Debido al sistema de inversiones de la Argentina, puede aparecer una nueva alternativa de inversión que genere una mejor rentabilidad.</p> <p>*Que la actividad ganadera sea desplazada para darle paso a la agricultura amenazando la existencia del negocio.</p>

4.8 Análisis de la competencia

En base al análisis de la matriz de las 5 fuerzas competitivas, se puede apreciar que la competencia actual más cercana radica en la ciudad de Santa Fe, a más de 500 kilómetros de la base de operaciones de ADMINISTRACIÓN GANDERA S.R.L. en la ciudad de Corrientes.

El segmento de mercado que atiende es hacia el centro sur del país, donde se encuentran los principales establecimientos engordadores e inversores del país. Dejando libre el ingreso del mercado oferente de empresas de capital de inversión productiva al Litoral, siendo este el principal mercado a atender.

5. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Por las características del negocio que se plantea en este proyecto, primero se analizará la producción ganadera, continuando con las alternativas de inversión, el universo del mercado y finalmente el segmento de mercado a quien nos dirigimos.

Para analizar los datos se procedió a realizar un relevamiento de documentos técnicos por parte de instituciones competentes como: Banco Central de la República Argentina, Cámara Argentina de Feedlot, Ministerio de Industria, Trabajo y Comercio de Corrientes, SENASA, IPCV y Cámara de la Industria y el Comercio de Carnes y Derivados de la República Argentina.

5.1 Perfil del mercado

Corrientes se destaca por su producción de ganado vacuno que abarca todo el territorio provincial, cuenta con un stock ganadero de 5,2 millones de cabezas lo que significa aproximadamente el 10% de las existencias nacionales, posicionándose en el tercer lugar con mayor stock del país. (Ministerio de Industria, Trabajo y Comercio de Corrientes. 2018) Existen 14.819 establecimientos vacunos (Senasa. 2017), que explotan principalmente las siguientes razas vacunas: Braford, Brangus y otras.



Fuente: Gobierno de Provincia de Corrientes. Ministerio de Industria, Trabajo y Comercio. (2018). *“Guía para el Inversor. Razones para invertir en Corrientes”* Corrientes. Argentina.

Actualmente el 70% de la producción es para consumo local el restante se exporta a países como: China, Brasil y la Unión Europea. La producción anual es de 1.2 millones de terneros, de los cuales el 70% es para engorde y terminación para faena.



Fuente: Gobierno de Provincia de Corrientes. Ministerio de Industria, Trabajo y Comercio. (2018). *“Guía para el Inversor. Razones para invertir en Corrientes”* Corrientes. Argentina.

Según las previsiones establecidas en el año 2017 por el Ministerio de Agroindustria de la República Argentina, se calcula que el consumo de carne bovina se incrementará en 1.3 % anuales para el 2024. El contexto internacional favorable para una demanda sostenible de carne argentina y las políticas de Estado orientadas a la estimulación al sector cárnico, como acuerdos bilaterales, agendas de trabajo de colaboración pública – privada, apertura de nuevos mercados como Asia y Medio Oriente, la conformación de la Marca País: Carne Bovina Argentina y excelente status sanitario entre otras, permiten comprender y vislumbrar un crecimiento sostenido en el tiempo para la próxima década.

En cuanto a las alternativas de inversión financiera en un país con una inestabilidad económica y un constante crecimiento de inflación, tanto el sistema financiero tradicional como las alternativas de inversión fijas son válidos para escapar a la incertidumbre monetaria y la volatilidad del mercado financiero.

El sistema financiero, está regulado por el Banco Central de la República Argentina, el mismo establece las normas jurídicas para poder participar del sistema e incrementar el patrimonio personal a corto, mediano y largo plazo.

Entre los instrumentos validos que permiten mantener el valor del dinero e incrementar los ahorros nos encontramos con múltiples opciones: bonos, acciones, divisas, fideicomisos, fondos de inversión, plazo fijo, UVA, emprendimientos inmobiliarios entre las principales.

El objetivo de los ahorristas argentinos es para comprarse una casa, auto, educación, viajes turísticos o mantener el valor del dinero frente a la inflación constante del país.

El tratamiento de datos aportados por el BCRA en diciembre del 2019 se puede observar que en el mercado de la provincia de Corrientes existen:

Información	Banco Privado (12 entidades)	Banco Público (4 entidades)	Total
Cantidad de cuentas de ahorro	28.657.293	22.074.693	50.731.693
Cantidad de operaciones a plazo fijo individuos	1.626.593	1.950.933	3.577.526
Cantidad de operaciones a plazo fijo empresas	65.792	75.743	141.535

Fuente: Elaboración propia en base a BCRA - Sistema financiero. 2019.

Luego del análisis sobre la producción ganadera y el sistema alternativo de inversión, se procederá a describir el universo de mercado para luego definir el mercado meta al que se apunta con el proyecto.

Características geográficas

El origen del inversor y del ahorrista, es variable conforme al interés y garantías de la herramienta que eligen para invertir sus ahorros. Principalmente a nivel país, son argentinos de las provincias de Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba donde se localizan los principales establecimientos de feedlot del país.

En cambio en la provincia de Corrientes, el origen principalmente se compone de los propios correntinos, del chaco y norte de santa fe.

Características demográficas y sociales

El inversor y el ahorrista tanto del sector ganadero como del sector financiero son prioritariamente personas físicas de acuerdo con el interés familiar o individual, luego siguen las personerías jurídicas de distinta clase según coticen en el mercado financiero o ganadero.

Estas personas físicas rondan entre los 35 y 50 años. Las personas jurídicas llevan menos de 20 años haciendo inversiones.

Desde el punto de vista psicosocial son personas físicas o jurídicas que buscan prontamente invertir en herramientas financieras que les permita mantener el valor de su dinero o tener liquidez frente a una economía inestable.

Todo este universo posee títulos universitarios o terciarios.

El estrato de la escala social es media-alta

Características Socioeconómica

Desde el punto de vista socioeconómica, son posiciones con ingresos medios-altos, con excedentes para ahorrar e invertir.

La educación recibida les permite tener una dinámica de negocio constante en las apuestas de sus inversiones.

La ocupación del mercado físico varía entre profesionales, docentes, comerciantes, hombres de negocios, abogados, contadores, arquitectos, analistas financieros, grandes y medianos inversores. En cambio para el mercado jurídico se orientará a pymes, medianas y grandes empresas.

El 90% de este universo posee bienes patrimoniales propios: terrenos, inmuebles, autos, embarcaciones, empresas, activos tangibles e intangibles.

Características comportamentales

Mayoritariamente el tiempo que ronda las inversiones promedian entre un mes, tres meses, seis meses o un año, depende de las oportunidades que brinda la herramienta elegida para la liquidez pretendida.

Responden a la sensibilidad de una variable de marketing: tiempo de retorno, mayor tasa de interés, monto a invertir, garantías, menor riesgo y menor especulación.

Las estrategias de fidelidad a trabajar dirigidas al cliente, permitirán obtener un incremento comportamental de los mismos.

5.2 Perfil del mercado meta

Luego del análisis del universo de mercado se definió el siguiente segmento de mercado meta:

Personas físicas o jurídicas, con interés en mantener el valor de sus ahorros y de invertir en nuevas herramientas financieras que les permita obtener con menor riesgo y con menor especulación una sólida liquidez, de origen local, regional y nacional, con ingresos medios altos y de un estatus de clase media alta, con un promedio de edad de 35/50 años y con una ocupación que le permita tener ingresos sostenibles en el tiempo.

6. MARKETING ESTRATEGICO

6.1 Estrategia competitiva o de negocios

Luego de analizar las estrategias competitivas propuestas por el profesor Michael Porter (2008), ADMINISTRACIÓN GANADERA S.R.L. focalizará su ventaja competitiva a través de dos estrategias lo que determinará la forma en que va a competir en el mercado.

Las estrategias viables son:

Estrategia de diferenciación en el mercado:

Se ofrecerá un producto innovador, sostenible, rentable, sin especulación, de bajo riesgo y diferente como alternativa en el Sistema Financiero de la Argentina para que el mercado de ahorristas e inversores compare la oferta y valor en la propuesta de diferenciación del producto de feedlot que ofrecerá la empresa.

El valor que los clientes-inversores percibirán por la inversión a realizar por el producto intangible adquirido estará dado en la calidad del servicio por sobre el precio del servicio.

Esto permitirá no solo el posicionamiento de la empresa en el mercado exclusivo a atender, sino también tener una fortaleza ante competidores a nivel nacional y competidores potenciales a nivel local.

Estrategia de enfoque:

Esta oportunidad de inversión se concentrará en un sector de la sociedad, como profesionales, docentes, comerciantes, hombres de negocios, abogados, contadores, grandes y pequeños inversores del área geográfica de la provincia de Corrientes que pretenden no perder poder adquisitivo para sus ahorros y que deseen participar en inversiones productivas.

Se enfocará en un cliente de edad promedio de entre 35/50 años, con un buen nivel de ingresos y que cuenten con remanente de ingresos para invertir.

Se diseñará el plan comunicacional en torno a esta estrategia con el propósito de satisfacer y atender con eficiencia las necesidades del cliente y de esta manera alcanzar los objetivos empresariales y tener éxito con el modelo de negocio planteado.

7. ELEMENTOS DE POSICIONAMIENTO

La marca, será tratada como un valor de diferenciación que tendrá la empresa con el servicio (producto) frente a competidoras nacionales y fortalecer el posicionamiento local ante posibles nuevos competidores.

Según el organismo nacional encargado de llevar el registro de marcas define que es un signo de capacidad distintiva para distinguir un producto o un servicio de otro. (INPI, 1980)

Se invertirá en el registro de marcas institucional, lo que permitirá tener los siguientes beneficios:

- # Indicar el origen empresarial/Identidad corporativa.
- # Distinguir los servicios de la competencia/herramienta competitiva.
- # Proteger la inversión de la empresa.
- # Garantizar al consumidor que no será engañado.
- # Certificar a futuro en sellos de calidad para generar confianza en el consumidor.
- # Realizar campañas publicitarias y posicionar la imagen de la marca en el mercado.

La marca se utilizará en:

- # La papelería institucional (Membretes en papel carta y para email, sobres, facturas o recibos, tarjetas personales, carpetas institucional y de presentación del servicio, etc.)
- # Merchandising (almanaques, biromes, llaveros, gorras, cuadernos, post, mates, billetera, etc.)
- # Internet (mailing, web, redes sociales, app, etc.)
- # Publicidad (cartelería, marquesina, banners, folletería, spot comercial, cortos, fotos, etc.)
- # Indumentaria (gorros, camisas y chombas del personal).
- # Arquitectura y mobiliario (tótem, stand móvil, góndolas, plotter de la unidad, etc.).

La marca institucional corporativa, será un isologo compuesta por dos elementos: una imagen y un texto, y según la clasificación del INPI será una mixta integrada de una marca denominativa y figurativa:



Fuente: elaboración propia

8. MARKETING OPERATIVO

La planificación del marketing estará sustentada en el conocimiento del mercado, desarrollo del servicio a vender, política de precios, comunicación, promoción, venta y distribución de los mismos, a través de la matriz del marketing mix o 4P's.

8.1 Producto

8.1.1 Descripción del servicio (producto)

ADMINISTRACIÓN GANADERA S.R.L. ofrecerá un servicio de administración y gestión entre la inversión de cliente y los productores de feedlot.

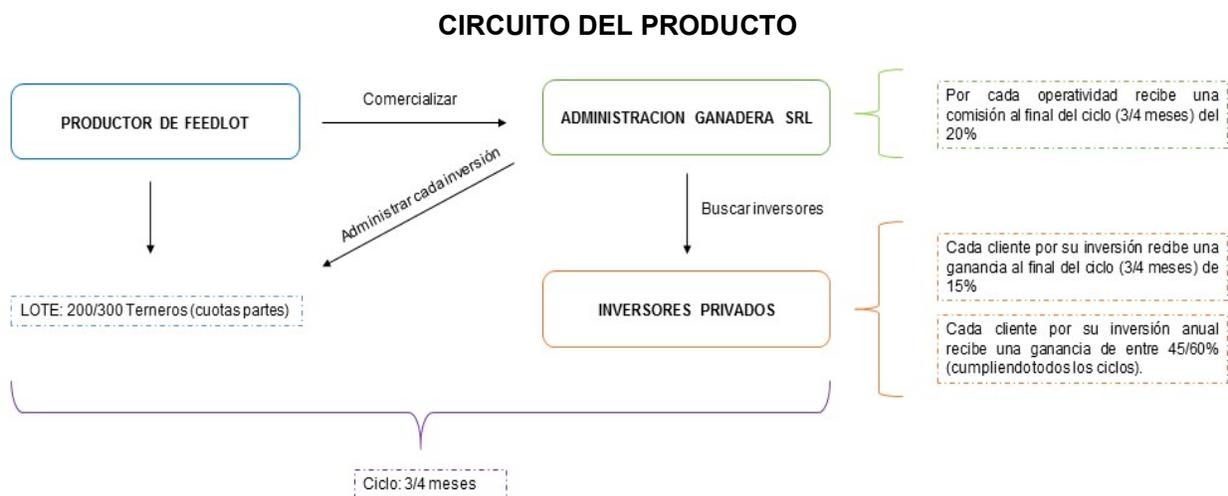
El proceso permite al cliente en invertir en cuotas-partes lo que representa a un ternero durante 100/120 días.

El ciclo del producto/inversión es: ingresan al lote de feedlot terneros y terneras de 180/200 kg de peso vivo y al cabo de aproximadamente 100/120 días salen con un peso de 300/320 kg es decir ganan entre 100 y 120 kg en 3/4 meses.

Cada cliente por su inversión recibe una ganancia al final del ciclo (3/4 meses) de 15% y entre 45/60% anual (cumpliendo todos los ciclos).

El desafío de la empresa, previo acuerdo con los establecimientos engordadores a corral y la Cámara Argentina de Feedlot, es completar el lote total del engorde, es decir, 200/300 cuotas partes o terneros en cada corral según el peso necesario para cubrir los costos y obtener márgenes de ganancias establecidas.

Por año, los establecimientos engordadores pueden realizar 3/4 producciones para lotes de entre 200/300 animales (o cuotas partes) cada uno. El cliente tiene la opción de participar de los 4 engordes o de retirarse al finalizar cada ciclo de engorde.



8.1.2 Los valores intrínsecos del producto:

- # Innovación
- # Menor especulación en la inversión
- # Mayor estabilidad rompiendo con la volatilidad
- # Alternativa de inversión real
- # Garantías de liquidez

8.2 Precio

Como cualquier empresa que ofrece un servicio como producto estos no se pueden almacenar, por ende la empresa tendrá la obligación de vender el servicio de inversión todos los días pero cumpliendo con los objetivos de tiempos de los grupos de lotes pactados, ya que cada 3/4 meses se reanudan.

La estrategia de precio se fijara de la cuota-parte a invertir será el peso promedio de los ternero de cada lote en particular, y variará según el costo del ternero al momento de completar el lote o precio que marque el mercado al momento de compra, manejándose todos los lotes por peso promedio, es decir, peso total del lote dividido la cantidad de terneros que lo forman.

El costo de cada cuota/ parte, es decir, el precio de un ternero promedio que formará parte de la tropa a engordar, al momento de realizar la investigación para este proyecto académico, el kilo de carne \$ 65 (Mercado de Liniers, 2019) lo que permite cubrir la infraestructura, personal, alimentación y vacunación en el corral.

Para comprender mejor los números duros del precio de venta y la liquidez de la inversión, se detallará la operación de un ternero o cuota-parte en un ciclo (3 meses) con el promedio de los valores antes mencionados:

Concepto	Números	Observación
Costo por kilo al ingresar al corral	\$ 65/kg	
Costo por el total (190 kg.) al ingresar al corral	\$ 12.350	Es el monto que debe invertir el cliente.
Precio de venta por kilo al momento de finalizar el ciclo	\$ 90	
Precio de venta por el total (310 kg.) al momento de finalizar el ciclo	\$ 27.900	
Rentabilidad total obtenido por 1 ternero	\$ 15.550	
Ganancia para el inversor (15%)	\$ 2.332,50	El inversor, puede renovar los 3/4 ciclos y obtener entre 45/60% anual
Ganancia para ADMINISTRADORA GANADERA S.R.L. (20%)	\$ 3.110	
Ganancia para establecimiento Feedlot (65%)	\$ 10.107,50	

Continuando con el mismo ejemplo anteriormente desarrollado para la comprensión de la inversión del cliente, en el siguiente cuadro permitirá ver el impacto esperado para el dueño del establecimiento de feedlot y la empresa al finalizar el ciclo:

Concepto	Números	Observación
Costo del Lote: 250 terneros al ingresar al corral	\$ 3.087.500	
Precio de venta del Lote: 250 terneros al terminar el ciclo	\$ 6.975.000	
Rentabilidad total obtenido por 250 terneros	\$ 3.887.500	
Margen de ganancia inversores (15%)	\$ 583.125	Se divide por la cantidad de inversores en el lote
Margen de ganancia para ADMINISTRACIÓN GANADERA S.R.L (20%)	\$ 777.500	
Margen de ganancia para el productor (65%)	\$ 2.526.875	

8.3 Comunicación

La estrategia de visibilidad del servicio (producto) y la comunicación empresarial estarán a cargo del área responsable dentro de la empresa, que desplegará una estrategia de marketing direccionado y agresivo, sobre todo en la fase inicial del proyecto, que se focalizará sobre el cliente y sus necesidades, es por ello que será estratégica la implementación del plan.

La promoción consistirá en una variada gama de estímulos orientados a fomentar en la inversión en el servicio a ofrecer, apoyando las acciones en la fuerza de venta y la publicidad en los momentos y lugares apropiados. El mismo se realizará por un periodo de tiempo determinado y limitado.

Se prevé una promoción inicial por redes sociales de dos meses antes de la inauguración del local comercial para ingresar al mercado y que los potenciales clientes empiecen a conocer a la empresa.

La política de comercialización, ira rotando según conforme los objetivos planteados de alcance y penetración, se llevará adelante a través de:

Medios personales:

- ✓ Contacto Personal (atención en la oficina, participación en ferias del sector ganaderos y financiero, eventos locales y relaciones públicas)
- ✓ Contacto Tecnológico (Email, teléfono, redes sociales)

Medios impersonales:

- ✓ Grafico (revistas y diarios especializados en el sector ganadero, financiero y otros sectores con potencialidades de tirada nacional (Como por ejemplo revista Ganadería, revista Ganadería y Compromiso, revista Chacra, Clarín Rural, Nación

Campo, Ámbito Financiero e Infobae económico entre otras), revistas y diarios locales, folletería, catálogos, carpetas de presentación institucional) Boletines oficiales (Gobierno de Corrientes, Cámara Argentina de Feedlot, IPCV, INTA entre otras)

- ✓ Soporte audiovisual (Banners digitales, spot publicitario)
- ✓ Radial (Spot radiales)
- ✓ Televisivas: Spot comercial en canales nacionales y locales.
- ✓ Estáticos (Banners, marquesinas, cartelería)

Para los costos de revistas y diarios especializados y televisivas de tirada nacional, se hará a través de canje con las empresas de medios cuando realicen coberturas locales. El costo será hacer fun tour por publicidad.

La fidelización del cliente, implicará acciones del Marketing directo a través de mailing, posteos por redes sociales, atención telefónica, entre otras para que vuelvan a invertir en cada ciclo, comunicar los hitos empresariales y hacerlos sentir participes constantemente de la empresa. Se busca que regresen en cada ciclo, y que sean fan de la empresa y nos ayuden con el boca a boca en su entorno, lo que nos permitirá potencialmente capitalizar más cliente. Es decir que el objetivo central de esta herramienta de marketing será fortalecer una relación que perdure en el tiempo.

8.3.1 Calendario de publicación semanal en los medios

La misma detalla la acción para los primeros dos meses establecidos para ingresar al mercado y la visibilidad de los servicios.

Calendario ADMINISTRACIÓN GANADERA

Objetivo: Insertar en el mercado a la empresa y dar a conocer los servicios

Responsable: Área de Marketing

Tiempo: 2 meses

Estrategia	Acción	Métricas a medir	Facebook	Twitter	Instagram	Youtube	Linkedin	
Lunes								
Imagen corporativa	Banners dinámicos	Visitas Orgánicas N° de publicaciones Seguidores/suscriptores Nuevos seguidores/followers Me gusta/Ya no me gusta Alcance pagado Ratio de alcance Visualizaciones/reproducciones Comentarios Leads captados						
Promoción del servicio	Spot							
Martes								
Imagen corporativa	Gif							
Promoción del servicio	Flayers							
Miércoles								
Imagen corporativa	Spot							
Promoción del servicio	Banners dinámicos							
Jueves								
Imagen corporativa	Flayers							
Promoción del servicio	Gif							
Viernes								
Imagen corporativa	Spot							
Promoción del servicio	Gif							

8.4 Distribución

Los canales de distribución fueron elegidos teniendo en cuenta un análisis del costo-beneficio en relación al servicio y los clientes/inversores.

La distribución se realizará principalmente a través canal directo, que permitirá tener una estructura de venta fácil, permanente, inmediata y de bajo costo. Permitirá centralizar las decisiones básicas de comercialización. Ya que los clientes serán ahorristas e inversores. Todos estos esfuerzos comerciales estarán dirigidos a ellos.

Los medios de venta serán la oficina de venta directa, sistema de reservas de inversiones virtuales, sistema de reservas telefónicas y referencia oral.

La estrategia utilizada para la cobertura el mercado será la distribución exclusiva en la oficina de la Empresa. Donde los esfuerzos de venta estarán dirigidos hacia los sectores más rentables e interesantes del mercado desde allí.

9. ACCIONES

9.1 Innovación

La innovación permitirá ser el punto de partida del desarrollo del servicio como producto y de sostener el modelo de negocio.

Entre las principales acciones:

Áreas de trabajo	Acciones
Área Comercial	<ul style="list-style-type: none">*Brindar un servicio que comprenda y atienda las necesidades de los clientes.*Resaltar los valores intrínsecos del producto a vender como estrategia de comercialización.*Comercializar la marca de negocio, a registrarse ante el INPI, como valor agregado a los servicios a ofrecer, garantizando calidad y responsabilidad.
Área Administración y finanzas	<ul style="list-style-type: none">*Reunir un talento humano altamente calificado e idóneo para cada puesto de trabajo.*Generar entornos dentro de la empresa, donde se premie y estimule el equipo en trabajo y la innovación.*Trabajar fuertemente en la responsabilidad y ética empresarial que demuestre transparencia, idoneidad, fe pública
Área Marketing	<ul style="list-style-type: none">*Agresiva participación en la red 2.0 a través de páginas web, redes sociales, foros, blogs, etc.*Alianzas estratégicas de posicionamiento

9.2. Plan de acción

Con el objetivo de que todas las ideas plasmadas se puedan materializar y alcanzar, y proyectar las distintas campañas que se van a desarrollar a lo largo del año, se describirá el plan de acción a implementar.

Objetivos	Estrategias	Acciones	Plan de acciones 1er año												
			Mes -2	Mes -1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11
Establecer contratos exclusivos con los productores Feedlot	Construir una imagen corporativa con garantías	Demostrar el inicio del proceso de Registro Marca ante el INPI													
	Poseer una cartera de contactos estratégicos	Construir día a día la cartera con instituciones públicas, gremios y clientes													
	Talento humano altamente calificado	Armar un equipo humano eficiente y eficaz													
Captar 600 inversores privados	Destacar valores intrínsecos del producto	Las fuerzas de ventas deben cerrar las operaciones con estos argumentos													
	Plan comercial direccionado y agresivo al mercado meta	Aparición en redes sociales y eventos del sector ganadero, financiero y otros potenciales													
	Plan de fidelización a través del marketing directo	Acciones personales de emails, teléfono, redes sociales con posteos													
Capitalizar el 2% de la producción nacional	Plan comunicacional en medios nacionales y locales	Spot publicitario y banners virtuales a través de redes sociales o web de los medios nacionales													
	Posicionamiento y visibilidad en el mercado	Presencias en ferias locales y sectorizadas													
	Trabajar con una red de alianzas estratégicas	Construir día a día la cartera con instituciones públicas, gremios y clientes													
Construir la imagen corporativa	Registrar la Marca ante el INPI	Iniciar el proceso de Registro Marca ante el INPI													
	Posicionar la marca en el mercado	Comunicar de manera on line y física la marca institucional junto al producto													
	Obtener fuentes de ingresos como respaldo	Plan de contingencia													
Generar una rentabilidad positiva para la empresa	Consolidar el servicio (producto)	Armar el proceso productivo													
	Difundir y publicitar el servicio (producto)	Definir los canales de marketing orientados al segmento de mercado													
	Vender el servicio (producto)	Técnicas de ventas													

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 Conclusiones

Según los resultados de la investigación realizada y que se explican en este trabajo académico, se confirma que los establecimientos engordadores argentinos demandan una alta inversión para adquirir terneros que serán la base para el modelo de negocio que propone ADMINISTRACIÓN GANADERA S.R.L., donde al vincular a un inversor con el productor agropecuario, este último y con un aporte externo de capital, podrá desarrollar la actividad del feedlot al adquirir cabezas, lo que impactaría directamente al incrementar su capacidad productiva, y sin lugar a dudas generará trabajo, creará valor y contribuirá al desarrollo nacional.

Por lo tanto, constituir una empresa que tenga por objeto captar el aporte económico de personas físicas o jurídicas para volcarla a la producción de carne en feedlot es viable y puede ser una nueva alternativa de inversión frente a otras herramientas de ahorro para afrontar la inflación del país u otra vía legal para obtener liquidez sin especulación y con menores riesgos de mercado. Finalmente aporta al crecimiento y desarrollo del sector productivo agropecuario, al desarrollo del sistema argentino financiero e incrementa el trabajo local y crea valor agregado al crecimiento del país.

Todos los estudios realizados han demostrado resultados positivos, es decir a priori, el proyecto es viable para todos los componentes involucrados: los inversionistas, la empresa y los establecimientos engordadores.

Finalmente al analizar el componente cuantitativo permite observar fácilmente que es rentable el proyecto tanto para los inversionistas en un 50%, para el establecimiento engordador un 40% y para la empresa un 20% anual.

10.2 Recomendaciones

Al ser un trabajo final que involucra al sector primario y al sector terciario se debe considerar que es un proyecto ambicioso por los volúmenes financieros a manejar.

Se debe razonar que este trabajo sirve de referencia para un modelo de negocio rentable en una economía inestable como ocurre actualmente en el país. Para aquellos que deseen tomarlo como referencia se debe considerar el entorno económico y el estado del sector primario al momento de analizarlo y compararlo.

Finalmente el trabajo, tiene un alcance provincial de manera inmediata, pero en el futuro se podría planificar ampliar el modelo de negocio y competir con los grandes oferentes de empresas nacionales de capitales de inversión privadas.

11. BIBLIOGRAFIA

Alphabet Inc; Google Maps. (2020). *Servidor de mapas*. California, EEUU. Recuperado en <https://www.google.com.ar/maps>

Banco Central de la República Argentina. (2019). *Programa Aprendiendo a ahorrar*. Recuperado en <http://www.bcra.gov.ar/BCRAyVos/Aprendiendo-a-ahorrar-como-ahorrar-en-5-pasos.asp>

Banco Central de la República Argentina. (2019) *Sistema Financiero*. Recuperado en https://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Sistema_financiero.asp?opcion=1&tit=1

Cámara Argentina de Feedlot. (2015) *Mercados. Informes Técnicos*. Recuperado de <http://feedlot.com.ar/mercados>

Cámara Argentina de Feedlot. (2017) *Mercados. Informes Técnicos*. Recuperado de <http://feedlot.com.ar/mercados>

Cámara Argentina de Feedlot. (2019) *Establecimientos Hoteleros CAF*. Recuperado de <http://feedlot.com.ar/hoteleria>

Cámara Argentina de Feedlot. (2019) *Mercados. Informes Técnicos*. Recuperado de <http://feedlot.com.ar/mercados>

Cámara de la Industria y el Comercio de Carnes y Derivados de la República Argentina. (2019). *Informe Técnico Cárnico. Marzo*. C.A.B.A. Argentina

Cámara de la Industria y el Comercio de Carnes y Derivados de la República Argentina. (2019). *Informe Técnico Cárnico. Diciembre*. C.A.B.A. Argentina

Cámara Inmobiliaria de la Provincia de Corrientes. (2020). *Reglamentaciones vigentes*. Recuperado de <http://camarainmobiliariacorrientes.com>

Comisión Nacional de Valores de la República Argentina. *Invertir. Portal de educación financiera*. Recuperado de <http://invertir.gob.ar>

- Diario *Ámbito.com* (2019) *El kilo de novillo vivo alcanza su precio más alto en la historia*. Recuperado de <https://www.ambito.com/economia/campo/el-kilo-novillo-vivo-alcanzo-su-precio-mas-alto-la-historia-n5072222>
- Gobierno de Provincia de Corrientes. Ministerio de Industria, Trabajo y Comercio. (2018). *“Guía para el Inversor. Razones para invertir en Corrientes”* Corrientes. Argentina.
- Harvard Business Review. Porter, Michael E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. América Latina. Boston. EEUU.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina. (2019) *Informe Técnico del Segundo Trimestre del 2019*. C.A.B.A. Argentina
- Instituto de Promoción de la Carne Vacuna. (2020). *Informe técnico Faena y Producción de la Carne Vacuna, Enero 2020*. C.A.B.A. Argentina
- Instituto Nacional de Propiedad Industrial. (1980). Ley Nacional de Marcas y Designaciones N° 22362/80.
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. (2017). *Revista técnica y boletín informativo N° 15 Sistemas Ganaderos en Números*. Corrientes. Argentina
- Liam, Fahey & Narayanan V.K. (1968). *“Análisis macro-ambiental en gestión estratégica”*.
- Ministerio de Agroindustria de la República Argentina (2017). *Sector Carnes*. C.A.B.A. Argentina.
- Porter, Michael. (2008). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.C. México.
- Senasa. (2017). *Calendario de vacunación*. C.A.B.A. Argentina