



Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Rosario - Campus Pellegrini
Carrera: Lic. en Comercialización

Trabajo Final de Carrera Título:

Plan de negocio para nueva planta distribuidora de insumos agrícolas de la empresa Del Sur Marcos Juárez S.R.L.(P.N.)

Alumno: Bruno Taborra Bruntaborra@gmail.com

Tutor de contenido: Dr. Prof. Rubén Pavetto

Tutor metodológico: Mg. Lic. Ana María Trottini

Diciembre 2015

Índice

| | Página |
|--|--------|
| Agradecimientos:..... | 4 |
| Introducción | 5 |
| Capítulo I | |
| La empresa y el negocio..... | 8 |
| Planificación de actividades de la empresa | 12 |
| Localización y zonificación comercial..... | 13 |
| Recursos disponibles | 14 |
| Capítulo II | |
| Producto | 16 |
| Matriz BCG: | 18 |
| Estrategia Genérica: Michael Porter..... | 20 |
| Descripción del sector | 20 |
| Análisis de la competencia..... | 22 |
| Marca y posicionamiento | 25 |
| Precio..... | 26 |
| Logística y canal de distribución | 27 |
| Estrategias de promoción..... | 27 |
| Capítulo III | |
| Estructura de la organización | 28 |
| Pre-Factibilidad | 29 |
| Análisis F.O.D.A..... | 30 |
| Flujo de fondos..... | 31 |
| VAN..... | 33 |

| | |
|---------------------------|-----------|
| TIR..... | 34 |
| Conclusión..... | 35 |
| Anexo..... | 36 |
| Bibliografía | 40 |

Agradecimientos

A mis padres Fernando y Analía, por su apoyo incondicional no solo durante la carrera sino también durante toda mi vida.

A mi hermana mayor Agustina, por acompañarme y aconsejarme siempre con las mejores intenciones.

A mis amigos, que siempre están ahí cuando los necesito para ayudarme en cualquier circunstancia de la vida.

A mis tutores, profesores Ana María Trottini, Laura Berizzo y Rubén Pavetto por recibirme siempre con las mejores ganas de trabajar y dedicarme un rato de su esfuerzo.

Introducción

Resumen de negocio

NUEVAS PLANTAS DE:

- **DEPÓSITOS DE AGROQUÍMICOS Y SEMILLAS.**
- **OFICINAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES.**
- **FERTILIZANTES LIQUIDOS.**
- **FERTILIZANTES SOLIDOS.**
- **PROCESADORA EMBOLSADORA DE SEMILLAS PARA LA SIEMBRA**

DEPOSITOS AGROQUIMICOS Y SEMILLAS

Se nos plantea la construcción de 2 naves-depósitos para el almacenamiento de la mercadería que se comercializa, una unidad destinada a los agroquímicos (insecticida, fungicida, herbicida) y otra unidad destinada al almacenamiento de semilla embolsada para la siembra. Este nuevo proyecto tiene un impacto directo en el cumplimiento de las actuales normas de seguridad y sanidad ambiental y laboral. En un contexto de creciente control de las autoridades locales, provinciales y nacionales, adecuar las instalaciones de los comercios de agroquímicos y semillas es un valor agregado crucial para seguir en el mercado, lograr el aval de los organismos de contralor y cerrar acuerdos de representación comercial con las empresas líderes fabricantes de los productos.

Estamos ante una inversión que tiene un impacto "indirecto", pero real sobre el incremento de la facturación del negocio.

Este proyecto redundará en un aumento significativo de la actividad comercial de la empresa dentro de la comunidad local, demandando mayores servicios a los proveedores locales, aumento del capital humano empleado de forma directa en la empresa, seguridad en la operatoria comercial-industrial y total adecuación a las disposiciones legales vigentes en materia de cuidado del medioambiente, innovación tecnológica para los clientes, principalmente en lo atinente al uso de los fertilizantes sólidos y líquidos.

Capítulo I

La empresa y el negocio

Antecedentes

La empresa fue fundada el día 8 de Junio del año 2000 con el nombre de “Del Sur Marcos Juárez S.R.L.” en el domicilio Intendente Loinas 398 Este.

Se creó con el objetivo de comercializar Agroquímicos, Semillas y Fertilizantes, abasteciendo tanto a productores como a comercios de la región con la distribución exclusiva, como CENTRO DE SERVICIOS MAGNUN MONSANTO Y DORADO BAYER, además tomando la comercialización de productos BASF, ICONA, NOVOZIME, PLASTAR Y OTRAS.

Desafíos y objetivos

En los primeros años el desafío fue construir una organización sólida, lograr ser referentes y tener una penetración importante en el mercado.

Estos fueron realmente duros debido a la alta competencia de la región. Con esfuerzo, dedicación y trabajo en equipo lograron cumplir con los objetivos que se plantearon tanto a corto como a largo plazo .



Proyecto de una nueva planta

En el año 2011 los dueños comenzaron a pensar en mudarse del local en donde operan actualmente. Esto se debió a dos grandes razones: que el local actual comenzó a quedar pequeño para las necesidades del negocio, y que debido a las nuevas reglamentaciones, la organización debía efectuar su actividad alejada de las zonas urbanas.

Una vez tomada la decisión se procedió a la compra (inversión) de un lote de 4 has. Ubicado en Ruta Nacional. N° 9 Km: 459.

Luego, se comenzó con el proyecto de construcción de la nueva planta que consta de: 2 galpones, uno para el almacenamiento de Agroquímicos y otro para Semillas, 2 plantas de fertilizantes, una de sólidos y otra de líquidos, y por último las oficinas.

Este proyecto de inversión fue evaluado después de que la empresa realizara un estudio de mercado, para así poder ver cómo seguir creciendo, acompañando a sus clientes con un servicio de asesoramiento, venta y distribución de fertilizantes de máximo nivel.



Programa de trabajo para la construcción de la planta





Planificación de actividades de la empresa

Objetivos

Para detectar los objetivos que persigue la empresa utilizamos la matriz estratégica de ANSOFF¹. Esta es la herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa, por tanto solamente es útil para aquellas que se fijaron objetivos de crecimiento.

Estrategias de crecimiento de la Matriz de Ansoff

De penetración de mercados: esta opción consiste en ver la posibilidad de obtener una mayor cuota de mercado trabajando con productos actuales en los mercados en los que operan.

De desarrollo de nuevos mercados: esta opción plantea si la empresa puede desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales.

De desarrollo de nuevos productos: en esta opción, la empresa desarrolla nuevos productos para los mercados en los que opera.

De diversificación: por último en la estrategia de diversificación, es necesario estudiar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados.

¹ Johnson, Gerry y Scholes, Kevan. "Dirección Estratégica" Editorial Prentice, Hall Madrid 2001.

MATRIZ ANSOFF



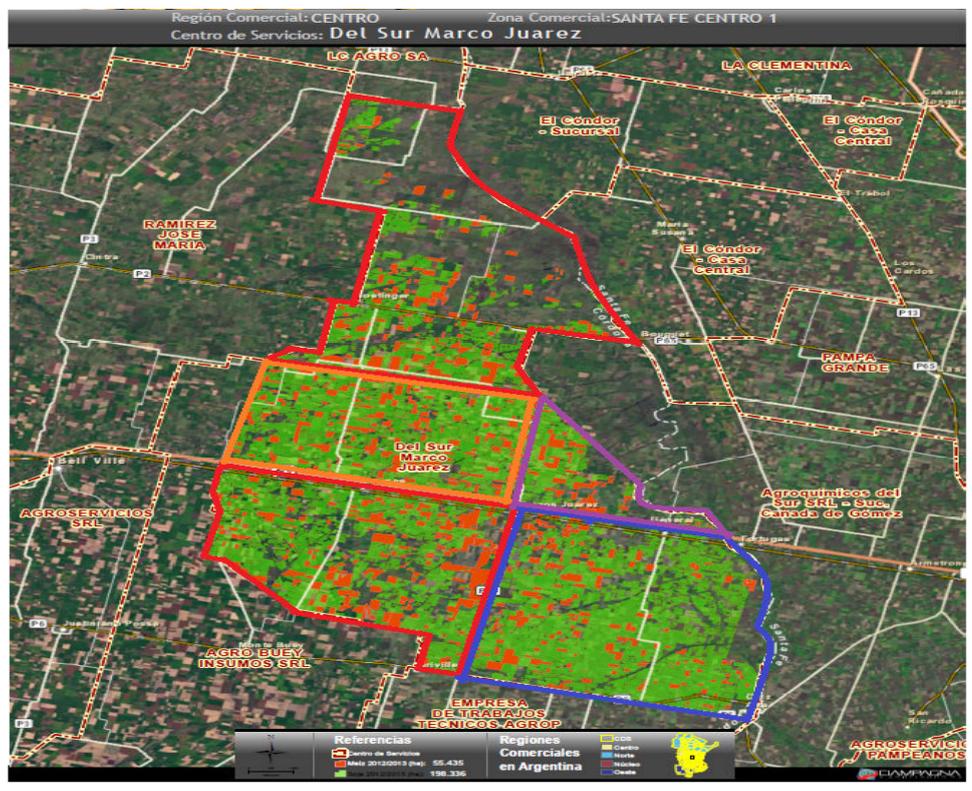
El objetivo de la empresa gracias a la construcción de sus nuevas plantas, es el de enfocarse en la estrategia de desarrollo de productos. Esto quiere decir que sumaría nuevos productos a su accionar y debería hacerlo en el mercado donde ya está inmersa, o sea venderle más cantidad de productos a un mismo cliente.

En un futuro, a fin de expandirse a nuevos mercados, la debería cambiar por una de diversificación o, de desarrollo de mercados, aumentando su logística y recursos para poder llegar a ese nuevo mercado objetivo.

Localización y zonificación comercial

La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Marcos Juárez, provincia de Córdoba. Su área de influencia abarca los departamentos de Marcos Juárez y Unión. Esto le significa una ventaja ya que el mercado agricultor, en dicha región, es uno de los más importantes de Argentina.

Esta área es conocida como el corazón de la Pampa Húmeda, y es la mejor zona en lo que respecta a suelos y clima para la producción de cultivos tales como soja, maíz y trigo. Por este motivo la empresa se hace fuerte en esta región y trata de imponer su marca en la mente de los productores agropecuarios.



Mapa de zonificación o área de distribución

Recursos disponibles

Cuenta con gran cantidad de recursos. Su mayor fortaleza en este ámbito es tener capital humano de alto nivel de capacitación y con mucho entusiasmo por el trabajo en equipo. La empresa cuenta con 4 empleados administrativos, 2 encargados del depósito y despacho de mercaderías, 4 ingenieros agrónomos, que se encargan de la venta y del asesoramiento en los campos de clientes, y 2 encargados de la contaduría del negocio.

Además de un gerente general, encargado de mantener el orden en la organización y de tomar las decisiones que muchas veces los dueños no pueden tomar por falta de tiempo o de información.

En tanto a los bienes de uso cuenta con, un camión que se utiliza para hacer llegar a los clientes los productos que adquieren y cinco camionetas 4x4 que son utilizadas por los ingenieros para que recorran los campos de los productores agropecuarios, prestando el servicio de asesoramiento.

En lo que respecta a recursos financieros, Del Sur Marcos Juárez S.R.L. además de contar con su capacidad propia de otorgar financiamiento a clientes, posee un sistema de créditos comerciales otorgado por las compañías mayoristas que son trasladados al cliente para financiar aún más la compra de sus insumos.

Capítulo II

Producto

Niveles de productos por Theodor Levitt²

El producto como conjunto y totalidad es sin duda una mezcla de cosas tangibles e intangibles, es siempre una relación entre un hard y un soft, una “cosa física” sumada a todas sus posibles “aplicaciones” y los “beneficios” que se derivan de ambas.

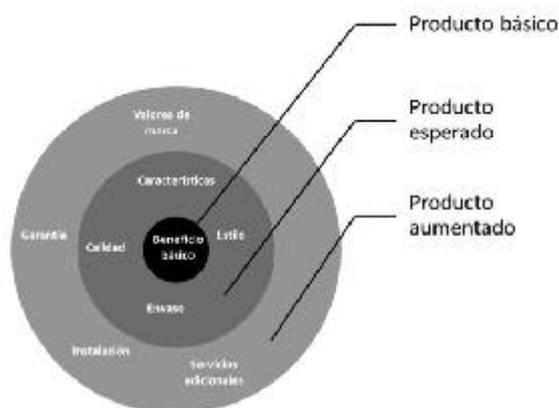
El producto genérico es la cosa sustantiva, el requisito mínimo e indispensable para entrar en el juego del mercado.

El producto esperado representa las expectativas mínimas del cliente. Cuando éste espera más que exclusivamente el producto genérico, el negocio sólo será posible cumpliendo con dichas expectativas.

El producto aumentado surge de la necesidad de diferenciación competitiva a través de ofrecer al mercado más de lo que espera recibir.

Nivel del producto de la empresa

La empresa posee productos en su mayoría de nivel aumentado, un



ejemplo concreto es el de Roundup que asegura el máximo de su rendimiento, en el caso de que el producto falle, por alguna razón que sea propia de sí mismo, la empresa le devuelve al productor el 100% del producto nuevamente.

²Dvosking, Roberto, “Fundamentos de Marketing”. Editorial Gránica. Argentina-México 2011.

Productos

La empresa comercializa Agroquímicos (herbicidas, insecticidas, fungicidas, inoculantes, entre otros), semillas híbridas y semillas de soja.

Sus productos de mayor venta son:

- Herbicidas Roundup full o ultramax.



- Inoculantes y promotores de crecimiento Nitragin.



- Semillas híbridas Dekalb.



- Fungicidas Opera y Spheremax.



- Semillas de soja Credeenz (Bayer y F.N.)



Todos estos productos son del mayor nivel posible.

Existen productos de menor nivel que son todos los insecticidas genéricos como Endosulfan, Micro encapsulados, Belt, Clorpirifos, entre otros.

Matriz BCG:

Este modelo tiene como objetivo ayudar a las empresas a posicionar sus productos o unidades de negocio en el mercado (UEN: Unidades Estratégicas de Negocio). La idea es orientarlas a tomar las mejores decisiones a nivel de enfoque de negocios y, sobre todo, de inversiones.

Se trata de una sencilla matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Cada cuadrante viene representado por una figura o icono.

El método utiliza una matriz de 2 x 2 para agrupar distintos tipos de negocios que una empresa en particular posee. El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado y el horizontal la cuota de mercado. Así las unidades de negocio se situarán en uno de los cuatro cuadrantes en función de su valor estratégico.

Tales cuadrantes son:

- **ESTRELLA.** Gran crecimiento y Gran participación de mercado. Recomendamos potenciar al máximo dicha área de negocio

hasta que el mercado se vuelva maduro, y la UEN (Unidad estratégica de negocio) se convierta en Vaca.

- **INTERROGANTE.** Gran crecimiento y poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en esta área, que eventualmente se puede convertir en una Estrella o en un Perro.
- **VACA.** Bajo crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas Estrellas.
- **PERRO.** No hay crecimiento y la participación de mercado es baja. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Recomendamos deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios o productos que se encuentran en su última etapa de vida. Raras veces conviene mantenerlos en el portafolio de la empresa, también se dice que hace parte del marketing.



- Producto Vaca:El producto Roundup se encuentra en este momento denominado como un producto “vaca lechera” ya que si bien su crecimiento decayó un poco en los últimos años sigue siendo un producto demandado en gran cantidad por el mercado.

- Producto Estrella: Flumizin es en este caso el producto estrella de la empresa con un alto nivel de participación, y con proyección a futuro alentadora. Se trata de un herbicida para las malezas que comienzan a ser resistentes al Roundup.
- Producto Perro: Es el que la empresa debe decidir si seguir ofreciéndolo o eliminarlo de su distribución, ya que no se espera un aumento de participación y hoy día es muy baja. Caso puntual, 24D (Herbicida).
- Producto interrogante: hoy día Del Sur Marcos Juárez S.R.L. posee poca porción del mercado en lo que respecta a fertilizantes, ya sea sólido o líquido. Aumentará gracias a la construcción de las plantas específicas, dedicadas exclusivamente a estos productos.

Estrategia Genérica: Michael Porter³

Las estrategias genéricas de Michael Porter son un conjunto de estrategias competitivas que tienen como principal objetivo el desarrollo general de una empresa.

Buscan obtener una ventaja competitiva, ya sea a través del liderazgo en costos, la diferenciación o el enfoque.

Para saber a qué mercado objetivo está orientada la empresa en estudio, debemos ubicar en el esquema que tipo de ventajas tenemos en relación a nuestros competidores y a qué tipo de mercado estamos enfocados.



³Porter, Michael E. "Estrategia Competitiva". Editorial Cecsca, Barcelona 2009

En este caso particular, la estrategia de Del Sur Marcos Juárez S.R.L. se basa en la segmentación enfocada en la diferenciación que cuenta con una imagen de calidad y tecnología en los productos, percibida por el cliente, superior a la de los competidores. A esta ventaja ya percibida, se le debe agregar el servicio de la empresa de asesoramiento. Este servicio aumenta aún más el nivel de calidad del negocio y su posicionamiento.

Solo puede desempeñarse en un segmento o área del mercado debido al tamaño de la organización la cual, si llegado el caso, decidiera diferenciarse en su totalidad, no podría satisfacer las necesidades de un mercado de mayor extensión y dimensiones.

Descripción del sector

En el caso de fertilizantes sólidos y líquidos que es el mercado donde la empresa planea insertarse, podemos mostrar los siguientes números de acuerdo a su área de influencia.

En esta superficie se siembran 370.000 hectáreas que se dividen en soja: 220.000, maíz: 70.000 y trigo 20.000 y otros cultivos.

Sobre esta zona de siembra el potencial de fertilización es del 70 %, o sea que no se fertiliza el total de la siembra. Soja: 154.000 has, maíz: 49.000 has, y trigo: 14.000 has.

Sobre este mercado del 70% de la totalidad sembrada en el área de influencia de la empresa, proponen llegar al 35 % de la torta. Sabiendo que esto es imposible de lograr en el primer año de funcionamiento de la planta, les realizamos el siguiente estimado de venta de los productos fertilizantes.

Soja: Spt (súper fosfato triple) 630 toneladas.

Sps (súper fosfato simple) 2.300 toneladas.

Maíz: Map. 650 toneladas

Solmix 80-20 1.000 toneladas

Urea 1.000 toneladas

Trigo: Solmix 80-20 1.000 toneladas

Map 500 toneladas

Vendiendo esta cantidad de productos la empresa podría facturar en su primer año con productos fertilizantes u\$s 2.650.000.

Análisis de la competencia

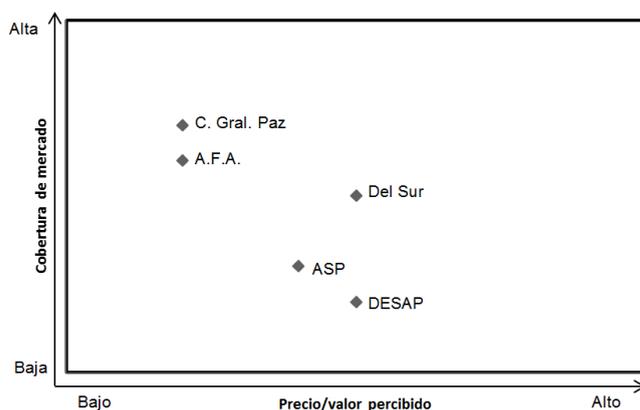
Principales competidores

- Cooperativa General Paz
- Desap
- A.S.P. Agropecuaria
- A.F.A.

Del Sur Marcos Juárez S.R.L. compite día a día en un mercado agresivo con empresas que generalmente venden los mismos tipos de productos, por lo que las estrategias a tomar son de suma importancia y siempre deben observar las tomadas por la competencia.

Mapa de grupos estratégicos

Los grupos estratégicos son un conjunto de empresas en un sector industrial que desarrollan conductas similares a lo largo de una serie de variables de decisión clave. Realizando un mapeo de estos grupos conoceremos los comportamientos estratégicos de las empresas de un sector determinado mediante el aprovechamiento de la información disponible.



Análisis de las 5 fuerzas competitivas

En 1979 Michael Porter⁴ elaboró un modelo de análisis de 5 fuerzas competitivas y lo utilizamos como modelo de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del estudio de la industria o sector a la que pertenece.

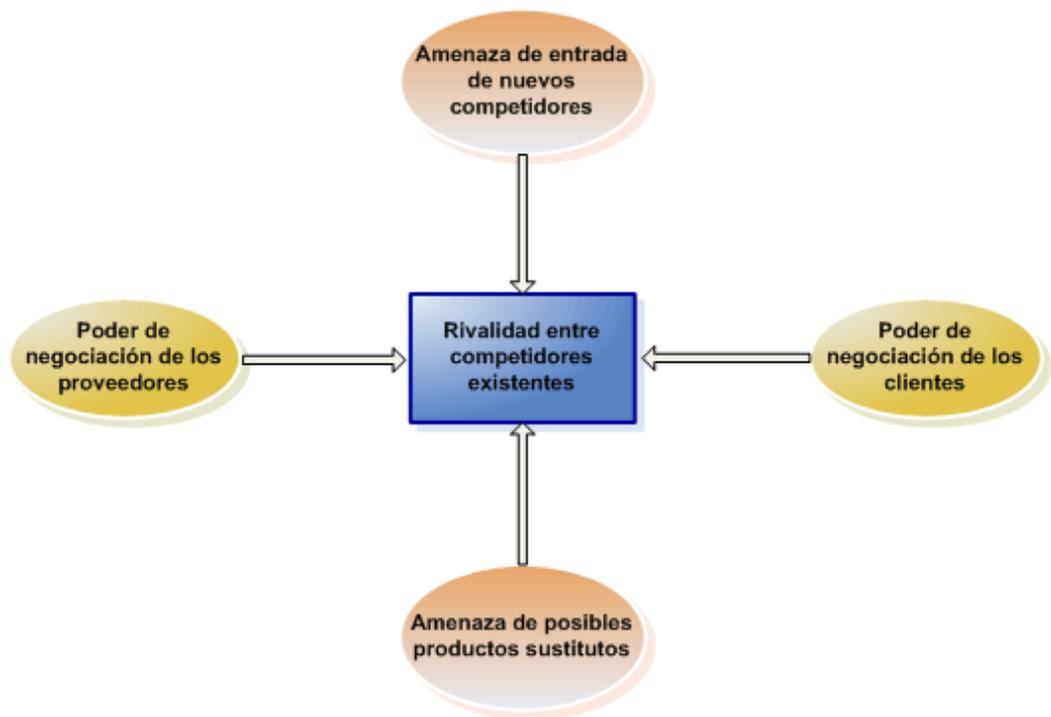
En él se describen 5 Fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía determinando las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Cuatro de esas fuerzas se combinan con otras variables, dando origen a una quinta.

Estas están definidas de la siguiente manera:

- Amenaza de la entrada de nuevos competidores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los compradores o consumidores.
- Amenaza del ingreso de productos sustituto.
- Rivalidad entre competidores.

El clasificar estas fuerzas de esta forma nos permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece, y de ese modo, en base a dicho análisis, podemos diseñar estrategias que nos permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas. Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

⁴Porter, Michael E. "*Estrategia Competitiva*". EditorialCecsa, Barcelona 2009



Amenaza de productos sustitutos

Siempre se encuentra la amenaza de los cada vez más utilizados productos genéricos, de fabricantes locales, pero se sigue en contacto con el respaldo de las marcas que la empresa comercializa, que al ser de primer nivel, brindan confianza y garantías.

Poder de negociación de los proveedores

Al ser estas empresas multinacionales ejercen mucha presión y al ser distribuidora debe atenerse a las reglamentaciones y márgenes que le imponen los proveedores. (Monsanto, Bayer)

Poder de negociación de los compradores

No es muy alto ya que los clientes son productores agropecuarios y es muy difícil que éstos emprendan una empresa similar o consigan la licencia de venta de las empresas proveedoras. Por ejemplo, Norberto Balario, Norberto Ginga, Abel Agerze

Amenaza de nuevos competidores (barreras de entrada)

El sector tiene altas barreras de entrada en cuanto a monto de inversión, licencia de venta de proveedores, confianza y clientela fiel a la empresa, años de experiencia y exigencia de normas de difícil adquisición.

Rivalidad en el sector (competidores)

Existe una fuerte rivalidad en lo que respecta a la competencia ya instalada, por lo general ofrecen la misma cartera de productos por lo que es indispensable diferenciarse en algún sentido.

La empresa Del Sur Marcos Juárez S.R.L. lo hace ofreciendo asesoramiento a los productores en sus campos, realizando demostraciones al público de sus productos y asegurando su efectividad.

Marca y posicionamiento

Al ser distribuidor, los productos no son vendidos con una marca propia de la empresa, representa a grandes marcas tales como Monsanto y Bayer con exclusividad en su región.

Todas las marcas de las cuales poseen la distribución son líderes en sus respectivos mercados ya que son las más avanzadas en cuanto a tecnología de sus productos y calidad de rendimiento. Es posible que la competencia también venda la misma marca pero con diferentes beneficios y/o trate de competir con tipos de productos sustitutos desarrollados por ellos mismos o marcas de empresas menos reconocidas en el mercado.

A pesar de esto, la empresa Del Sur Marcos Juárez S.R.L. trata de fortalecer su propia estrategia de marca brindando servicios personalizados a los clientes, como asesoramiento permanente en los campos de los productores con ingenieros altamente calificados, para que no sólo sea vista la empresa como una distribuidora. Logrado esto puede llegar, en el largo plazo, a transformarse también en una marca líder en el mercado, vendiendo sus propios productos.



Precio

La empresa utiliza un método de precio basado en el costo y una estrategia competitiva, esto significa que el precio final del producto será igual al costo de adquirirlo más un margen de utilidad. Este método de precio se denomina *costo + plus o sobreprecio flexible*.

Dado que la empresa es distribuidora, solo puede moverse dentro de un margen de ganancia preestablecido que le brinda la posibilidad de bajar o subir el precio del producto según los de la competencia. Esto le significa una ventaja que puede favorecerla en su objetivo de desarrollar nuevos productos ya que podría insertarse en el mercado con un precio inferior al resto de los comercios.

Forma de pago

Condiciones

a) Facturación propia: $\text{costo} + \text{utilidad} = \text{precio final}$, siempre teniendo muy en cuenta donde estamos parados con respecto a la competencia, forma de pago: contado, tarjeta de crédito, plan canje (producto x grano)

b) Facturación directa: es un convenio que posee la empresa de exclusividad en la región con otras dos Monsanto y Bayer. Los productos son facturados a un precios determinado entre un margen dado. Las condiciones de pago se realizan de igual manera que facturando con firma propia

A final del mes se liquidan condiciones por cobranza y un bonus en el caso de haber logrado objetivos planteados por las empresas proveedoras.

Logística y canal de distribución

Del Sur Marcos Juárez S.R.L. cuenta con un apoyo logístico propio que le permite asegurar la llegada de los productos directamente y en condiciones, al productor agropecuario, sin ningún tipo de intermediario, sucede lo contrario cuando se vende a comercios más alejados de la zona de influencia que actúan como minoristas para productores de otras provincias.

Generalmente el canal de distribución utilizado es el denominado “corto” ya que va desde la empresa al consumidor.

Estrategias de promoción

La empresa realiza permanentemente charlas informativas para favorecer fundamentalmente el llamado “boca a boca” como primer y muy importante medida de promoción.

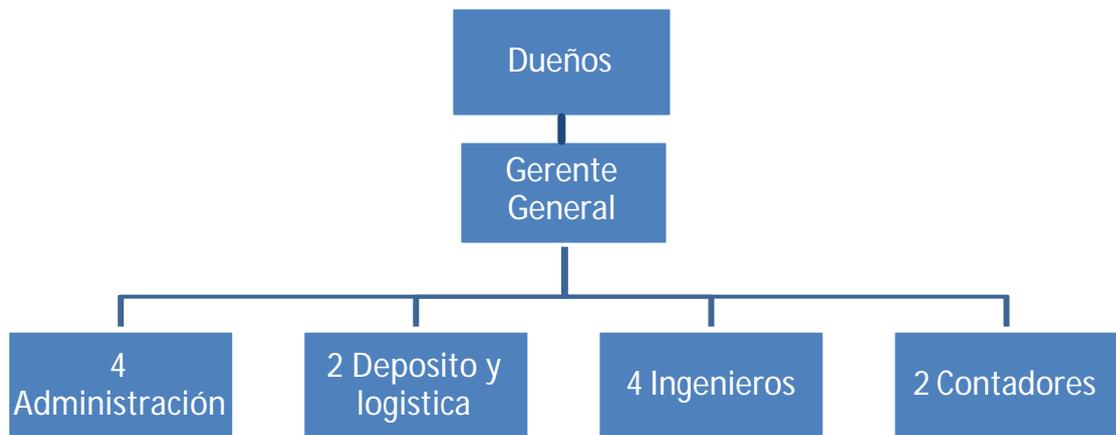
Otra modalidad, es la realización de ensayos reales, donde los clientes pueden observar por ellos mismos los resultados de los productos que adquieren, según su correcta utilización.

Además, se está poniendo en marcha una campaña para meterse de lleno en lo que serían las redes sociales que últimamente tomaron gran importancia en el campo de la comercialización. Páginas web, Facebook y twitter son las principales herramientas para llegar a potenciales consumidores. Mientras que, para los clientes actuales se realizaran charlas virtuales para atender sus dudas de manera más personalizada para que los mismos se sientan únicos en el trato.

Capítulo III

Estructura de la organización

Organigrama



Cultura organizacional

La cultura organizacional es la unión de normas, hábitos y valores que de una manera u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar el modo en el que interactúan entre ellos mismos y con el propio entorno.

Rutinas, Rituales y Símbolos

En la empresa solo están obligados a usar los uniformes correspondientes el personal de los depósitos, incluyendo esto la vestimenta reglamentaria para prever cualquier accidente ya sea por golpes o por

químicos. El resto del personal empleados en las oficinas o vendedores pueden usar vestimenta a su gusto. Siempre respetando la imagen de la empresa y siguiendo un lineamiento que refleje prolijidad y seriedad.

Para el cumpleaños del negocio se realiza un pequeño brindis en el local, celebrando juntos todos los empleados demostrando el sentimiento de pertenencia.

Al finalizar el año, se realiza una fiesta a la que acuden todos los participantes de la organización con sus familias. En este mismo acontecimiento, los dueños le obsequian a cada empleado un incentivo monetario por lo conseguido durante el año laboral.

Normas

La empresa no posee normas por escrito, la conducta dentro de la organización se basa en un lineamiento bajado por los dueños hacia los empleados al que deben adaptarse.

La comunicación es buena dentro pero debería mejorarse para evitar algunos malos entendidos, que terminan haciendo perder tiempo de trabajo valioso.

Los encargados de tomar nuevo personal son ambos dueños, el aspirante a ser empleado debe presentar un perfil que concuerde con, los valores que persigue la empresa, además de la sabiduría técnica.

Valores

La empresa se encuentra constantemente profundizando en el consentimiento de valores tales como respeto, responsabilidad, seriedad y entusiasmo, cada empleado debe perseguirlos para integrarse sin problemas a la visión compartida la organización.

Pre-Factibilidad

Comercial: El servicio que será capaz de ofrecer la empresa gracias al proyecto será único en la zona y significará un aumento significativo en la

facturación y por lo tanto en la rentabilidad, principalmente hablando del servicio de la planta de fertilizante sólido y líquido que le permitirá un mayor poder de respuesta ante las demandas de los consumidores.

Legal: Todo el proyecto tuvo que ser presentado y luego aprobado para poder comenzar a realizarlo, al estar en la zona industrial de Marcos Juárez no existió ninguna traba como para impedir su puesta en marcha.

Administrativa: En lo que respecta a lo administrativo debieron realizar un trabajo de informes para el banco y ayudar a la obtención del préstamo.

Económica: Desde el punto de vista económico es viable y se debe al incremento que se dará en la facturación y a la ayuda que significa el préstamo bancario obtenido por una suma de \$5.000.000 lo que representa el 50% de la inversión total, el resto lo realizarán con fondos propios.

Medioambiental: El proyecto al ser sobre productos y servicios de índole químicos tiene que contar con la habilitación de Córdoba Ambiente lo que ya fue conseguido por la empresa.

Análisis F.O.D.A.

El análisis FODA⁵ es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que posibilita, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

Fortalezas

- gran alcance a productores y comercios de la región con el mejor asesoramiento
- tener una línea muy demandada y eficiente
- contar con personal capacitado e instalaciones de primer nivel.

⁵Hermida, Jorge y Serra, Roberto. “Desafío Empresario”. Editorial Macchi. Colombia 2002

Oportunidades

- estar en la región de mayor aplicación de tecnología del país en el rubro
- tener los únicos híbridos de última tecnología (resistencia al glifosato)
- zona estratégica por contar con gran masa de productores agropecuarios.

Debilidades

- no tener una planta de acopio de recepción de granos
- no contar con un plan comercial

Amenazas

- fabricación de productos genéricos locales
- mucha competencia desleal
- falta de criterio por parte de las empresas

10,656,841.42

10,656,841.42

| | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Me |
|-----|-------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| 2 | | | | | | | | |
| 000 | \$9,583,000 | \$9,583,000 | \$ 9,583,000 | \$9,583,000 | \$ 9,583,000 | \$9,583,000 | \$9,583,000 | \$9,583,000 |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| 000 | \$8,333,000 | \$8,333,000 | \$8,333,000 | \$8,333,000 | \$8,333,000 | \$8,333,000 | \$8,333,000 | \$8,333,000 |
| 100 | \$170,000 | \$170,000 | \$170,000 | \$170,000 | \$170,000 | \$170,000 | \$170,000 | \$170,000 |
| | | | | | | | | |
| 100 | \$100,000 | \$100,000 | \$100,000 | \$100,000 | \$100,000 | \$100,000 | \$100,000 | \$100,000 |
| 30 | \$70,000 | \$70,000 | \$70,000 | \$70,000 | \$70,000 | \$70,000 | \$70,000 | \$70,000 |

| Conceptos | Total año 1 | Total año 2 | TOTAL |
|-------------------------|---------------|---------------|-------------|
| <u>Ingresos</u> | | | |
| Ventas | \$115,000,000 | \$115,000,000 | |
| | | | |
| <u>Egresos</u> | | | |
| Compras | \$100,000,000 | \$100,000,000 | |
| Sueldos y jornales | \$2,040,000 | \$2,040,000 | |
| Gastos comercialización | \$1,200,000 | \$1,200,000 | |
| Gastos administrativos | \$840,000 | \$840,000 | |
| Gastos generales | \$527,760 | \$527,760 | |
| Ingresos brutos | \$2,292,000 | \$2,292,000 | |
| TOTAL | \$8,100,240 | \$8,100,240 | \$5,543,638 |

VAN

Valor actual neto (VAN)

El VAN es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, nos quedaría alguna ganancia. Si el resultado es positivo, el proyecto es viable.

Basta con hallar VAN de un proyecto de inversión para saber si dicho proyecto es viable o no. El VAN también nos permite determinar cuál proyecto es el más rentable entre varias opciones de inversión. Incluso, si alguien nos ofrece comprar nuestro negocio, con este indicador podemos determinar si el precio ofrecido está por encima o por debajo de lo que ganaríamos de no venderlo.

La fórmula del VAN es:

$$\text{VAN} = \text{BNA} - \text{Inversión}$$

Van:

$$\text{Año 1: } 8,100,240 / (1+0,20)^1 = 6,750,200$$

$$\text{Año 2: } 8,100,240 / (1+0,20)^2 = 5,625,166$$

$$12,375,366 - 10,656,841.42 = 1,718,524.58$$

(positivo) proyecto viable

TIR

La tasa interna de retorno de una inversión o proyecto es la tasa efectiva anual compuesto de retorno o tasa de descuento que hace que el valor actual neto de todos los flujos de efectivo (tanto positivos como negativos) de una determinada inversión igual a cero.

TIR: máxima tasa que puede descontar el proyecto

| 20% | 30% |
|-----|-----|
|-----|-----|

| | |
|---------------------------|--|
| Año 1: 6.750.2006.230.953 | |
|---------------------------|--|

| | |
|------------------|-----------|
| Año 2: 5.625.166 | 4.793.041 |
|------------------|-----------|

| | |
|-------------------|------------|
| Total: 12.375.366 | 11.023.994 |
|-------------------|------------|

El proyecto también resiste una tasa del 30% de retorno de inversión

Conclusión

El plan de negocio realizado sobre la empresa Del Sur Marcos Juárez, nos sirvió para determinar la factibilidad de la construcción de la nueva planta para comercializar los insumos agrícolas.

Durante el trabajo, abordamos material teórico para que el lector incorpore y pueda llevar a cabo la lectura sin complicaciones. Estos conceptos son claves para entender el desarrollo del plan de negocio realizado y por qué llegamos a estas conclusiones.

La empresa a pesar de no contar con un plan comercial, está muy bien posicionada en cuanto a ventajas con respecto a la competencia. Estas a veces no son aprovechadas por desconocerlas o por el simple hecho de no tenerlas en cuenta.

Creemos que el primer paso para aumentar la rentabilidad del negocio es crear un plan comercial que englobe todas las estrategias mencionadas en el trabajo y fije una visión compartida de la empresa para que todas las partes se orienten hacia una misma dirección.

También es importante entender que todas las empresas aunque posean ciertas características similares son diferentes unas de otras, por este motivo las estrategias planteadas fueron pensadas únicamente para esta organización basándonos en la información obtenida y las observaciones realizadas.

El resultado del plan de negocio para el proyecto de la empresa fue positivo, ya que vemos a la misma bien posicionada y con un potencial de crecimiento de grandes márgenes.

Luego de haber evaluado las características internas y externas de la organización, podemos decir que está en un ámbito propicio para realizar la inversión.

Además de éstos los resultados numéricos también son favorables, ya que estamos hablando de un VAN positivo y una TIR que resiste una tasa de retorno mayor a un 30% por lo que lo denominamos un proyecto viable.

Finalmente, es importante resaltar que las conclusiones y estrategias a las que llegamos y sugerimos implementar, deben contar con el total respaldo e involucramiento de los dueños y del resto de los miembros de la organización para que no resulten ineficaces en el corto plazo.

Render planta terminada



Bibliografía

Libros

Dei, H. Daniel. “*La Tesis, como orientarse en su elaboración*”. Segunda edición. Prometeo Libros. Buenos Aires 2006.

Dvosking, Roberto, “*Fundamentos de Marketing*”. Editorial Gránica, Argentina-México 2011.

Hermida, Jorge y Serra, Roberto. “*Desafío Empresario*”. Editorial Macchi, Colombia 2002.

Johnson, Gerry y Scholes, Kevan. “*Dirección Estratégica*” Editorial Prestice, Hall Madrid 2001.

Porter, Michael E. “*Estrategia Competitiva*”. EditorialCecsa, Barcelona 2009.

Sabino, Carlos. “*Cómo hacer una tesis*”. Editorial Lumen/Humitas. Caracas 1998

Senge, Peter. “*La Quinta Disciplina*”. Editorial Gránica. Buenos Aires1990

Sitios web consultados

<http://www.significados.com/plan-de-negocios/>

<http://concepto.de/mision-y-vision/#ixzz3nK4RnfBQ>

<http://www.5fuerzasdeporter.com/>

<http://www.monografias.com/trabajos65/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml#ixzz3phEBbcd1>

<http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

<http://www.gestiopolis.com/cuales-son-las-tres-estrategias-genericas-de-porter/>