



Facultad de Ciencias Económicas
Sede Rosario - Campus Pellegrini

Carrera: Contador Publico

Trabajo Final de Carrera

“Desarrollo de una nueva unidad de negocio para la siembra en Expel Agrotecnología S.A”

Alumno: Juliana Fotia.

Tutor de contenido: Alex Padovan

Tutor Metodológico: Esp. Ps. Laura M. Berizzo

Diciembre 2020

Índice

Resumen Ejecutivo.....	2
Imagen de la Organización.....	4
Visión.....	4
Misión.....	5
Servicio.....	5
Objetivos Generales.....	5
Estructura Organizacional.....	6
Cultura Organizacional.....	6
Organización Interna.....	7
Instalaciones.....	7
2. Descripción del proyecto.....	9
Proyectos de Inversión.....	9
Problemática.....	11
Fundamento del proyecto de investigación.....	12
Objetivo general del proyecto.....	13
Objetivos Específicos del proyecto.....	13
Metodología.....	13
Tipo de estudio.....	15
Técnica de relevamiento de datos.....	15
3. Servicio.....	18
Procesos.....	20
4. Mercado.....	22
Tamaño del mercado.....	24
Clientes.....	25
Competencia.....	27
Análisis de los factores externos.....	28
5. Análisis FODA.....	32
6. Estrategia Comercial.....	36
Estrategia de Marca.....	36
Análisis de posicionamiento.....	38
Estrategia del servicio.....	39
Estrategia de precio y venta.....	39
Fijación del precio final.....	41
7. Recursos humanos y organización.....	43
8. Aspectos legales y ambientales.....	46
9. Factibilidad económica- financiera.....	50
Inversión inicial.....	50
Estimación de ventas.....	52
Costos fijos y variables.....	52
Confección de los flujos de fondos.....	53
Tasa de descuento o costo de capital.....	54
Indicadores económico-financieros (VAN-TIR-IR).....	57
10. Conclusiones.....	60
Referencias Bibliográficas.....	62

Resumen Ejecutivo

Expel Agrotecnología S.A es una empresa PyME fundada en nuestro país en el año 1990. Desde sus inicios su fundador Orlando Fotia, tuvo como objetivo brindar una solución para los productores agropecuarios, ofreciendo a estos, el servicio de peletizado y tratamientos de semillas forrajeras.



Con el paso del tiempo, sus objetivos fueron evolucionando e incursionando nuevos mercados con éxitos y fracasos, se mejoraron los tratamientos, estrategias de comercialización, etc. Así, el proyecto inicial fue evolucionando; y en el año 2003, luego de atravesar las distintas crisis de ese entonces en nuestro país, que desestabilizaron y significaron grandes obstáculos; por fin se cumplimentó con el equipamiento y la capacidad industrial instalada a través de inversiones realizadas con gran esfuerzo, debido a las restricciones que se enfrentaban en el mercado crediticio, y la empresa pudo brindar sus servicios para la campaña del año 2004.

Hoy en día, la empresa, ha expandido su presencia en el país y con esto, su realidad cambió; ha aumentado la capacidad instalada, como también, su capacidad financiera y con ello, la cantidad de nuevos desafíos. Gran parte de este crecimiento, fue consecuencia de comenzar a formar parte de la industria del maní; mercado que tiene una gran relevancia en la economía de nuestro país y principalmente en la Provincia de Córdoba.

A lo largo de los últimos años, el sector agroindustrial de la producción de maní en la República Argentina, se encuentra en la constante búsqueda de combatir una gran amenaza que han identificado los investigadores científicos, la cual afecta de manera significativa los rendimientos y rentabilidad. Se trata de la presencia de *Thecaphora*

frezii, agente causal del carbón del maní cultivado de la República Argentina. Este se encuentra en grandes cantidades en los campos en los cuales se practica esta actividad y provoca que la calidad que no se ha logrado durante el periodo de crecimiento y desarrollo del cultivo debido a este agente, difícilmente se recupere a posteriori. Por lo tanto, la evaluación de una nueva unidad de negocios que permita a la empresa proveer a estos nuevas soluciones a través de servicios brindados para la siembra del maní, es el objetivo del presente trabajo. Nos encargaremos de aplicar diferentes técnicas de investigación a través de las cuales se pueda obtener información de calidad y con visiones hacia el futuro para implementar una iniciativa de inversión.

La esencia y principal finalidad del trabajo, será la aplicación de conocimientos teóricos, prácticos y técnicas de investigación a la problemática del análisis de un proyecto de inversión en un sector económico, la factibilidad de la instalación y puesta en marcha de una planta, para dar respuesta a una idea que surge del empresario frente a una demanda insatisfecha; por lo tanto, pretendemos identificar si para nuestra empresa objetivo de estudio, la cual tiene años de experiencia en el sector y se encuentra ubicada en la zona núcleo de producción de este cultivo, es factible la incorporación de una nueva unidad de negocios que le permita hacer frente al problema, ya que, por lo planteado anteriormente y debido a que aún no cuenta con una solución efectiva; sería una excelente oportunidad para cubrir este vacío identificado en el mercado.

1. Imagen de la Organización

Expel Agrotecnología S.A es una empresa fundada el año 1990, en la localidad de Juan B. Alberdi provincia de Bs.as. Dedicada al desarrollo e investigación de tratamientos profesionales para semillas; elabora recetas, destinadas a brindar soluciones requeridas por el mercado semillero, así como el diseño de las maquinarias, insumos, controles de procesos, servicios, transferencias de tecnologías y asistencia técnica. Los tratamientos pueden incluir incremento de peso, curado con fungicida sistémico y de contacto, insecticida, inoculantes específicos (diseñados exclusivamente para el método de tratamiento de Expel), nutrientes y polímeros protectores.

Hasta el año 2009 la empresa contaba con una planta industrial con todo el equipamiento necesario principalmente en el desarrollo del mercado de forrajeras, tales como alfalfa, tréboles y gramíneas forrajeras templadas y subtropicales, así como céspedes. A partir de ese año, y en base a una alianza estratégica con la compañía *Bioag Alliance*; Expel Agrotecnología decide instalar dos plantas de tratamiento de semilla para cultivos extensivos, enclavadas en la región núcleo manicera. Una de ellas se encuentra en la localidad de General Deheza y la otra en Alejandro Roca, provincia de Córdoba.

Desde entonces, la empresa se encuentra desarrollándose en el mercado a la altura que este requiere; con tecnologías de última generación y una ubicación estratégica tanto para la recepción de las materias primas como así también, para el desarrollo de los tratamientos de su actividad.

Visión

Lograr y mantener el liderazgo en la industria manisera Argentina brindando un servicio diferenciado y destacado de privilegio en investigación y desarrollo. Queremos crecer de forma rentable y generar valor para la sociedad.

Misión

Proveer servicios de alta calidad y especialización cumpliendo con los procesos y requerimientos necesarios para lograr optimizar el rendimiento de los cultivos y ofrecer soluciones innovadoras en cada una de nuestras unidades operativas.

Servicio

“Nos dedicamos a la investigación y el desarrollo de tratamientos profesionales para semillas forrajeras templadas, subtropicales, cultivos extensivos y hortícolas. Contamos con plantas de tratamiento de semillas, dentro y fuera del país, una planta de formulados, y un laboratorio de desarrollo y control de calidad”. (Expel Agrotecnología S.A). Los servicios que presta la empresa actualmente son:

- Recepción, análisis de calidad y almacenaje de las semillas previo tratamiento.
- Elección de la receta adecuada según cada necesidad.
- Tratamientos con maquinarias de última generación y la máxima tecnología disponible a nivel mundial para la aplicación de los productos exclusivos de la marca.
- Controles de calidad del producto final.
- Envasado, pesado, cerrado, rotulado y paletizado de bolsas automatizado.
- Recepción, descarga, llenado y pesaje de Big Bags.
- Almacenaje y distribución de la semilla tratada.
- Asesoramiento del manejo de las semillas post tratamiento.

Objetivos Generales

La elaboración de recetas, destinadas a brindar soluciones requeridas por el mercado semillero, así como el diseño de las maquinarias, insumos, controles de procesos, servicios, transferencias de tecnologías y asistencia técnica con experiencia y profesionalismo, para brindar soluciones confiables.

Estructura Organizacional

En cuanto a este punto, la estructura organizacional presenta características de una organización en la cual la figura del director es determinante y se podría decir, la palabra final de todas las decisiones que se toman. Este tipo de estructuras, no es la más utilizada

hoy en día, ya que, la experiencia a lo largo de los años ha demostrado que presenta algunas desventajas al momento de poder llevar a cabo un adecuado feedback entre los puestos de la esfera operatoria, subiendo por los mandos medios y llegando a la cima, lo cual puede traducirse en una deficiente comunicación interna en su aspecto tanto vertical como horizontal que lleva a tener en algunas ocasiones malos entendidos o disturbios innecesarios. El autor Henry Mintzberg (1992) encuadra a este tipo de organizaciones dentro de las organizaciones con centralización vertical y horizontal, donde se cuenta con una cumbre estratégica amplia que ejerce una centralización que retiene el control sobre las decisiones y el flujo de las directivas es hacia abajo por la cadena de autoridad de línea.

Cultura Organizacional

La cultura de cada organización es aquella característica que lleva a que cada una de ellas sea única y diferente a las demás, los valores y la ética con la que se realizan las tareas del día a día no es un tema que debe pasarse por alto, ya que, más allá de esto no vea reflejado a la hora de evaluar resultados cuantitativos, poseen igual relevancia. Nuestra empresa de estudio cuenta con una característica a destacar, y es que sus empleados permanecen a lo largo de muchos años en sus cargos, ergo, podemos dilucidar que se encuentran a gusto con su trabajo y no tienen la necesidad de abandonar la organización; a su vez, esto aporta gran valor debido al conocimiento en profundidad de la operatoria y relaciones habituales con las cuales la compañía se mantiene en permanente contacto y conduce a tener una ventaja por parte de sus RR.HH. La empresa al tener una estructura pequeña/mediana, más allá de lo que se ha mencionado anteriormente en cuanto a la toma de decisiones, mantiene mucha cercanía con los empleados; por lo que tomar conocimiento, por parte de quien conduce, de las inquietudes y problemas que estos presentan y buscar soluciones de manera conjunta, lleva a que el ambiente laboral fluya y cada persona sienta comodidad al momento de cumplir con su finalidad.

Organización Interna

En el presente organigrama se puede ver cómo está conformada internamente Expel; si bien pueden diferenciarse las diferentes áreas de la empresa, en muchas ocasiones, al momento de llevar a cabo las actividades, esta división no se encuentra puramente establecida y pueden interrelacionarse las diferentes unidades de operación en donde algunos trabajadores realizan las actividades de un área a la cual originariamente no pertenece.

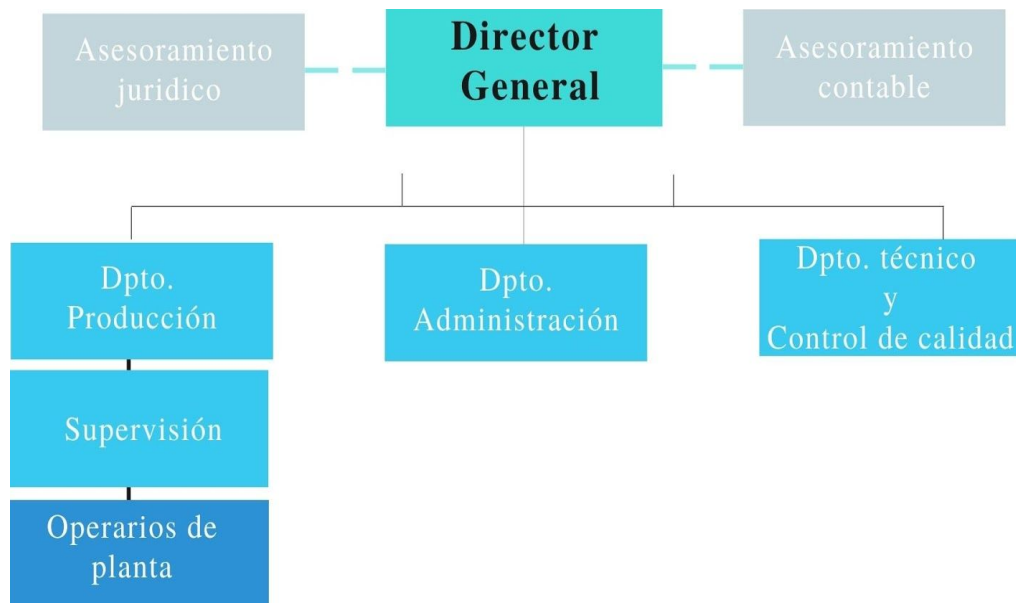


Figura 2. Organigrama Expel. Fuente: elaboración propia.

Instalaciones

En las imágenes, pueden verse las instalaciones con las que la empresa desarrolla su actividad hoy en día, en la localidad de Alejandro Roca, Córdoba. Las mismas están ubicadas en el acceso principal a dicho pueblo y se conforman actualmente de una oficina, una sala de reuniones y un galpón que contiene la maquinaria necesaria para el desarrollo habitual de las actividades productivas.

Será necesario para este nuevo proyecto y para su óptimo desarrollo, la construcción de un nuevo galpón, las características de esta nueva instalación serán similares al que se puede observar en la imagen que presentamos a continuación, el cual será instalado en el mismo lugar.



Figura 3. Instalaciones de planta de procesamiento Expel S.A, Córdoba, Argentina. Fuente:
www.expelagrotecnologia.com

2. Descripción del proyecto

Proyectos de Inversión

Un proyecto es el desarrollo de un modelo mediante el cual se aplican insumos que serán utilizados para la realización de bienes o servicios y se planifican acciones a llevar a cabo para cumplir determinados objetivos para un determinado momento y del cual se espera obtener beneficios; como así también, es un medio para poder comprender si el mismo es factible, si genera valor para la empresa y en razón de ello, se está dispuesto a invertir recursos financieros. Evaluar un proyecto de inversión, significa un gran desafío orientado a la búsqueda de resolución de problemas y generación de información, el cual supone la reflexión sobre variables obtenidas a través de la aplicación de distintas herramientas de medición, que permite la posibilidad de tomar decisiones con mayor certeza. Según expresa Nassir y Reinaldo Sapag Chain (2011):

Un Proyecto de Inversión es una propuesta de acción técnico económica para resolver una necesidad utilizando un conjunto de recursos disponibles, los cuales pueden ser, recursos humanos, materiales y tecnológicos entre otros. Es una serie de estudios que permiten al emprendedor, que tiene la idea, y a las instituciones que lo apoyan saber si la idea es viable, se puede realizar y dará ganancias. (p.130)

Así, podemos observar que evaluar proyectos de inversión permite reducir la incertidumbre que se encuentra presente en los emprendedores a la hora de evaluar sus ideas y determinar su viabilidad.

Etapas de un proyecto de inversión

Existen distintos momentos en el desarrollo de un proyecto de inversión, cada una de ellas pertenece a un proceso secuencial y sistemático. En su libro “Proyectos de Inversión” Nassir Sapag Chain (2011) establece una secuencia de las distintas etapas por las cuales se debe transitar para alcanzar los objetivos del estudio realizado. Estas etapas, según el autor citado, son:

1. En un primer momento y como punto de partida para evaluar un proyecto, será necesaria una *idea* y la decisión de llevarla a cabo. Esta idea deberá plantearse considerando tanto sus riesgos, como sus beneficios posibles; y debe ser oportuna, lo que significa que tienen que existir clientes que demanden el producto o servicio

2. La segunda etapa, *preinversión*, va a consistir en estudio de perfil, prefactibilidad y factibilidad; estudio de factibilidad técnico y de mercado, estudio económico y financiero (análisis de los flujos proyectados y sensibilización). Es decir, plasma las posibilidades de sucesos económico y financiero de un determinado proyecto, que pueden consistir en creación de un nuevo producto o servicio, entrada en un nuevo mercado, reestructuración organizacional o comenzar un nuevo emprendimiento desde cero.

Dependiendo de los resultados de la evaluación, los cuales pueden ser de tipo cuantitativo y cualitativo, los inversores pueden tomar la decisión de continuar o no con su idea, ya que estas estimaciones darán la oportunidad de identificar: el problema que se está resolviendo, los recursos necesarios, el resultado esperado, el tiempo de duración y las oportunidades que surgen a partir del proyecto.

3. Tercera etapa es la de *Inversión* y corresponde al proceso en el cual se va a materializar e implementar el proyecto. Es decir, se va a realizar un desembolso inicial (momento 0) y de los flujos futuros necesarios (momento 0 en adelante).

4. Finalmente, la cuarta etapa será la de *operación*. Es la etapa en donde la inversión ya realizada de la etapa 3, se encuentra en ejecución.

Herramientas de medición

Evaluar proyectos, también significa medir resultados. Medir la rentabilidad de la inversión, analizando los flujos de ingresos y egresos junto con los precios de mercado que se van a estimar a lo largo del horizonte de inversión, como los riesgos asumidos y los costo para llevarla a cabo nos lleva al cálculo de indicadores de evaluación, utilizados por quienes pretenden estimar los resultados de tipo cuantitativa de futuros proyectos. Estos

indicadores serán en este trabajo: el Valor Actual Neto (VAN) mediante el cual se mide la viabilidad económico/financiera del proyecto en unidades monetarias; la tasa interna de retorno (TIR) que mide el % de rentabilidad del proyecto en términos de tasa.; así la evaluación financiera, analiza el proyecto desde su retorno financiero, es decir, desde el grado en que el proyecto cumple su objetivo de generar una rentabilidad a sus distintos participantes en su ejecución o financiamiento y el Índice de rentabilidad (I.R.) que representa el % que agrega el proyecto por sobre el capital invertido.

Problemática

El presente, se encargará de llevar a cabo la evaluación de una nueva unidad de negocios en Expel Agrotecnología, la cual tiene años de experiencia en investigación y desarrollo de productos y tecnologías aplicadas a los cultivos, que permita a la empresa proveer a través de servicios brindados para la siembra del maní; nuevas soluciones requeridas por sus clientes. Nos encargaremos de aplicar diferentes técnicas de investigación a través de las cuales se pueda obtener información de calidad y con visiones hacia el futuro para implementar la iniciativa de inversión. La esencia y principal finalidad del trabajo, será la aplicación de conocimientos teóricos, prácticos y técnicas de investigación a la problemática del análisis de un proyecto de inversión en un sector económico, la factibilidad de la instalación y puesta en marcha de una planta, para dar respuesta a una idea que surge del empresario frente a una demanda insatisfecha detectada en el sector de tratamientos de semillas de maní ante el ataque de una enfermedad epidémica en dicha oleaginosa; por lo tanto, pretendemos identificar si para nuestra empresa, es factible la incorporación de esta nueva unidad de negocios que le permita hacer frente al problema, ya que por lo planteado anteriormente y debido a que aún no cuenta con una solución efectiva; sería una excelente oportunidad para cubrir este vacío identificado en el mercado. Para poder evaluar si se obtendrá un verdadero beneficio a la hora de llevar a cabo una inversión que, si bien a prima facie, puede parecer viable, hay muchos factores que deben ser evaluados para tomar la decisión correcta y disminuir el riesgo en el cual se incurre, a través de información específica e idónea para el problema en el momento preciso.

Fundamento del proyecto de investigación

Con motivo de continuar expandiendo el horizonte de crecimiento de la empresa Expel Agrotecnología S.A; este proyecto pretende realizar la evaluación del desarrollo de una nueva unidad de negocio dentro de la organización, la cual apunta, mediante la prestación de un servicio innovador, a resolver la epidemia de la enfermedad en los cultivos de maní producida por un agente denominado *Thecaphora frezii* (carbón). De acuerdo con el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) (2019), una de las preocupaciones que amenazan al sector, es la expansión de esta enfermedad epidémica. En un estudio realizado en la zona núcleo de producción (Córdoba) se descubrió que desde un primer reporte (1995) hasta la actualidad la enfermedad se ha expandido de forma exponencial. Por este motivo, las empresas productoras necesitan de nuevas tecnologías mediante las cuales se implementen nuevas técnicas que contribuyan a disminuir el impacto de esta problemática.

Recientes manifestaciones por parte del director de nuestra empresa y su Ingeniero Agrónomo, los Srs. Fotia y Lauggero (2020), afirman que, “grandes multinacionales como Aceitera General Deheza, se encuentran en la búsqueda de empresas capaces de brindarle un servicio que pueda ofrecer solución a esta amenaza que disminuye sus rendimientos campaña a campaña y por lo tanto la rentabilidad de las mismas”. En una noción preliminar, crear esta nueva explotación, permitirá a la empresa un mayor alcance y generará un valor agregado de los servicios a los clientes. Al detectar este nicho de mercado que, en la actualidad, se encuentra poco desarrollado como es el *servicio de selección y acondicionamiento de lotes de semillas de maní destinadas a la siembra*, representa una gran oportunidad para el empresario. Pero, de acuerdo a Thomsen (2009) una idea de negocio solo es buena si se puede convertir en un concepto rentable que genere suficiente dinero como para vivir de ella. Expel S.A vio la posibilidad de cubrir una necesidad; ya que, su capacidad y experiencia adquirida en el rubro a través de los años le permitirían alcanzar una ventaja competitiva; es por eso que, determinar si esa idea llevará a la organización al escenario deseado, será la materia de esta investigación para lo cual será necesario la confección de una hoja de ruta, a la cual denominaremos plan de negocios que servirá como un instrumento táctico que dirigirá el desarrollo de la idea. Debemos crear un esquema integral, que nos permita ver esta unidad de negocio

como algo integral, teniendo en cuenta la complejidad con la que se cuenta en la actualidad, en un mundo en el cual es necesario ser versátil y aggiornarse constantemente a los desafíos que el contexto requiere.

Objetivo general del proyecto

Construir la proyección de diferentes variables, determinantes al momento de la toma de decisiones, que permitan al empresario llevar a cabo la creación o desestimación de una nueva unidad de negocio, es decir, la viabilidad; destinada a brindar un servicio, con escasos antecedentes en el mercado, que pretende resolver la problemática de la presente epidemia generada por la presencia de *Thecaphora frezii*, agente causal del carbón del maní cultivado de la República Argentina y a su vez, llevar a cabo la segregación de las semillas tratadas para que los clientes obtengan una mayor productividad y calidad en su producto.

Objetivos Específicos del proyecto

- Analizar la empresa, su mercado, conocer su entorno y determinar estrategias.
- Proyectar y evaluar costos, inversión, gastos e ingresos de la puesta en marcha del proyecto para obtener resultados que permitan tomar decisiones.
- Estimar variables financieras para determinar la factibilidad económica y financiera de realizar la inversión en una nueva unidad de negocios.

Metodología

El tipo de investigación que estaremos abordando será de tipo exploratoria y descriptiva; como lo explica Fassio (2002):

Los estudios exploratorios se realizan cuando se conoce muy poco sobre el fenómeno que nos interesa. Este tipo de estudios sirve para identificar los conceptos y/o variables más relevantes relacionadas con el objeto de estudio y también, en algunos casos, para desarrollar nuevos instrumentos de investigación.
(p.39)

Y en cuanto a la investigación de tipo descriptiva, lo que se busca con ella es poder alcanzar un conocimiento profundo de la organización con la que estaremos trabajando, será necesario indagar sobre aquellos aspectos relacionados con el desarrollo de un plan de negocios y recolectar información; el escritor Sampieri (2006) expresa, “En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos, etc)”. (p.80).

La información se va a obtener mediante distintas fuentes; algunas de estas son consideradas directas o primarias y otras secundarias o terciarias, dependiendo de donde haya sido recolectada la información. Entre las primeras podemos mencionar libros, registros de organizaciones como informes estadísticos y artículos especializados en la materia que permiten acercarse lo más posible a la comprensión del tema. Además, se utilizaron fuentes, como referencia, provenientes de trabajos de investigación llevados a cabo por alumnos de la universidad anteriormente y otras publicaciones en diarios online y sitios web. Esta búsqueda fue llevada a cabo con la ayuda del buscador de Google, como así también por material obtenido dentro de la biblioteca UAI; siempre aplicando los criterios de conocimientos adquiridos durante todo el transcurso de la carrera. Consultadas esas fuentes, ya contaremos con información para fundamentar nuestra investigación, esta será nuestro marco de referencia para la construcción del proyecto; pero a su vez, se suma a esta información el producto del trabajo propio de recolección de distintos datos obtenidos a través de consultas, entrevistas, presupuestos y observación.

En cuanto a la estructura que tendrá el estudio de caso, primero se va a analizar el ambiente macro y microeconómico de la empresa, es decir, entorno en el que se desenvuelve; aspectos legales, ambientales, posición, mercado y competencia y luego, se van a determinar los costos de la inversión de la empresa junto con los costos operativos, gastos y beneficios asociados a la posterior producción y comercialización. Una vez obtenidos esos datos, procederemos a la construcción de los flujos de fondos proyectados para concluir la investigación con el análisis de los indicadores económicos obtenidos.

Tipo de estudio

El enfoque del estudio a realizar será de tipo mixto, ya que, debido a las características de este método consideramos que el proyecto que estaremos desarrollando admite dicha forma de recolección de información y medición de datos; por lo tanto, el método cuantitativo como el cualitativo se mezclan o combinan en el desarrollo de una misma investigación, para lograr que la formulación del trabajo nos conduzca a obtener el mayor grado de exactitud posible.

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Sampieri, 2006, p.546).

Entonces, con las características descritas, llevaremos a cabo el desarrollo del estudio a través de la utilización de dicho método.

Técnica de relevamiento de datos

Una vez seleccionado y definido el diseño que se adoptará para la investigación, es momento de definir aquellas herramientas y métodos que nos conducirán a la obtención de los datos de la realidad. Para el análisis de toda la información recaudada, se va a hacer uso de diferentes matrices de análisis y métodos de medición y diagnóstico que arrojaran los resultados que pretendemos conocer; estos serán expuestos en forma ordenada y sistemática a lo largo de los siguientes capítulos y, a su vez, formarán parte de las conclusiones al finalizar este proyecto de investigación.

Con la necesidad de conocer en profundidad la organización que estamos evaluando, como se expuso anteriormente, una de las técnicas utilizadas fue uno de los tradicionales métodos como lo es la entrevista, lo que Sabino (1992), dice acerca de este método es que, “En esencia consiste en una interacción entre dos personas, una de las cuales el investigador formula determinadas preguntas relativas al tema en investigación, mientras

la otra el investigado proporciona verbalmente o por escrito la información que le es solicitada”. (p.116).

La gran ventaja que encontramos utilizando la entrevista, es la posibilidad de poder interactuar directamente con el actor, es decir, con quién conoce mejor que nadie su organización y el funcionamiento que ésta ha tenido durante sus años de vida, lo que configura una fuente que no puede faltar para el conocimiento profundo que se estará abordando. El tipo de entrevista llevada a cabo será de tipo informal y focalizada, ya que, es lo que mejor se adapta a la situación, debido a que se realizará de forma espontánea y orientada a obtener información específica.

Para medir la rentabilidad económica y los requerimientos financieros, se analizarán los flujos de fondos a futuro, proyectando 4 temporadas de operaciones, teniendo en cuenta el riesgo del proyecto y descontando los flujos de fondo de las actividades al valor de hoy. Además de las actividades, se agregaran a la proyección las obligaciones impositivas incluyendo los impuestos a pagar a lo largo del proyecto como: Impuesto al Valor Agregado (IVA), Impuesto a las ganancias e Impuesto a los ingresos brutos. La medición de los flujos de fondo es en sí, la columna vertebral del proyecto; ya que todo está orientado, en definitiva, a tomar una decisión futura en función del resultado que de ellos obtengamos. Para conocer un poco mejor de qué se trata esta herramienta, nos remitimos a un referente en la materia como Sapag (2008) que manifiesta lo siguiente:

La evaluación de proyectos pretende medir objetivamente ciertas magnitudes cuantitativas resultantes del estudio del proyecto, y dan origen a operaciones matemáticas que permiten obtener diferentes coeficientes de evaluación. Lo anterior no significa desconocer la posibilidad de que puedan existir criterios disímiles de evaluación para un mismo proyecto. Lo realmente decisivo es poder plantear premisas y supuestos válidos que hayan sido sometidos a convalidación a través de distintos mecanismos y técnicas de comprobación. Las premisas y supuestos deben nacer de la realidad misma en la que el proyecto estará inserto y en el que deberá rendir sus beneficios. (p.13).

Será necesario llevar a cabo un abordaje desde el punto de vista actual, es decir, observar y analizar de forma crítica e integral como se encuentra posicionada la empresa hoy y cómo puede utilizar esa información para la formación de estrategias a través del análisis F.O.D.A. A su vez, se necesita saber qué está sucediendo y qué sucederá durante la vida del proyecto en el ambiente externo, ya que, ninguna empresa se encuentra aislada, sino que, su entorno condiciona e influye fuertemente en el accionar de las mismas. Para esto, analizamos el ambiente político, económico, social y tecnológico; se confeccionará un análisis denominado PEST, en el cual se describe cada una de las características anteriormente mencionadas relacionándolas al tema de estudio de interés, el cual en este caso será la incorporación de la nueva unidad de negocio en Expel Agrotecnología S.A.

Luego, para ahondar más en el pensamiento del empresario realizaremos entrevistas y nos mantendremos en contacto continuo con el director de la empresa en estudio, su contador y su ingeniero agrónomo; estas fuentes de información son clave, ya que, es una forma de poder identificar claramente hacia donde se apunta con el proyecto y contar con datos desde el núcleo más interno de la organización. Y por último, solicitaremos presupuestos para poder estimar cuáles serán los costos en que se incurrirá al momento de la realización de la inversión y posterior operatividad para poder sacar conclusiones y obtener un diagnóstico lo más aproximado posible.

3. Servicio

Es adecuado, en este momento, entender cuál es la necesidad que requiere cubrir el cliente al elegir el producto o servicio que está adquiriendo y que características posee este último que lo diferencia de los demás existentes. Para conocer un poco más acerca de lo que se trata brindar un servicio, Kotler y Amstrong (2012) explica que, “Los servicios son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta, y que son esencialmente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo”(p.224). A su vez, este autor hace referencia a 3 distintos niveles de productos o servicios en los cuales, cada nivel agrega valor para los clientes. Estos niveles, siguiendo a los profesores Kotler y Amstrong (2012) son descriptos como:

-El valor fundamental para el cliente”, nivel que busca responder a la pregunta: qué es lo que el cliente adquiere cuando compra nuestro servicio y que beneficios pretende obtener.

-En el segundo nivel, se hace referencia a los atributos del propio servicio, aquellos encargados de la planeación, tendrán la función de convertir el beneficio planteado en el primer nivel, en un producto real.

-Por último, el tercer nivel se lo denomina “producto aumentado”, donde este aumento, hace referencia a todos aquellos beneficios extras que el cliente podrá obtener al contratar nuestro servicio y no el de la competencia, es decir, aquellas características propias que hacen que se diferencie.

Con todo lo mencionado, podemos observar que los consumidores adquieren más que un simple servicio y que es fundamental identificar, a la hora de diseñar el plan, cuáles serán aquellas formas que utilizaremos en esta nueva unidad de negocio para lograr crear ese valor agregado y poder entregar servicios eficaces. Los atributos como la calidad, el seguimiento constante y servicio post venta, la constante búsqueda de satisfacción del cliente y la experiencia de estos al elegir Expel serán cuestiones que el proceso de diseño deberá considerar, ya que, como consecuencia de esto habrá grandes posibilidades de obtener clientes leales y satisfechos que se mantengan a lo largo de los años y la empresa

pueda lograr tanto recuperar su inversión inicial como así también, generar rentabilidad. La empresa Expel, posee hoy en día unidades de negocio en las cuales se encarga de prestar diferentes servicios a sus clientes y su director Fotia (2020), considera que: “la política interna establecida de atención y servicio post venta, siempre ha sido una gran fortaleza, reconocida y valorada por los clientes”. Dado que la enfermedad en los cultivos detectada puede provocar pérdidas de rendimiento superiores al 30 %. El Instituto de Patología Vegetal del INTA recomienda prácticas de manejo integrado para minimizar estos efectos, un especialista indicó en el periodico Infocampo que “Los paquetes tecnológicos integrales son necesarios para acompañar el mejoramiento genético y mantener la enfermedad en bajos niveles”. (Juan Paredes, 2018).

Por otra parte, Consejero de Confederación Intercooperativa Agropecuaria (CONINAGRO) y productor de maní en Córdoba Giraudo (2020), aseguró que:

La calidad es el argumento más grande que tiene el maní argentino. El proceso que se le hace al maní y las distintas variables de manufacturación son muy requeridas en el mundo, y allí tenemos una ventana que nos permite alimentar esperanzas de que seguirá funcionando este mercado. El maní es una economía regional muy fuerte en Córdoba, la industria manicera no solo se ha preocupado por la producción sino también por los procesos posteriores relacionados al deterioro del suelo, y eso nos ubica en un lugar de privilegio.

Con estas declaraciones, podemos concluir que las prácticas por la mejora constante de la calidad, es una ventaja que le dará a este mercado la capacidad de mantenerse vigente a futuro y eso motiva a la inversión de muchos empresarios que pueden ver la posibilidad de obtener rentabilidad a través del desarrollo de nuevos servicios que se dediquen a contribuir en esa búsqueda. En base a la necesidad que tienen los productores por solucionar la incidencia de esta enfermedad y la inversión en nueva tecnología en un tratamiento que incluya prácticas de manera integral que la semilla requiere, ya que:

En 2017 la plaga de carbón ocasionó pérdidas por 30 millones de dólares y se temen los efectos que pueda tener en la actual campaña debido a que las teliosporas del hongo se diseminan rápidamente y pueden transportarse en

maquinarias, por medio de semillas o el viento. Al habitar en el suelo, lo que hace más difícil su control, las estrategias reactivas y preventivas de rotación de cultivos y aplicación de agroquímicos no resultaron exitosas para su tratamiento. (Bolsa de Cereales de Córdoba, 2020).

Es lo que nos lleva a encontrarnos en la evaluación de este proyecto. Se pretende llevar a cabo por parte de la empresa esas acciones requeridas en el mercado que resuelva el problema a través del agregado de valor del servicio que se va a ofrecer.

Procesos

La prestación del servicio del proyecto se basará en el seguimiento de lotes de maní exclusivamente dedicados a la resiembra, en donde podrán seleccionarse y segregarse dichos lotes a fin de que Expel mantenga la identidad de cada variedad de semillas por separado; este proceso en primera instancia ofrecerá al productor la posibilidad de diferenciar entre distintas variedades genéticas de semillas, lo cual, permite que a futuro se puedan mejorar estos cultivos y poder hacer frente a posibles pandemias con una mejor eficiencia; la empresa contará con silos térmicos de almacenamiento para mantener el producto de los clientes de manera segura y evitando que sufran variación en la germinación. Una vez seleccionadas y depuradas aquellas semillas afectadas por la enfermedad, se hace el secado de dichas semillas a bajas temperaturas para mantener la calidad y luego se devolverá identificada y seleccionada por variedad para que las productoras le den su destino. Una vez realizada la siembra, la empresa ofrecerá el servicio de control de los lotes sembrados para determinar si el proceso aplicado fue efectivo.

Estos diferentes procesos que se realizarán a la hora de ofrecer al cliente el servicio será llevado a cabo por el personal contratado para dichos fines, cada uno contará con una tarea asignada desde el momento que las semillas de maní ingresan a la planta procesadora hasta su posterior entrega y atención postventa con visitas pautadas para la evaluación de los resultados obtenidos. Cronológicamente las actividades serán:

-Recepción, preparación, acondicionamiento, secado, almacenamiento y clasificado de semillas de maní utilizados para la resiembra en la República Argentina, con el fin de evitar la afectación de estas por parte de enfermedades presentes en dichos cultivos.

-Transporte de las semillas hasta los clientes. Dado que los socios de la empresa cuentan con una flota de camiones y la empresa se encuentra en el mismo parque industrial en el cual se encuentran sus clientes; se ahorrará a los clientes los costos de transporte y podrá cumplirse con mayor efectividad los tiempos de entrega.

-Seguimiento de los campos sembrados para poder evaluar los resultados luego de la prestación del servicio y proceso aplicado; de esta manera la empresa podrá realizar acciones de corrección en caso de que no se esté cumpliendo con el objetivo esperado y podrá estar cerca del cliente para establecer una comunicación constante.

4. Mercado

Es fundamental para las empresas estudiar y conocer las características de sus mercados de consumo. Cada uno de ellos tienen necesidades especiales que merecen ser estudiados cuidadosamente y el planeamiento deberá orientar a la empresa a conectar con su mercado para de esta manera, poder acceder a los clientes. La siembra y producción de maní abarcan actualmente en nuestro país una extensa área, localizada principalmente en el centro-sur de la provincia de Córdoba, el cual ha tenido un gran impacto en el desarrollo socioeconómico de la región sostenidamente a través del paso de los años. Este sector, ha avanzado a pasos agigantados tanto a nivel nacional como internacional, ya que, la incorporación de tecnología y los desarrollos científicos junto con gran cantidad de estudios especializados en este cultivo ha llevado a que exprese su potencial y ubique a la Argentina como uno de los principales exportadores mundiales y los índices indican que:

Con el 95 % de su producción destinada a exportación, la provincia de Córdoba se consolida como el tercer exportador mundial de maní con cáscara y el primero con valor agregado. Entre los principales demandantes están los 27 Estados miembros de la Unión Europea, además de Rusia, Argelia, Chile, Emiratos Árabes, Israel, Pakistán y Canadá. A su vez, los propios países productores de maní compran maní argentino para sus nichos gourmet como lo hacen China, India, Estados Unidos, Australia, México, Brasil, Turquía y Sudáfrica. (Mundo Agro Córdoba, 2019)

El sector está compuesto por una variada gama de empresas entre las cuales se encuentran empresas multinacionales tanto de capitales nacionales e internacionales, como así también, PyMES y pequeños productores. Estos productores son agrupados por la “Cámara Argentina del Maní”, la cual, es una organización que pretende impulsar el desarrollo de esta industria y seguir avanzando hacia el progreso de su comunidad. La distribución de las empresas que participan en la producción de este cultivo, está conformada como se detalla a continuación:

El Sector Agroindustrial Manisero está radicado principalmente en la Provincia de Córdoba y constituye una economía regional emblemática, dedicada casi exclusivamente a la exportación. Este sector, está compuesto por 25 empresas entre las cuales hay PyMEs y cooperativas de capitales nacionales y empresas de capitales extranjeros radicadas en nuestro país desde hace muchos años. Dos empresas están ubicadas en la Provincia de Salta y las 23 restantes en la Provincia de Córdoba. Una treintena de localidades del interior de la esta provincia sostienen sus economías gracias a la agroindustria manisera como única fuente significativa de empleo. Las empresas productoras y elaboradoras de maní, que conforman el Sector Agroindustrial Manisero, nucleadas en la Cámara, invierten en investigación científica, desarrollo e innovación tecnológica a través de sus aportes a la Fundación Maní Argentino (FMA). Esta institución sin fines de lucro tiene la misión de identificar la problemática del cultivo de maní y de otros productos agropecuarios”. (Cámara del maní, 2018).

En cuanto a las variedades que se producen en nuestro país, predomina la denominada “Runner” y una característica que destaca a la producción Argentina mundialmente, es que se dispone de cultivares alto oleico. Esto hace que el producto sea muy deseado por los mercados y su principal destino es la industria de los snacks y confituras. La temporada de siembra se encuentra entre los meses de Octubre a Diciembre y la temporada de cosecha entre los meses de Marzo a Junio. Objetivos de los productores del sector:

- Aumentar el rendimiento a través de la mejora de la calidad de sus cultivos.
- Reducir la incidencia de enfermedades en los cultivos de maní.
- Optimizar el aprovechamiento de sus semillas.

Tamaño del mercado

Conocer el tamaño del mercado al que la empresa apunta es importante de evaluar, dado que si la cantidad de clientes que se estima tener no es suficiente para obtener rentabilidad, se tendrá que replantear la idea de negocio. En muchos casos aunque exista

una idea que sea buena, puede haberse sobreestimado el tamaño del mercado. Por otra parte, lo que la estimación del tamaño de mercado permitirá es realizar la proyección de ventas futuras. A continuación, pueden observarse en la Figura 4, datos actualizados proporcionados por la Bolsa de Cereales de Córdoba, sobre los números que arrojó la producción durante los últimos años de este cultivo.

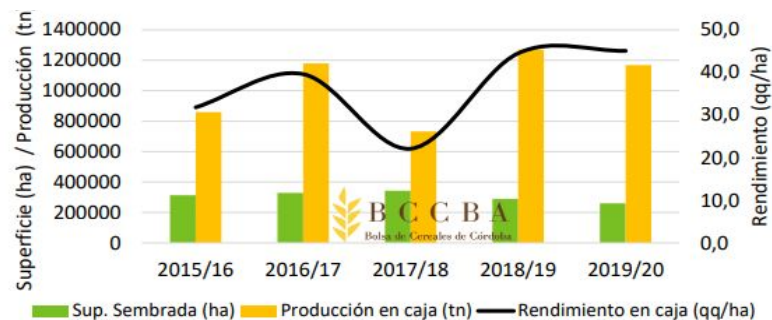


Figura 4. Correlación superficie sembrada/rendimiento de maní. Fuente: Bolsa de Cereales de Córdoba

Como se observa tanto en la figura 4 como en la tabla de la figura 5, la tendencia es creciente, salvo algunas campañas afectadas por el clima. Según las estadísticas,

Los últimos datos para la campaña de los años 2019/2020 muestran que la producción cayó un 8% pero, de todos modos, desde la bolsa aseguran que estos datos no son una mala noticia para el sector, ya que, la campaña quedó 16% por encima del promedio histórico y Córdoba aún continúa posicionada como la principal provincia productora de maní en Argentina, representando el 90% del total producido”. (Infocampo, 2020).

MANÍ - CÓRDOBA	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	% Variación interanual
Sup. Sembrada (ha)	313.500	328.600	342.500	288.780	260.000	-10
Sup. perdida (ha)	43.300	30.700	11.400	3.207	800	-75
Sup. Cosechada (ha)	270.200	297.900	331.100	284.582	259.200	-9
Rendimiento en caja (qq/ha)*	31,8	39,6	22,1	44,5	45,1	1
Producción en caja (tn)	859.200	1.179.300	731.900	1.270.733	1.168.100	-8
Producción en grano (tn)**	618.100	825.500	475.700	889.513	817.700	-8

Figura 5. Evolución intercampaña de las variables productivas del maní en Córdoba. Fuente: Bolsa de Cereales de Córdoba 2020.

Cientes

El mercado industrial o mercado de productos y negocios, posee características particulares que se diferencian de aquellas que presenta un mercado de consumo. Por ejemplo, podemos identificar que los primeros, necesitan de la utilización de procesos más complejos, que demandan una mayor cantidad de tiempo y generalmente, necesidad de fuertes inversiones en investigación y desarrollo; tienen una menor cantidad de compradores pero estos son de gran tamaño; sus compradores, como ocurre por en nuestro país, tienden a estar concentrados geográficamente en pocas ciudades principales como se expresa en el informe “La industria en la Argentina ayer y hoy”, la distribución se encuentra dada de la siguiente forma:

La agrupación geográfica de la actividad fabril obedece a una serie de factores que inciden en la localización de los establecimientos industriales, entre los que deben considerarse: la existencia de materia prima, la disponibilidad de energía, la provisión de mano de obra y de agua, la proximidad a los mercados de consumo y la vinculación con los medios de transporte, a los que debe sumarse la acción desarrollada por el Estado, mediante la implementación de regímenes promocionales para mejorar las posibilidades de asentamiento en ciertas áreas del territorio. La mayor concentración industrial se presenta en la zona del litoral del río de la Plata y la margen derecha del río Paraná, conformándose allí el denominado cordón industrial, o costa industrial argentina, que se extiende entre Santa Fe y La Plata. Las industrias de mayor volumen y que dejan mayores saldos exportables, son las manufactureras de origen animal y vegetal, especialmente las alimentarias. Dentro de ellas sobresalen: la industria frigorífica, cuyos principales establecimientos se encuentran en Buenos Aires, Rosario, Córdoba, Entre Ríos y San Luis; la lechera principalmente en Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba; la molinera en Buenos Aires, Capital Federal, Santa Fe y Córdoba, la azucarera en Tucumán, Jujuy, Salta y Santa Fe; la aceitera en Santa Fe, Gran Buenos Aires, Entre Ríos, Capital Federal, Córdoba y Mendoza; las conservas de pescado en Mar del Plata, Necochea, Puerto Deseado y Ushuaia. (Perspectiva Sur , 2016)

La realización de este proyecto, estará enfocado a cubrir el mercado de empresas de la cadena agroalimentaria productoras del maní ubicadas en la Provincia de Córdoba, entre las cuales podemos mencionar: Aceitera General Deheza (AGD); Olega S.A; Golden Peanut and Tree Nuts; Manisel S.A; Lorenzatti & Ruesch; Cotagro Coop; Maniagro S.A; Prodeman; Adeco Agro; Servicios Agropecuarios S.A; Gastaldi hnos srl; Grupo Cavigliaso, etc. Una de las grandes problemáticas que se presentan en esta industria y que en los últimos años se ha incrementado notablemente, es la presencia de carbón como mencionamos anteriormente.

El carbón del maní se detectó por primera vez en Argentina en frutos de maní cultivado en la campaña agrícola 1994/95, pasando de ser una enfermedad emergente a una enfermedad endémica y epidémica desde hace algunos ciclos agrícolas para la principal región productora. (A. Marinelli, G.J. March, C. Oddino, 2008).

Como consecuencia de esta nueva problemática, las pérdidas de rentabilidad ocasionadas comienzan a alertar fuertemente a las empresas dedicadas a desarrollar esta actividad dado que en la planta afectada, la vaina con presencia de carbón se pierde casi totalmente, según el grado de afectación y severidad. Como detallan expertos e investigadores, se necesita con urgencia la creación de nuevas prácticas que permitan acabar con esta amenaza y afirman que:

Los aspectos relacionados a la generación de herramientas para el manejo de esta enfermedad se encuentran actualmente en investigación con el fin de instrumentar estrategias de comprobada eficiencia. Hasta el presente se cuenta con resultados parciales que permiten la recomendación de algunas tácticas de manejo, principalmente correspondientes a acciones preventivas. Se recomienda sembrar semilla de sanidad conocida, libre de carbón por haber sido producida en lotes sin antecedentes de carbón. (A. Marinelli, G.J. March, C. Oddino, 2008).

Expel se enfocará en esta problemática y a su vez tendrá como objetivo mantener y segregar la identidad de las semillas de los clientes, para que a lo largo del tiempo la producción mejore su calidad.

Competencia

Directa: identificar con quién se está compitiendo o quiénes serán los competidores, qué productos o servicios venden, dónde se encuentran, qué servicios adicionales ofrecen, etc; son datos que no podrán faltar cuando se lleva a cabo la venta de algún tipo de producto o servicio. Conocerlos y analizarlos conlleva al empresario a enfrentarlos desde una mejor posición a modo de poder entenderlos y definir en qué ventaja competitiva residirá la estrategia.

En cuanto a la competencia que enfrentará Expel al iniciarse en este nuevo proyecto, hemos podido identificar a la empresa CTA S.A. Esta última se encuentra ubicada en la localidad de Hernando, Córdoba; cuenta con algunos años de experiencia, pero se trata de una empresa joven que comenzó su accionar en el mercado en el año 2011 y en el año 2015 incorpora el nuevo tratamiento profesional de semillas que para Expel significaría una posible competencia.

Indirecta: hemos detectado otra empresa localizada en General Cabrera, en la provincia de Córdoba, localidad vecina a General Roca llamada Criadero El Carmen, que lleva adelante diferentes proyectos de investigación presente en el mercado desde el año 1982 y con experiencia en la búsqueda de métodos de mejoramiento del maní que crea variedades y las desarrolla aplicando técnicas de modificación genética. Consideramos a esta empresa como una competencia indirecta, ya que, busca el mismo fin que nuestro proyecto pero a través de la implementación de un método diferente.

Análisis de los factores externos

Para poder entender con mayor claridad el contexto a nivel externo donde se intenta insertar esta UEN, será necesario hacer un análisis a nivel macro de la situación, la cual presenta un alto grado de complejidad y no puede pasar inadvertida en este proyecto. Tenemos que conocer las medidas y decisiones que se toman a nivel político y económico tanto de nuestro país como del mundo, ya que, hoy no puede pensarse a un mercado aislado de otro, sino que, a lo largo del último siglo, la globalización e

integración del mundo ha derribado muchas fronteras. También los avances tecnológicos han hecho que todo esto sea posible; conocer las tendencias en distintas materias y las posibilidades que nos ofrece, es un factor fundamental para poder insertarnos en este nuevo mundo que avanza con una gran velocidad. A continuación evaluamos estas variables utilizando un conocido método denominado análisis PEST.

Sin duda, durante el año 2020 la mayoría de los sectores del país se vieron afectados por la pandemia mundial provocada por el virus Covid-19 que nos ha tocado atravesar. Muchas empresas de nuestro país han tenido que cerrar sus puertas definitivamente, ya que, los costos que deben soportar, como una alta carga impositiva, al tiempo que mantienen problemas de falta de financiamiento, sin estar percibiendo ningún tipo de ingreso a causa de las restricciones impuestas por el gobierno sobre el aislamiento social, preventivo y obligatorio hicieron inviable su continuidad.

Ambiente político

Dice Eduardo Nervi (2020), presidente de la Cámara Argentina del Maní:

Tenemos un trabajo de largo plazo que nos dio un posicionamiento internacional que no se condice con la coyuntura nacional.(...) Para nosotros, es clave cambiar la composición de las exportaciones, pasar de un ingrediente a un producto terminado, y la forma de lograrlo es con estabilidad económica, con acceso a créditos de inversión en bienes de capital que tengan tasas y plazos de países desarrollados. (La Nación, 2020).

Sin embargo, las decisiones políticas parecen no ayudar con esas necesidades; los controles de cambio, una inflación en aumento con un índice de más del 40% anual combinada con la aplicación de fuertes políticas económicas monetarias, la prohibición de realizar despidos durante la pandemia y la paralización de todos los sectores como producto de la misma, la inestabilidad fiscal, las limitaciones que se tiene a la hora de poder contar con el financiamiento adecuado que requieren las pyme de nuestro país para concretar sus operaciones de comercio exterior y el poco incentivo para la inversión en tecnología, que permitan obtener mejores rendimientos de producción, hace de nuestro país un lugar difícil para el desarrollo, con un enorme factor de incertidumbre y riesgo.

Sin embargo, se espera que para los próximos años se puedan mejorar todos los indicadores económicos. Y apostamos a que se apliquen políticas que incentiven a la producción, a la inversión en bienes de capital, disminuyendo las trabas y así poder crear un mercado más próspero y competitivo; más allá de que somos conscientes que no se trata de los gobiernos de turno que estén a cargo de la administración del país, sino que, Argentina tiene en su haber numerosas crisis y la historia continuamente tiende a repetirse.

Ambiente económico

La actualidad económica del país es compleja, ya que, está íntimamente ligada con la cuestión política y claramente con la pandemia. Durante el 2020 según estimaciones de economistas se espera que Argentina tenga una caída del Producto bruto interno (PBI) de aproximadamente el 13% o más, con respecto al año anterior; una de las mayores caídas de la historia y la industria sigue las mismas perspectivas. Como consecuencia todos nos vemos afectados por la situación, ya que esto, repercute en la mayoría de las empresas del país, en los puestos de trabajo, en menos desarrollo, menos consumo y por lo tanto en menos dinero. Si bien, ya nuestro país tenía una economía en recesión, esta caída se dio de manera brusca, donde los efectos de la cuarentena se sintieron con mucha fuerza.

El dólar ha dado qué hablar debido a las medidas tomadas en el mes de septiembre con respecto a los controles cambiarios que se establecieron y, por supuesto, no es un tema que escape al campo y a la producción. Esto afecta los precios de los insumos del sector agroindustrial, afecta a los exportadores, las importaciones quedan limitadas y también a las empresas en el pago de sus deudas. Esto es un golpe por la suba de costos para muchos sectores y porque la brecha cambiaria será un trastorno para los productores. Así como se restringe la compra de dólares, también se lo hace con la oferta. Como resultado, la desconfianza aumenta y consigo, los costos presentes y futuros en lo comercial y financiero. Por lo comercial, el problema está en los precios de los insumos dolarizados que se utilizan para producir, ya que, sería de esperar que las empresas que los proveen directamente importados o elaborados con una gran cantidad de componentes provenientes de importaciones ajusten sus precios mirando el tipo de cambio paralelo y no al dolar oficial. De darse esa situación, habría un fuerte desfase entre el precio del

dólar que reciben los exportadores, al tipo de cambio oficial neto de los derechos de exportación y el que pagan en sus insumos.

Ambiente social

La actividad económica principal de la localidad de Alejandro Roca, donde se instalará la empresa y al igual que el resto de esta región del sur de la provincia de Córdoba, es la agricultura y, en segundo lugar, la ganadería. Dicha actividad agrícola ha proporcionado a los habitantes de las distintas localidades numerosas fuentes de trabajo, ya que prácticamente, la mayor parte de su población lleva a cabo alguna actividad relacionada con las empresas que se establecen en los distintos pueblos vinculadas a la misma. Según el último censo, Alejandro Roca cuenta con 5.298 habitantes y gracias a su gran actividad industrial, se ha convertido en una de las localidades con mayor cantidad de habitantes de la región; característica que podría indicar que muchas personas eligen actualmente habitar la ciudad, ya que, pueden desarrollar tanto su profesión como mantener un buen nivel de vida al asentarse en la misma.

Ambiente tecnológico

Se puede decir que, hoy en día el sustento de la mayoría de los avances y desarrollos, es la tecnología y este caso no es la excepción. Tanto los desarrollos que se han logrado para la presembrado, siembra, precosecha, cosecha y poscosecha, han sido unos de los elementos imprescindibles que influyeron sobre la calidad y éxito del cluster cordobés. Hoy se aplica mucho el tratamiento profesional en plantas para asegurar la calidad; podemos mencionar la selección y control de calidad del maní, el uso de agroquímicos, fertilizantes, la incorporación de la biología, la inoculación, entre otros. Este aporte genera un diferencial productivo que recompensa a quien produce la inversión en su uso

5. Análisis FODA

Para darle alternativas de solución a las dificultades que se presentan en el proyecto de negocios escogido, se evaluarán características fundamentales que definen la situación actual desde una mirada tanto interna como externa de la empresa Expel Agrotecnología S.A para establecer bases sólidas sobre las cuales encaminar el trabajo en consecución de los objetivos planteados y en el posterior desarrollo de las estrategias a implementar.

Para esta tarea, aplicaremos, como puede observarse en la Figura 6, a continuación, técnicas eficientes como el análisis F.O.D.A. Este análisis, es una de las claves al momento de llevar a cabo el diagnóstico de un proyecto de negocios, en él vemos las Fortalezas, las Oportunidades, las Debilidades y las Amenazas y el emprendedor o quien se encuentre a cargo del desarrollo y evaluación, puede formular estrategias a través de su formato.

Esta es una de las herramientas más utilizadas a través del mundo para poder definir donde nos encontramos hoy y luego poder trazar aquel camino que nos indique hacia donde ir. Nos ayuda a conocer a qué nos enfrentaremos y las armas que tenemos para poder hacerlo.

Puede observarse con un mayor grado de claridad los distintos recursos que se tienen que optimizar, como así también, aquellos con los que la empresa cuenta y que son una ventaja con respecto a su competencia. Nos brinda información sobre: situación interna y externa de la organización y situación competitiva de la organización.

ANÁLISIS F.O.D.A

EXPEL AGROTECNOLOGÍA S.A

F	O	D	A
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
• Posicionamiento en el mercado • Conocimiento previo de los potenciales clientes • Posibilidad de acceder a créditos • Experiencia en el mercado • Servicios con alto valor agregado • Ubicación estratégica dentro de la zona de producción	• Unidad con poca explotación • Captar el segmento de mercado y establecer una posición • Necesidad del servicio • Aumento de la demanda	• Gran costo de inversión en capital • Dificultad en conseguir financiamiento a tasas accesibles dadas las condiciones macroeconómicas por las que se atraviesan en la actualidad • La falta de experiencia en la nueva tarea	• Nuevas legislaciones que perjudiquen el sector • Que los potenciales clientes incorporen desarrollos este proceso a nivel interno para ampliar su cadena de valor • Contracción del mercado a partir de la epidemia mundial • Reducción del consumo mundial de mani • Empresa x competidora en el rubro

Figura 6. Análisis F.O.D.A aplicado a la empresa Expel Agrotecnología S.A para evaluar nueva unidad de negocio.

Utilización de las fortalezas:

-El posicionamiento y conocimiento previo de los potenciales clientes, ha sido logrado por Expel a lo largo de los últimos 10 años, a partir del establecimiento de una planta procesadora para tratamiento de semillas de maní. Desde entonces la relación con los productores de la zona contribuyeron al crecimiento de la empresa y establecimiento de relaciones cercanas; todo lo anterior hoy en día, representa una gran ventaja a la hora de llevar a cabo negociaciones, desarrollar estrategias de venta adecuadas y potenciamiento de los servicios.

-Encontrarse en una ubicación estratégica (cercana al productor y zona de cultivo) como es la ciudad de Alejandro Roca, Córdoba; es una fortaleza que posibilitará la

reducción de costos de transporte de las semillas y será esencial al momento de llevar a cabo el seguimiento post venta del servicio.

-La experiencia es un activo que representa para Expel la capacidad de ofrecer el servicio que el cliente está buscando con la calidad y atención que este mercado demanda.

Oportunidades:

-Utilizar la creciente necesidad del servicio que se está evaluando y el cercano trato con los posibles futuros adquirentes para poder lograr la posición y captar el segmento que se pretende, ya que, las empresas se encuentran en la búsqueda de la solución que este servicio brinda y la industria del maní en el país se encuentra en expansión.

-El hecho de que aun la competencia no se ha expandido y solo se ha identificado una pequeña empresa que realiza una actividad similar, tendremos la oportunidad de cubrir la demanda insatisfecha.

Debilidades

-Las actividades y prestación de servicios industriales requieren contar con grandes máquinas especializadas e invertir en la capacidad instalada; esto conlleva un desembolso significativo de dinero en el momento cero del proyecto, por lo tanto quien decide hacerlo debe contar con el capital inicial adecuado para poder acceder. Sin embargo, esto no significaba para Expel una debilidad si el proyecto genera la suficiente rentabilidad que le permita recuperar y/o superar esa necesidad de inversión.

-Se deberán destinar fondos y dedicar un tiempo importante a investigar sobre nuevos desarrollos en el sector y especificación sobre los procesos que se llevarán a cabo, ya que, se trata para todos de una nueva actividad sin conocimientos técnicos previos específicos.

Amenazas

-La volatilidad económica deberá ser muy tenida en cuenta a medida que avance el proyecto, pero también, deberá tenerse en cuenta la falta de seguridad jurídica que presenta nuestro país, donde continuamente las legislaciones cambian y las reglas del

juego son inestables, por lo que si se modifican las condiciones actuales y se aplican nuevas normas, puede que estas desalienten el seguimiento de nuestro plan, ya sea por complicaciones propias a la hora de poder acceder a la inversión que se necesita, como también afectando la capacidad de compra o pago de los potenciales clientes.

-Las empresas que se encuentran inmersas en este sector, pueden realizar la inversión e instalar su propio tratamiento de semillas, integrando el proceso planeado a sus propias instalaciones; lo que ocasiona que este servicio deje de ser necesario en el mercado.

-Empresa encargada a brindar el mismo servicio que pretende Expel, la cual, podría abarcar el mercado objetivo, ya que, cuentan con la capacidad instalada necesaria y tienen más conocimientos específicos sobre el tratamiento. Pero a partir de una buena relación precio-calidad y cercanía con los clientes se podrá reducir la posibilidad de ingreso de esta competidora.

Objetivos estratégicos de la empresa

-Afianzar el posicionamiento en el mercado, fidelizar clientes.

-Atender un nicho de mercado con demanda insatisfecha, el cual se encuentra ubicado en la zona de establecimiento de la empresa Expel.

-Implementar un nuevo servicio que brinde a sus clientes, con los que ya se cuenta con conocimiento y realizado de negocios con anterioridad, un tratamiento de optimización de los productos para aumentar sus rendimientos y disminuir las pérdidas.

6. Estrategia Comercial

Estrategia de Marca

El enfoque estratégico del desarrollo del proyecto implica tener la capacidad de tomar decisiones y el talento de caminar un camino riesgoso con la destreza necesaria para implementarlo de manera exitosa, ya que, las decisiones aquí tomadas tendrán repercusión directa en la rentabilidad del proyecto. El Dr. Calor Prestipino (2006) considera que el modelo básico para formular una estrategia debe contener una serie de criterios como:

- Consistencia, es decir que el proyecto sea coherente con el ámbito en el cual se desarrollara.
- Consonancia, que el proyecto pueda adaptarse al entorno
- Competitividad; si no somos competitivos no solamente el proyecto no tendrá posibilidad de éxito, sino que, además, sostenerse en el tiempo será algo casi imposible de lograr.
- Viabilidad; que se pueda llevar a cabo, es decir, que pueda ser instrumentado en la realidad.

En muchas ocasiones, siendo una PyME, ser competitivo implica grandes esfuerzos para buscar aquellos clientes que nos interesa atender y proponer ideas innovadoras que diferencien el valor de nuestra empresa. Dado que cada característica innovadora o única tiene un costo, se deben incluir al producto/servicio aquellas que le reporten beneficios, y el cliente valore, de forma tal que termine eligiendo nuestra propuesta. El desempeño de las empresas que brindan servicios, no puede circunscribirse solamente al rendimiento financiero, sino que, se debe prestar especial atención al valor agregado que se le va a otorgar al cliente y al equipo de trabajo que hace posible la oferta del servicio.

Unas de las preguntas que debemos hacernos es, ¿Qué problema estamos resolviendo? ¿Qué métodos se usarán? Más allá de un servicio, los clientes van a estar en la búsqueda de soluciones a algún tipo de problema de distinta índole: técnico, financiero, logístico, de transporte, de provisión de materiales, etc; y tan importantes como ésta son las

decisiones sobre precio, canales de distribución, marca, calidad del producto, servicios complementarios y características exigidas. En este trabajo, en la etapa de lanzamiento, se priorizará en la individualización de las necesidades de cada cliente a través de la comunicación constante para escuchar sus requerimientos; que la entrega se haga en los tiempos que han sido pactados y en el servicio de posventa con un soporte técnico que asesorará al productor para satisfacer todas las consultas que puedan surgir respecto a los resultados obtenidos. En cuanto al diseño de una estrategia, podemos encuadrarla en una extensión de marca. Para poder ver con mayor claridad de que se trata este diseño, nos dirigiremos a un esquema propuesto por Kotler (2007), el cual se encuentra plasmado en la figura 7, muy útil para analizar las oportunidades de desarrollo y diseño de marca.



Figura 7: Estrategia de marca elegida por la empresa para implementar el proyecto. Fuente: elaboración propia en base a Marketing. Kotler (2007)

Esta estrategia de extensión de marca implica que, a través de la utilización del nombre ya existente de la empresa el cual ya tiene una presencia en la mente de los clientes y es reconocido por estos que son a quienes se pretende llegar; se podrá alcanzar un

reconocimiento y una aceptación más rápida colocando a la empresa por encima de su competencia. Por otra parte, hay que tener en cuenta que esta estrategia también puede implicar un riesgo, ya que, si el nuevo servicio no funciona como se lo espera, podría perjudicar al resto de los servicios ofrecidos por esta organización.

Análisis de posicionamiento

Para alcanzar ese posicionamiento que toda compañía augura al momento de lanzar sus propuestas de valor en el mercado. Expel considera ciertas aristas que le proporcionan un plus al momento de la competencia en su mercado, entre las cuales se puede mencionar la tecnología de última generación, la experiencia, el conocimiento y trato cercano con cada uno de los clientes.

El servicio es destinado a empresas ubicadas en la localidad de Alejandro Roca y ciudades aledañas, zona en la cual se encuentran instaladas la mayor cantidad de empresas en el país dedicadas al rubro del mercado del maní, lo que, según datos expuestos por el Departamento de Economía de la Bolsa de Cereales de Córdoba en periodico especializado, representa una participación del 92% de la producción industrial de maní a nivel nacional. Este será el mercado objetivo del presente proyecto. (Supercampo, 2020).

Actualmente, La Camara Argentina de Mani nuclea 23 establecimientos registrados oficialmente y Expel S.A cuenta con un vínculo comercial hoy en día con 10 de estas 23 empresas, lo que representaría aproximadamente un 45% de dicho mercado. Teniendo en cuenta estos datos se buscará cubrir inicialmente un 35% de las empresas existentes en el primer año, es decir, 8 de las empresas de las actualmente dedicadas a la industria del maní en la Provincia de Córdoba e ir aumentando su participación campaña a campaña, a través de visitas y difusión de su innovación en congresos y jornadas que se desarrollan todos los años a nivel Nacional. De acuerdo con las consultas a algunos de los actuales clientes, se obtuvieron respuestas de aceptación por la línea, que serán tenidos en cuenta para la proyección de ventas. La venta de este tipo de servicios es selectiva, destinada exclusivamente a todas aquellas compañías cuya actividad comercial está relacionada con la producción de maní; dichas compañías destinan casi en 100% de su producción al

mercado exterior. Por lo tanto, la calidad que sus productos tengan desde la siembra hasta la entrega del producto al cliente final en los distintos puntos del mundo, principalmente concentrándose los mismos en Europa y Asia, va a ser una gran ventaja competitiva que obtendrán los clientes de Expel con este servicio.

Estrategia del servicio

Como se puede observar, a lo que apunta el servicio es plenamente dedicarse a solucionar el problema causado en la semilla de maní en todas sus etapas y ofrecer al cliente la seguridad del almacenamiento y tratamiento de su producto. Con la identificación de estas ventajas de desarrollo tecnológico, consideramos que la estrategia comercial que mejor se adapta es aquella basada en el producto. La cual se destaca principalmente por la atención puesta directamente en satisfacer necesidades del cliente, percibidas a través de la reducción de los costos de tratamiento fitosanitarios, de sostener la calidad de sus materias primas, evitando así la necesidad de que el cliente esté en la constante búsqueda de aditivos sustitutos generalmente realizados por mutaciones genéticas que ocasionan las formulaciones sintéticas y contribuyendo de esta manera también con la disminución de contaminantes de los suelos y el agua subterránea. Todas estas características del servicio, a su vez, se ofrecerán junto al cumplimiento de los tiempos de entrega pactados y feedback constante.

Estrategia de precio y venta

Existen diversas formas y variantes que podemos observar en la literatura de expertos como Porter (1990) para la introducción de un nuevo producto/servicio en el mercado, entre las que podemos señalar:

-Estrategia de espumación lenta: esta consiste en lanzar el servicio a un precio

alto y con poca promoción.

-Estrategia de penetración rápida: se basa en el lanzamiento de un producto a un

precio bajo y con grandes gastos de promoción.

-Estrategia de penetración lenta: consiste en lanzar un producto con un precio

bajo y con nivel de promoción bajo.

Por otra parte los diferentes métodos de fijación de precios existentes:

- Lo que puede encontrarse habitualmente es agregar un margen bruto estándar al costo del producto/servicio. Lo que supone que se ha estimado un volumen de ventas y producción determinado para fijar el costo unitario a partir del cual se adiciona el margen.

- También encontramos la fijación de un precio para obtener un margen determinado de ganancias.

- La fijación de precios basada en el valor percibido por parte del cliente.

- La fijación de precios según el índice corriente; esta estrategia se basa en gran parte en los precios de la competencia. Pueden fijarse por encima o debajo de ella, según la estrategia comercial de penetración en el mercado, la competitividad que la empresa tenga y el posicionamiento que se disponga.

El precio es probablemente el elemento más importante de la estrategia para la determinación de la rentabilidad del proyecto, ya que este será, en último término, el que defina el nivel de los ingresos. La decisión de elegir uno u otro de los métodos mencionados, dependerá tanto del tipo de producto o servicio con el que estamos trabajando, como así también, no puede dejar de pensarse en el mercado en el que el proyecto estará inmerso; por ejemplo, en este caso, estamos hablando de un mercado donde la magnitud de los clientes a los que se apunta es mucho mayor a la que puede llegar a realizar un consumidor particular, ya que, las ventas estarán enfocadas a organizaciones, por parte de las cuales una sola adquisición del servicio puede tratarse de miles de dólares; es un mercado donde generalmente hay pocos consumidores y las órdenes de compra son de grandes magnitudes. A su vez, no podemos dejar de tener en cuenta la necesidad del empresario de recibir una rentabilidad a través de la realización del mismo. Considerando estos factores, la decisión de la fijación del precio del servicio es la que se expone a continuación.

Fijación del precio final

Para determinar su precio final la empresa debería considerar varios de los métodos mencionados y otros factores como reacciones psicológicas del cliente, influencia de otros elementos de la mezcla de marketing, las políticas de precio tradicionales y el impacto del precio sobre otros competidores. Consideramos que la estrategia que se adoptará en el caso de este proyecto, dadas las capacidades de producción que se esperan y los tiempos que implica llevar a cabo el proceso productivo, será la de una penetración lenta del mercado, ya que, las capacidades físicas no permitiría un crecimiento acelerado. Además, cabe destacar que las ventas se van a tratar de manera personal con los clientes, para lo que, la empresa dispondrá de procesos de comercialización a través del representante de ventas que desarrolla visitas personales para promover los valores potenciales y atributos del servicio. Y, en segundo lugar, en cuanto a la estrategia de precios, consideraremos adecuada la elección de una combinación de las últimas 3 variables señaladas anteriormente. El porqué de la elección de esa combinación de factores al momento de determinar los precios se explica en base a las siguientes causas:

-La fijación de precios basada en el valor percibido por parte del cliente: se pondrá este parámetro en el primer paso a tener en cuenta para determinar el precio. Elegimos este tipo de fijación de precio, ya que, los clientes actualmente se encuentran perdiendo parte de su rentabilidad a causa de la enfermedad y otras problemáticas de sus semillas que, con nuestro servicio, apuntamos a solucionar. Por lo tanto, el valor que estos le adjudican a la solución de su problema representaría al final, una futura potenciación de sus propias ganancias y nos da la posibilidad de fijar un precio más alto con el que se logra obtener un buen margen sobre los costos incurridos y a su vez, no resulta un precio excesivo para el cliente, ya que, su rentabilidad será aún mayor.

-La fijación de un precio para obtener un margen determinado de ganancias: porque sin ganancias, no hay proyecto que llevar a cabo. Una compañía no puede realizar ventas por debajo de su costo de producción y permanecer en el negocio, pero tampoco puede venderlos a un precio inaceptable dentro del mercado meta. En la búsqueda de rentabilidad, la empresa deberá tratar que los flujos positivos (ingresos) excedan a los

negativos (egresos), incluyendo en estos últimos el costo de capital de los fondos utilizados. Al ser un servicio de tipo industrial, con grandes estructuras y muy especializadas, los costos fijos son elevados; por lo tanto, tener una buena correlación entre los ingresos y los costos en los cuales se incurre será determinante para poder obtener un resultado positivo.

-La fijación de precios según el índice corriente: esta, se debe a que el precio debe ser pertinente. Debe tanto poder cubrir los costos, de manera que, la empresa no destruya valor con el proyecto; pero a la vez debe ser competitivo y adaptarse a las características del mercado y a los precios de referencia (competencia).

7. Recursos humanos y organización

Para iniciar y llevar a cabo este nuevo proyecto, la empresa requiere, entre otros recursos indispensables para que esto sea posible, recursos humanos. Se trata de aquellas personas que serán indispensables y dedicaran su tiempo de trabajo en el desarrollo de cada una de las actividades que corresponda.

La nueva actividad requiere un total de 10 nuevos empleados, de los cuales dos de ellos serán contratados por un contrato de trabajo según establece la ley 20.744 en su art. 90; por otra parte los 8 trabajadores restantes serán contratados bajo la modalidad de trabajo por temporada (LCT 20.744 art. 96) , ya que, las características propias del desarrollo de la actividad así lo requieren. Este tipo de contrato de trabajo por tiempo indeterminado, tiene las características de un contrato por tiempo indeterminado, pero se lleva a cabo con una ejecución discontinua, donde la prestación se realiza en forma cíclica y repetida, donde existen períodos intermedios en los que la actividad no se ejecuta y, por lo tanto, se suspende la ejecución del contrato de trabajo. A su vez, estos contratos se encuentran sujetos a distintos convenios colectivos de trabajo, perteneciendo los mismos a distintos gremios. En este caso, la empresa trabajará con 3 distintos y estará bajo las regulaciones de Unión Recibidores de Granos y Anexos de la República Argentina (URGARA), Unión Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores (UATRE) y Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECYS). Seguidamente se describen características y especificaciones de cada puesto:

-Director General:

Este es el representante legal de la empresa, quien fija políticas operativas, administrativas y de calidad; planea, dirige y controla las actividades de la empresa. Es la imagen de la empresa en el ámbito externo, quien cuenta con los contactos y relaciones empresariales con el objetivo de establecer nexos y lazos de negocios a largo plazo. Será la persona que se encarga de establecer los objetivos y metas específicas de la empresa y desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas. A través de sus personas elegidas para llevar a cabo cada acción, vuelve operativos a los objetivos y metas en cada área funcional. También es aquel que mide continuamente la ejecución y compara los resultados reales con los planes y sus estándares de ejecución planteados.

Analizará aspectos financieros de las decisiones. y efectuará negociación con clientes, en materia relacionada con créditos y pagos.

-Personal administrativo

Se contratará una persona con capacidad para el desarrollo de actividades administrativas y del día a día, llevando registros de las operaciones como cobros, pagos, coordinar las áreas de tesorería, pago a proveedores y cobro a clientes; atención y seguimiento de clientes y proveedores; etc. El costo total que significa este puesto de trabajo, registrado como empleado de administración categoría A y sujeto a FAECYS, es de \$50.600,00 más un adicional del 40% correspondiente a cargas sociales

-Encargados/supervisores de galpón o depósito y planta

Estos trabajadores tendrán como tarea coordinar la recepción de materias primas a las instalaciones de la empresa; velar por el orden, limpieza, distribución del galpón de acuerdo a disposiciones de seguridad e higiene; realizar el control y seguimiento de humedad, temperatura y consumo instantáneo del proceso de secado de semillas, toma de muestra de cada lote procesado según especificaciones del área de calidad, coordinar (en conjunto con el responsable del área) el proceso de mantenimiento y mejora de planta, soporte operativo de las tareas que le sean asignadas; coordinar la logística de retiro o ingreso de las semillas; manejar el equipo operativo del galpón y realizar registros con indicadores de merma pérdidas, aumentos de inventarios, entre otras. Estos trabajadores estarán sujetos bajo el gremio de URGARA y sus ingresos tendrán un costo para la empresa entre \$48.989,00 y 57.060,00 más sus respectivas cargas sociales de 40%.

-Encargados del movimiento de semillas

Se contratan para que lleven a cabo el traslado y movimiento de las semillas en el interior de las instalaciones. Pertenecen al gremio de UATRE y su sueldo tendrá un costo de \$57.323,56 más cargas sociales.

8. Aspectos legales y ambientales

Cualquier economía en tanto sea nacional o regional, se encuentra sujeta a una estructura legal la cual condiciona la manera de actuar de quienes se encuentran insertos en ella. En cuanto a las exigencias legales por parte de las legislaciones en los distintos niveles de nuestro país a tener en cuenta y aquellas características ambientales que deben atenderse al momento de poner en marcha el proyecto en cuestión, implica la realización de las siguientes tareas:

- Solicitud de alta municipal del emprendimiento.
- Pago de la tasa de Comercio e Industria Municipal \$800.
- Copia de la escritura donde se enclava el emprendimiento.
- Informe de Bomberos voluntarios de la localidad, en la que se declaren matafuegos a instalar y salidas de emergencias y plan de evacuación.
- Plano de emplazamiento de la planta en el predio.
- Plano de silos, galpones y maquinarias.
- Plano de circulación de vehículos.
- Plano de instalación de gas; plano eléctrico..
- Calculo de absorcion de pozos negros, a cargo de geologo autorizado.
- Contratación de potencia con la Empresa Provincial de la Energía.
- Sitio de emplazamiento de disposición de residuos sólidos y líquidos.
- Estudio de impacto ambiental del desarrollo, expedido por la Subsecretaría de salud y Medioambiente; Dirección de Programación y acción Ambiental de la Provincia de Córdoba.

Los servicios mencionados anteriormente estarán a cargo de la empresa Inades. Se trata de una empresa especializada en dichas tareas, la cual su presupuesto por la propuesta técnica para la elaboración de las tareas es de \$27.000.

La forma jurídica bajo la cual se rige la empresa es S.A, por lo tanto, tributa como sujeto responsable inscripto a nivel nacional con Impuesto a las ganancias, IVA; a nivel provincial con Ingresos brutos y municipal mediante tasas. A su vez, el empresario será el responsable del ingreso de los aportes y contribuciones a través del Sistema Registral del sitio de AFIP pertenecientes a los empleados que tenga en su empresa contratados. Este registro puede realizarse íntegramente de manera online ingresando con la Clave Unica de Identificación Tributaria (CUIT) y clave fiscal donde el empleador deberá informar todos los datos pertenecientes al trabajador, como así también, la información referida al tipo de relación laboral como categoría dentro de la empresa, remuneraciones, fecha de ingreso, etc.

La empresa cuenta con la inscripción en Registro Nacional de Comercio y Fiscalización de Semillas (RNCyFS) cumpliendo con la reglamentación establecida por la Ley de Semillas y creaciones fitogenéticas N° 20.247, en el cual tienen que inscribirse, aquellas personas que importen, exporten, produzcan semilla fiscalizada, procese, identifique o venda semillas.

En lo referido a lo ambiental, la provincia de Córdoba busca posicionarse como una de las pioneras en implantar y desarrollar políticas públicas para el desarrollo sostenible y a través de la innovación tecnológica, el cuidado del medioambiente, los recursos naturales y la capacitación de las personas que se mueven dentro de su provincia, comprometerse a crear guías de ciertas prácticas y planes que la conduzcan a lograrlo. Es por eso que el gobierno de la Provincia fue una de las primeras en la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que fueron una iniciativa que se impuso por Naciones Unidas en 2015, con el fin de lograr la justicia social, un crecimiento económico sostenible y fortalecer las instituciones. Esto, lleva a los productores a cumplir con el protocolo del Programa de Buenas Prácticas Agropecuarias (BPA) que consta de 12 prácticas organizadas. Por este motivo, es importante que nuestra empresa tenga en consideración este aspecto al momento del desarrollo de la actividad y lo realice de

manera responsable. Expel S.A, desde siempre, ha desarrollado a través de sus productos, tecnologías que comprenden la gran importancia de la adopción de estas prácticas a nivel económico y productivo tanto a mediano como a largo plazo y a nivel ambiental, ya que, a en el mundo el nuevo paradigma de responsabilidad social empresarial es muy tenido en cuenta a la hora de la adquisición de productos.

En conjunto con estas medidas, el INTA (2020) también desarrolló su manual de buenas prácticas agrícolas de maní que consta en los siguientes puntos: Selección adecuada del lote; uso eficiente, seguro y racional del agua; manejo de suelos en forma sustentable; utilización de semillas con identidad y de calidad; manejo de plagas y enfermedades; instalaciones adecuadas; señalización; medidas de seguridad para proteger la salud de los trabajadores; capacitación a los trabajadores; entre otras.

Como puede observarse, hay un gran compromiso por el cuidado del medio ambiente y el uso de los recursos; esto también se da, debido al requerimiento por parte de los mercados extranjeros, principalmente de Europa, que solicitan a las empresas conductas responsables y de protección ambiental.

Las pymes pueden analizar sus grupos de interés prioritarios, sus expectativas en materia económica, social y ambiental, para con esta información trazar un plan de trabajo con objetivos y metas claras que puedan ser medidos, evaluados y comunicados a lo largo del tiempo. (Castellanos, 2016).

Trazar este plan estratégico convertirá entonces a la empresa en una organización que crea conciencia y fomenta hábitos que permiten el mejoramiento de la comunidad en general. Por lo tanto, la adopción de las prácticas sugeridas por los organismos especializados y en consideración a lo que el mercado está exigiendo, se pondrán en práctica mediante conductas como: el correcto tratado de los residuos industriales, colocación de iluminación bajo consumo, evitar el uso innecesario de plásticos e incorporar mayor cantidad de material biodegradable, proveer a todos los empleados de los elementos de seguridad que necesiten según el área en donde se desenvuelven que proteja su integridad física para que puedan trabajar de manera segura. Por otra parte, es importante destacar la relevancia de los factores climáticos que se viven en la actualidad,

ya que, en 2020 están afectando la producción. Esto se da principalmente en lo que respecta a la deficiencia hídrica registrada durante el año. Este fenómeno puede causar una mala condición de los cultivos y así perjudicar fuertemente la campaña.

9. Factibilidad económica- financiera

Con todo lo hasta aquí desarrollado, estamos en condiciones de detallar este proyecto de manera cuantitativa para determinar cuál será el monto de la inversión inicial y los lineamientos que en materia económica financiera se seguirán. Para poder obtener los datos, que a continuación se detallaran, se consultaron presupuestos a empresas proveedoras de equipos y maquinarias para determinar el valor exacto de los mismos y , a su vez, se mantuvieron diálogos constantes con el Director y dueño de la empresa Miguel Fotia, quien con su conocimiento y experiencia nos proporcionó datos sobre el establecimiento de precios y los usos y costumbres a la hora de producir y calcular ciertos costos que la empresa utiliza, los cuales han sido informacion muy valiosa para la determinación de la capacidad que poseerá este proyecto en el futuro. El trabajo se realizó a través del modelo “top down”, es decir, yendo de lo general a lo particular que nos ayuda a realizar el proceso de toma de decisiones partiendo de una visión global. Ha sido necesario tener en cuenta datos macroeconómicos de índices de la economía Nacional y mundial como: PBI, tasa de inflación, tasas de interés, cotizaciones del mercados de divisas (Merval) y riesgo país, para que la proyección tenga la mayor aproximación a la realidad.

Inversión inicial

Entorno físico: se ofrecerá el servicio en instalaciones adecuadas para el correcto tratamiento de las semillas desde su recepción hasta que las mismas vuelvan al cliente. La empresa cuenta con el espacio necesario para montar sus instalaciones; se trata de un terreno ubicado en el parque industrial de la ciudad de Alejandro Roca, Córdoba, el cual se utilizara para la instalación de la maquinaria y espacio requerido para cumplir con el servicio. La maquinaria necesaria que formará parte de la inversión inicial para la puesta en marcha consta de lo que mencionaremos a continuación; la condición en la que se compraran será nueva y los precios han sido obtenidos a través de cotizaciones de las empresas proveedoras de las mismas. Los precios dependen de la capacidad que posea cada una y también de la potencia (HP) con la que cuente.

Se llevará a cabo la construcción de un galpón con capacidad suficiente para el almacenado que cuente con las características necesarias para la conservación del buen

estado del maní como: bajo contenido de humedad, higiene de las instalaciones, hermeticidad ante el ingreso de agua y plagas (insectos, roedores, etc.), libre de productos químicos que puedan ocasionar contaminación al producto. Se requiere colocarlo sobre pallets preferentemente cubierto con nylon para evitar el contacto directo entre los pallets y el envase. El costo de la instalación de esta infraestructura rondará los USD 500.000 según cotizaciones obtenidas por empresa constructora de la ciudad.

Todos los valores detallados en dólares serán cotizados al tipo de cambio del Banco de la Nación Argentina (BNA) a la fecha 26/9/2020 1US\$= \$79,75 por lo que, realizando la correspondiente conversión del Tipo de Cambio (TC) y el valor final está dado por el precio de compra de los productos más el cálculo de una alícuota de 21% en concepto de IVA. Las cotizaciones solicitadas arrojaron las siguientes cifras:

Tabla 1

Presupuesto de inversión inicial del proyecto

Inversión inicial						
Detalle	Cant.	Valor compra (\$)	Valor compra (US\$)	Valor final	Vida útil (años)	Amortización anual
Computadora 1	1	78.400	-	94.864	5	15.680
Computadora 2	1	65.400	-	79.134	5	13.080
Silos	8	22.712.800	284.800	27.482.488	20	1.135.640
Máquina secadora	1	4.214.788	52.850	5.099.893	10	421.479
Máquina clasificadora	1	3.628.625	45.500	4.390.636	10	362.863
Maquina tamañadora de granos	1	3.867.875	48.500	4.680.129	10	386.788
Norias	2	3.014.550	37.800	3.647.606	10	301.455
Instrumentos de laboratorio		4.174.800	-	5.051.508	5	1.010.302
Galpón	1	39.875.000	500.000	48.248.750	20	2.412.438
Total				98.775.007		

Fuente: elaboración propia en base a presupuestos. Estimación inversión inicial de puesta en marcha del proyecto.

Las amortizaciones son calculadas, por medio de la utilización del método de línea recta, dividiendo el valor del bien entre la cantidad de años de vida útil del mismo, como se ve en la tabla anterior y el financiamiento de la inversión se realizará mediante un aporte de capital propio correspondiente al 60% del total de la inversión y un 40%, es decir \$39.510.002,95 financiado con un crédito a dos años, a una tasa de 24% anual.

Estimación de ventas

En esta etapa, proyectamos un flujo del nivel de ventas del proyecto para las primeras cuatro temporadas de trabajo; la estimación generada, supone un aumento de la producción del 5% por temporada de la cantidad de semillas a tratar, ya que, se pretende un crecimiento año a año a través de la ganancia de nuevos clientes, lo cual se obtendrá mediante el aumento de horas de funcionamiento de la planta y así poder aprovechar la capacidad instalada y maximizar las ventas. El precio fijado fue de U\$S 180 por tonelada tratada y se calcula sobre la facturación bruta una alícuota del 4,5% del impuesto sobre los ingresos brutos. Por lo tanto, las cantidades a vender y los ingresos esperados arrojan los resultados que se observan a continuación:

Tabla 2

Horizonte de evaluación de ventas estimadas

Ventas Proyectadas					
Inf. Proyectada					
Concepto	10	Temp. 2021/2022	Temp 2022/2023	Temp. 2023/2024	Temp. 2024/2025
Cant. de toneladas a tratar	16.000	16.800	17.640	18.522	19.448
Precio de ventas por tonelada	\$180,00	\$216,60	\$233,92	\$260,59	\$278,83
Facturación en pesos	229.680.000	354.238.200	530.252.078	785.218.593	1.129.207.154
Ingresos Brutos	- 10.335.600	- 15.940.719	- 23.861.343	- 35.334.837	- 50.814.322
Ingresos por ventas	\$219.344.400	\$338.297.481	\$506.390.734	\$749.883.756	\$1.078.392.832

Fuente: elaboración propia. Cálculo proyectado de ventas futuras.

Costos fijos y variables

Como fue detallado anteriormente, en los capítulos 6 y 7 de este proyecto, la empresa posee altos niveles de costos, propio del tipo de actividad que desarrolla. Los costos fijos, serán los correspondientes a sueldos que implica la puesta en marcha, y son los que se presentan en la siguiente tabla, proyectados por 4 temporadas de trabajo. En lo que respecta a los costos de tipo variables, asociados a la prestación del servicio, estos serán calculados en función al nivel de ventas, por lo que, se estima un costo de 6 U\$S por tonelada de semilla procesada, por lo tanto, variarán dependiendo de las condiciones de aumento o reducción de la producción. Total de los costos proyectados:

Tabla 3*Horizonte de evaluación de costos estimadas*

Información Proyectada					
	IO	Temp. 2021/2022	Temp 2022/2023	Temp. 2023/2024	Temp. 2024/2025
Estimación costos variables					
Energía eléctrica	7.656.000	9.812.880	13.600.652	18.079.346	24.298.641
Gas	7.656.000	9.812.880	13.600.652	18.079.346	24.298.641
Total C.V	15.312.000	19.625.760	27.201.303	36.158.693	48.597.283
Costos de prestación del servicio					
Sueldos	1.938.108	11.170.016	184.303.842	240.332.210	307.625.229
Cargas sociales	775.243	4.468.006	73.721.537	96.132.884	123.050.092
Amortizaciones	6.046.643	6.046.643	6.046.643	6.046.643	6.046.643
Total costos del servicio	\$24.071.995	\$41.310.425	\$291.273.325	\$378.670.430	\$485.319.247

Fuente: elaboración propia. Cálculo proyectado de costos futuros.

Confección de los flujos de fondos

Con la información obtenida, se procedió a la realización de los flujos de fondos proyectados a lo largo del horizonte de evaluación. La metodología utilizada para esta confección es la que generalmente se utiliza para valuar este tipo de proyectos, donde se parte del Earnings Before Interest and Taxes Depreciation, and Amortization/ beneficio antes de intereses e impuestos, depreciación y amortizaciones (EBITDA) y se van depurando conceptos no erogables que son agregados a los costos de la compañía con fines contables, a efectos de la determinación de las cargas fiscales, pero que no implican una verdadera salida de fondos (ej. Amortizaciones). El siguiente paso es determinar las variaciones en cuanto al capital de trabajo, inversión que realiza la empresa para financiar los desfases que se producen entre el momento de concertación de las operaciones y el momento de cobro de las mismas, el cual fue construido sobre un criterio de determinación de una base de 6 meses sobre los costos asumidos. Y por último, se contempla el flujo de las actividades de financiación e inversión y la determinación del Impuesto a las Ganancias, como vemos en la tabla a continuación:

Tabla 4*Flujos de fondos*

	Proyectado					Valor terminal
Período	0	Temp. 2021/2022	Temp 2022/2023	Temp. 2023/2024	Temp. 2024/2025	
Ventas		338.297.481	506.390.734	749.883.756	1.078.392.832	
Costos		(41.310.425)	(291.273.325)	(378.670.430)	(485.319.247)	
Gastos Adm/Com		(8.729.959)	(12.716.122)	(18.368.851)	(25.879.300)	
Gastos Financ.		(9.482.401)	(5.249.186)	0	0	
Recupero amort.		13.080	13.080	13.080	13.080	
EBITDA		278.787.777	197.165.181	352.857.555	567.207.365	
Variación Cap.de Trabajo	(12.035.997)	(54.917.736)	28.584.306	(32.645.503)	(47.080.101)	
Liberación Cap. de trabajo					(106.059.034)	
Cash Flow Op.	(12.035.997)	(54.917.736)	28.584.306	(32.645.503)	(153.139.136)	
Inversiones en activos fijos	98.775.007					
Cash Flow Inv.	(98.775.007)	0	0	0	0	
Nuevo Financiamiento	39.510.003					
Cancelación Financiamiento		(17.638.394)	(21.871.609)	0	0	
Cash Flow Fin.	(39.510.003)	(17.638.394)	(21.871.609)	0	0	
I.G		(83.632.409)	(59.145.630)	(105.853.342)	(170.158.285)	
CASH FLOW NETO	- 150.321.008	122.599.238	144.732.248	214.358.710	243.909.944	196.400.003
VAN	175.570.185					
TIR	79%					
IR	117%					
Valor total	371.970.188					
TIR.M (0%)	47%					

Fuente: elaboración propia. Cash flow del proyecto para determinar factibilidad.

Se puede observar que los flujos a lo largo de cada una de las temporadas presenta incremento de su volumen y resultados positivos. Sin embargo, posteriormente mediante las herramientas de medición se analiza si la actividad otorgará beneficios reales.

Tasa de descuento o costo de capital

Somos conscientes que la improbabilidad de tener certeza de la ocurrencia de los acontecimientos considerados a lo largo del desarrollo del proyecto, hace necesario considerar el riesgo de invertir en él. Con el fin de medir el valor actual de \$1 en el

futuro, se debe descontar dicho flujo, aplicando una tasa de descuento. Vamos a utilizar los modelos de Capital Asset Pricing Model (CAPM) o Modelo de valoración de activos financieros y de Weighted Average Cost of Capital (WACC) o Coste Medio Ponderado de Capital, estos son modelos muy utilizados a la hora de evaluar este tipo de proyectos. Se plantea en un primer momento el modelo de CAPM de donde obtendremos las tasas de fondeo para la proyección (K_e/K_d), el cual se basa en el mercado. Estas tasas se utilizan como inputs del modelo WACC que será el que nos devuelve como salida (output) la tasa de descuento para que podamos descontar los flujos de fondos. Las fórmulas que intervienen en su cálculo son las siguientes:

$$K_e = r_f + \beta \times (r_m - r_f) \rightarrow \text{prima de riesgo}$$

K_e : costo de oportunidad del capital propio; el que asume el inversor financiarse con capital propio y no de 3ros. Todo K_e debería, como mínimo, contemplar la tasa libre de riesgo de la economía donde estoy llevando a cabo el proyecto. Los pasos para calcular K_e , según el modelo CAPM son:

- Se estima un rendimiento libre de riesgo " r_f "(en esta evaluación utilizamos la tasa de los bonos del Tesoro de EEUU a 10 años)
- Se calcula el beta del activo, para lo cual se busca obtener la sensibilidad del mismo ante variaciones en el rendimiento de empresas del mismo rubro del mercado.
- Se estima el rendimiento promedio del mercado y se suma el riesgo país.

K_d : tasa promedio a la que se financia la compañía con 3ros. La tasa K_d para este proyecto será la tasa de financiación de la inversión que tomará la empresa que es de 24%. En la siguiente tabla, podemos observar los números obtenidos en el proceso de construcción de la tasa K_e y detallaremos el origen de cada uno de los números sus variables:

Tabla 5*Cálculo del costo del capital propio (Tasa Ke)*

Rf (Tasa libre de riesgo)	18,50%
Beta ADGRO	0,67
Efecto Riesgo País	13,98%
Riesgo del mercado	51,07%

Ke	54,30%
-----------	---------------

Fuente: elaboración propia. Cálculo de tasa Ke para construcción de tasa de descuento.

La tasa libre de riesgo es un indicador obtenido de la cotización de cauciones de entidades privadas de primera línea tomadas a la fecha de 26/09/2020. En cuanto al Beta, se escogió Adecoagro S.A (ADGRO), a fin de determinar la sensibilidad del sector, tomamos esta empresa como referencia, la cual sus acciones cotizan en la bolsa, para una adecuada aproximación sobre las reacciones esperadas ante posibles cambios o alteraciones en el mercado. El Riesgo país ha sido obtenida de El Cronista Comercial a fecha 26/09/2020 y la determinación del riesgo de mercado, surge de un diferencial del rendimiento del mercado de capitales local con el de EEUU; donde realizamos un promedio del rendimiento de la tasa de bonos estadounidenses por un periodo de 10 años desde 27/07/2010 a 27/8/2020; por sobre el rendimiento anual del mercado Argentino (Merval) en las mismas fechas; estos datos fueron obtenidos de la pagina Investing.com la cual rinda datos actualizados de manera constante. A continuación se observan los resultados de estos rendimientos:

Tabla 6*Cálculo del riesgo del mercado Argentino*

Riesgo de mercado Argentino	
Rendimiento mercado EEUU	2,24%
Rendimiento mercado Argentina	53,31%
Diferencia (Prima por riesgo)	51,07%

Fuente: elaboración propia. Cálculo de riesgo para construcción de tasa de descuento.

Una vez obtenidas ambas tasas que implican el fondeo vamos al cálculo de la tasa de descuento propia para el proyecto donde ya contamos con las tasas para el cálculo del

WACC. Este modelo plantea que el costo del capital es un promedio ponderado entre el costo del capital ajeno y del capital propio. Donde:

$$\begin{array}{c} \text{WACC} \end{array} = \begin{array}{c} K_e * \left(\frac{\text{participación del capital propio}}{\text{activos totales}} \right) \end{array} + \begin{array}{c} K_d * \left(\frac{\text{participación de la deuda}}{\text{activos totales}} \right)$$

Esta fórmula, lo que nos permite es visualizar el costo de oportunidad que asumen los inversores a la hora de avanzar en este proyecto en detrimento de otros. También es un importante indicador para medir el riesgo del propio proyecto y del apalancamiento que se haya tomado, es decir, medir el nivel de deuda, el cual a medida que más alto sea, mayor será el riesgo.

Tabla 7
Cálculo tasa de descuento

Total invertido		\$98.775.007
Financiado		\$39.510.003
Propio		\$59.265.004

WACC		42,18%
54,3% *(59.265.004/39.510.003) + 24% *(39.510.003/59.265.004)		

Fuente: elaboración propia. Obtención de tasa de descuento de capital para determinar rentabilidad.

Indicadores económico-financieros (VAN-TIR-IR)

Los criterios para evaluar la rentabilidad y viabilidad del proyecto y de esa manera poder tomar decisiones, surgirán a través del cálculo de los siguientes indicadores: VAN-TIR-IR. Éstas aportan información para tomar la decisión de invertir o no en el proyecto para la puesta en marcha.

El Valor Actual Neto (VAN) representa el valor que agrega el proyecto por sobre la inversión inicial, teniendo en cuenta la tasa exigida por los inversores y el riesgo que representa la inversión. Es decir, cuál es el valor actual del cambio de riqueza que tendrá

el inversionista debido a la ejecución del proyecto. Es un indicador que permite contar con el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, que va a originar una determinada inversión y consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto, para lo que trae todos los flujos de caja al momento presente, descontados a una tasa determinada. El criterio de selección de proyectos según el VAN, serán los siguientes:

-VAN > 0: el valor al día de hoy de los cobros y pagos futuros del proyecto de inversión, a la tasa de descuento que se ha determinado, generará beneficios.

-VAN = 0: el proyecto de inversión no generará beneficios, más allá de la tasa que se le ha exigido, esto no significa que el proyecto arroje un mal resultado; sino que, el proyecto rinde la tasa que se le está exigiendo o muy cerca de ella. Siempre teniendo en cuenta que la tasa que se le está exigiendo sea razonable, el proyecto podría aceptarse.

-VAN < 0: el proyecto generará pérdidas; la realización de esa inversión va a generar una destrucción de valor para la empresa, por lo que deberá ser rechazado.

El VAN del proyecto arroja un resultado de **\$175.570.185**. Lo cual significa que sería conveniente realizar el proyecto, ya que, se espera que en base a la proyección realizada este proyecto generaría un valor agregado, en 4 años, por sobre la inversión.

La Tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de rendimiento requerida y permite medir la verdadera rentabilidad del proyecto. Esta tasa se debe comparar con la tasa de descuento; cuando la TIR es mayor a la tasa de descuento exigida, significa que se está generando un rendimiento en base a la tasa que le estamos exigiendo por su perfil de riesgo; es decir, nos permite identificar si la tasa de invertir en este proyecto es mayor que el costo del capital. Su cálculo supone la reinversión periódica de los flujos a la misma tasa TIR.

En este proyecto, a su vez, vamos a analizar la TIR modificada; esta variable nos permite poder reinvertir los distintos flujos generados a través de los años a distintas tasas TIR, lo cual, consideramos que es una variable que nos permite observar con mayor claridad el rendimiento de la inversión. En esta estimación asumimos una reinversión a

una tasa del 0% dado que suponemos que la rentabilidad obtenida no se reinvierte, sino que, el empresario hará un retiro de las utilidades generadas. Los resultados de ambas tasas fueron de **79%** y **47%** respectivamente; esto nos indica que la inversión estará generando flujos de fondos positivos, ya que, en los dos casos, se supera la tasa de rentabilidad exigida.

En cuanto al IR, representa el % de ganancia que agrego el proyecto por sobre el capital invertido y lo obtenemos calculando el cociente entre el valor actual de los ingresos netos esperados y el desembolso inicial de la inversión; el resultado que hemos obtenido fue de una rentabilidad del **117%**. Y en una última instancia, planteamos el valor terminal, que consiste en considerar el valor estimado que se generará con posterioridad al último año del horizonte de la proyección evaluada; este cálculo apunta a captar el valor que se estima que la empresa va a seguir generando con posterioridad a esta evaluación, descontado mediante la tasa de costo de oportunidad al valor de hoy, ya que, se espera que el proyecto siga generando ganancias más allá de del horizonte proyectado y con este valor, poder medir el valor total generado por el proyecto, el cual tendría un monto de \$371.970.188.

10. Conclusiones

Los estudios de proyectos se desenvuelven en un mañana incierto que depende de una multiplicidad de factores que se intentan predecir y proyectar. En este proyecto logramos tener una visión amplia y profunda tanto de la empresa, como su entorno y de la propia fuerza que generaría el nuevo servicio al momento de insertarse en el mercado objetivo, pasando a conformar una compleja cadena de valor; juzgamos las ventajas y desventajas y buscamos proposiciones coherentes, que destinamos a resolver si avanzar con la idea derivaría en el éxito o el fracaso.

Las transformaciones producidas en el contexto y la interrelación entre elementos de diferente naturaleza que contiene un nuevo proyecto, lleva a una difícil tarea por parte de quienes toman decisiones; sin embargo, siempre aquella decisión que se tome con más cantidad de información y conocimiento sobre los diversos aspectos, será la mejor. Al momento de plantear los objetivos, nos encaminamos en la búsqueda de esa mejor decisión, con miras a brindar un aporte integral que contenga información de calidad, para lo cual, determinamos la aplicación de herramientas y estrategias que con su utilización nos concedieron esa posibilidad. Así, comenzamos interactuando con la organización, obtuvimos información desde su núcleo, realizamos entrevistas, investigando su historia, cultura y estructura organizacional, de la cual pudimos concluir que a pesar de conservar una forma de organizar el trabajo poco utilizada en las empresas modernas donde las decisiones son totalmente centralizadas, el ámbito de trabajo y su personal desarrollan una buena experiencia al trabajar en Expel. Utilizamos también herramientas como el análisis del mercado, de la competencia, la matriz F.O.D.A y el análisis P.E.S.T que además de brindarnos conocimiento de variada índole, nos permitieron formular estrategias adecuadas, conociendo las limitaciones tanto internas como externas; nos demostraron que a pesar de contar con experiencia en el mercado, la competencia a la que nos estaremos enfrentando no puede pasar inadvertida como tampoco la magnitud de la inversión que implica el proyecto y el gran riesgo que se está asumiendo, en un mundo donde se atraviesa un momento particular, a partir de la declaración de la pandemia, que ha puesto en pausa muchas economías y en particular en nuestro país la capacidad de sostenerse requiere de grandes habilidades. A su vez, esa

difícil situación, pudo contrastarse con un mercado en expansión y de gran potencial, con una demanda internacional que hace que la producción año a año se incremente y hace que tener la capacidad de participar de éste sea una gran oportunidad. Esta característica, puede verse en la sustentación numérica elaborada en la última sección del proyecto evaluado, donde los rendimientos arrojan resultados que hacen de la inversión la posibilidad de que el empresario incremente valor y logre un retorno positivo sobre los fondos aportados.

Concluyendo con el estudio, podemos afirmar que con la aplicación de los conocimientos adquiridos a lo largo del desarrollo de la carrera de Contador Público, tuvimos la posibilidad de conocer la complejidad del mundo en el cual nos desenvolvemos y la gran utilidad que conlleva contar con las herramientas que nos ayuden a poder entender con mayor claridad sus dificultades.

Referencias Bibliográficas

Chain, N. S. (2011). *Proyectos de Inversión*.

Fassio, A., Pascual, L., & M. Su, F. (2002). *Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al Saber Administrativo*.

Kotler Philip y Armstrong, Gary. (2001). “Marketing”, octava edición, Editorial Pearson Educación .

Kotler Philip y Armstrong, Gary. (2007). “Marketing”, Decimoprimer edición, Editorial Pearson Educación.

Thomsen, Mogens, (2009). El Plan de Negocios Dinámico, DK, Escandinavia, Thomsen Business Information

Porter, M. (1990). “The Competitive Advantage of Nations”, New York: Basic Books.

Marinelli, A., March, G., & Oddino, C. (2008). *Aspectos biológicos y epidemiológicos del carbón del maní (Arachis hypogaea L.) causado por Thecaphora frezii Carranza & Lindquist* .

Castellanos, C. (2016). Responsabilidad social empresarial para pymes. Instituto Nacional de Contadores públicos. Colombia

Hernández Sampieri R. (2006). “Metodología de la Investigación”, 5ta. Edición (p.80; 546). México: Mc Graw Hill.

Sabino C.(1992). “El proceso de investigación”. Ed. Panapo, Caracas (p.116)

Sapag Chain, N. y Sapag Chain, R. (2008). Preparación y Evaluación de Proyectos. Santiago de Chile, 5a ed.: Mc. Graw Hill.

Sitios Web

Expel Agrotecnología S.A (2003). *Empresa*. Obtenido de <http://www.expel.com.ar/>

Secretaría de Alimentos y Bioeconomía Dirección Nacional de Alimentos y Bebidas
Dirección de Cadenas Alimentarias (2019). Obtenido de
<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/>

Sector agropecuario. (2013). *Maní: una economía regional de excelencia*. Obtenido de
<http://www.sectoragropecuario.com/mani-una-economia-regional-de-excelencia>.

La Nación. (2020). *Las economías regionales entre la pandemia y los problemas de vieja data*. Obtenido de:
<https://www.lanacion.com.ar/economia/actividad-productiva-las-economias-regionales-entre-la-pandemia-y-los-problemas-de-vieja-data-datos-que-describen-la-realidad-de-sectores-estrategicos-para-las-zonas-donde-se-desarrollan-nid2427940>

Infocampo. (2018). *El maní cordobés amenazado por la enfermedad del carbón*.
Obtenido de
<https://www.infocampo.com.ar/el-mani-cordobes-amenazado-por-la-enfermedad-del-carbon/>

Agrositio. (2020). *Nuevo semáforo de las economías regionales*. Obtenido de
<https://www.agrositio.com.ar/noticia/211569-nuevo-semaforo-de-las-economias-regionales-crecimiento-en-mani-y-preocupacion-en-la-actividad-lechera>

UNRC. (2017). *El cultivo del maní en Córdoba*. Obtenido de www.unrc.com.ar.

Perspectiva Sur. (02 de Septiembre de 2016). <https://www.perspectivasur.com>. Obtenido de https://www.perspectivasur.com/3/nota_impresion.php?nota_id=56792

Super Campo. (05 de mayo de 2020). *El maní Argentino*. Obtenido de
<http://supercampo.perfil.com/2020/02/el-mani-argentino-se-exporto-a-mas-de-100-destinos-en-2019/>

Mundo Agro Córdoba. (2019). Obtenido de <https://mundoagrocb.com.ar>.

Cámara del Maní. (2018). Obtenido de <http://www.camaradelmani.org.ar/espanol/>

Bolsa de Cereales de Córdoba. (2019). *Cálculos finales de producción Maní 2018/2019*.
Obtenido de <http://www.bccba.com.ar/>

Bolsa de Cereales de Córdoba. (2020). *Cálculos finales de producción de maní en Córdoba Campaña 2019/2020*. Obtenido de
http://www.bccba.com.ar/images_db/noticias_archivos/4556-Descargar%20informe.pdf

Infocampo. (2020) *La producción de maní cayó 8%*. Obtenido de
<https://www.infocampo.com.ar/cordoba-la-produccion-de-mani-cayo-8-pero-aseguran-que-los-datos-son-positivos/>

INTA. (2020). Ciencia y tecnología de los cultivos industriales. Obtenido de
https://inta.gob.ar/sites/default/files/revista_ciencia_y_tecnologia_de_los_cultivos_industriales-mani.pdf

Infoleg. (1976). *Régimen de contrato de trabajo LEY N° 20.744*.
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm>

Infoagro. (2020). Cosecha de maní amenazada. Obtenido de
<https://infoagro.com.ar/cosecha-de-mani-amenazada/>

URGARA. (2020). Escala salarial. Obtenido de
<https://www.urgara.org.ar/informacion/escalas-salariales/rama-acopio>

FAECYS.(2020). Escalas salariales. Obtenido de <http://www.faecys.org.ar/>

UATRE. (2020). Resoluciones salariales. Obtenido de
<https://www.uatre.org.ar/resoluciones.aspx>

Investing. (2020). Rendimiento de la tasa de bonos estadounidenses a 10 años. Obtenido de
https://es.investing.com/rates-bonds/usa-government-bonds?maturity_from=40&maturity_to=180

El Cronista Comercial. (2020). Riesgo País. Obtenido de <https://www.cronista.com/>

Banco de la Nación Argentina. (2020). Cotización de divisas. Obtenido de
<https://www.bna.com.ar/Personas>

Manual de Normas APA. Obtenido de <https://normasapa.com/>

Buscadores

Biblioteca UAI: <http://biblioteca.vaneduc.edu.ar/>

Google: www.google.com.ar