



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# **EL PERFIL ADMINISTRADOR-EMPRENDEDOR: PLAN DE NEGOCIOS DE EMPRENDIMIENTO MINERO - INDUSTRIAL DE PRODUCCIÓN DE YESO AGRÍCOLA EN LA PROVINCIA DE SANTIAGO DEL ESTERO**

Autores: *Gómez Cruz, Rodolfo Exequiel  
Bonacina, Agustín*

Director: *Martos, María Enriqueta*

**2014**

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

## **Resumen**

El administrador en su período de formación académica, convive con numerosos modelos y procedimientos que le indican cómo debe actuar para obtener buenos resultados en su gestión empresarial.

Puede que en su actividad profesional le toque cumplir la función burocrática de aplicar técnicas o manejar herramientas que en el mejor o peor uso de las mismas no pondrán en riesgo la existencia de la organización.

Pero en el momento en que al administrador le toca asumir la acción estratégica, y muy especialmente ante un nuevo emprendimiento, se descubre que la realidad designa dos escenarios posibles, que son el éxito o el fracaso.

La actividad principal de planificación que tiene todo administrador; al asumir la función de emprendedor, deja de ser una actividad burocrática para ser una actividad plenamente estratégica.

Soñar, pensar y construir nuevos proyectos, con un presente en crisis, requiere de Administradores que asuman sus responsabilidades con altos niveles de conocimientos y con habilidades en la utilización de la tecnología.

Cualquiera sea la motivación, es importante hacer un estudio del entorno para identificar las oportunidades y amenazas, que podrían favorecer o dificultar el inicio de determinada actividad empresarial, y hacer un análisis

de las fortalezas y debilidades del empresario o grupo empresarial fundador de la nueva empresa. Haciendo este análisis del entorno y de las características personales del empresario, se puede determinar en qué sector de la economía el empresario tendrá mayores oportunidades de ingresar al mundo empresarial de manera exitosa. Nuestro análisis está centrado en el desarrollo de un plan de negocios cuya conclusión nos permitió evaluar la viabilidad económica, social y ambiental de la idea de negocio propuesta.

## **Prólogo**

La presente tesis se realizó como trabajo final para la materia de Seminario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

El objetivo de nuestro trabajo es analizar y evaluar el uso del plan de negocios como herramienta de gestión para promover el espíritu emprendedor del Licenciado en Administración.

Nuestro trabajo de Tesis se desarrolla a lo largo de tres capítulos. En el primer capítulo buscamos familiarizar los conceptos de emprendimiento, a fin de poner de manifiesto las etapas y los actores en el proceso de emprender. En el segundo capítulo, analizamos el plan de negocios como una herramienta de trabajo para materializar una idea y traducirla a un proyecto, a través de las distintas etapas que involucra el mismo a partir de una idea surgida de un emprendimiento. En el tercer capítulo, realizamos una aplicación del plan de negocio para el desarrollo de un emprendimiento minero industrial de mediana envergadura, para el cual se realizó un análisis integral de la actividad, midiendo distintos factores que nos permitieron evaluar la factibilidad del proyecto y el plan de negocios como herramienta de gestión.

Para finalizar, queremos dejar expreso nuestro eterno agradecimiento a nuestra Directora de tesis María Enriqueta Martos, que

amablemente accedió a guiarnos, enseñarnos y evaluar nuestra labor con su  
prestigioso criterio profesional.

## **CAPITULO I**

### **Conceptos teóricos de Emprendimiento**

**Sumario:** 1- Perfil del Administrador 2- ¿Qué es ser emprendedor? 3- Las necesidades del emprendimiento 4- Las competencias emprendedoras.

#### **1. Perfil del Administrador**

Actualmente el perfil del Licenciado Graduado en la FACE UNT ofrece 3 perfiles al momento de incorporarse al mercado laboral: 1) Docente/Investigador 2) perfil comercial incorporándose a una empresa y 3) Emprendedor. Siendo este ultimo perfil el que abordamos en esta tesis. Ya que la formación académica obtenida a lo largo de la carrera proporciona las herramientas necesarias para que el LAE lidere su propio emprendimiento o bien proponga emprendimientos a las personas deseosas de iniciar un negocio.

#### **2.¿Qué es ser emprendedor?**

Emprendedor es un término derivado de la palabra francesa *entrepreneur*, y que es comúnmente usado para describir a un individuo que organiza y opera una o varias empresas, asumiendo cierto riesgo financiero en el emprendimiento. Fue definido por primera vez por el economista anglofrancés Richard Cantillon como «la persona que paga un cierto precio para revender un producto a un precio incierto, por ende tomando decisiones

acerca de obtención y uso de recursos, admitiendo consecuentemente el riesgo en el emprendimiento»<sup>1</sup>

De esta manera ser parte de una organización o crear la propia es una de las disyuntivas a las que una persona en condiciones de trabajar debe enfrentarse, al decidir si quiere desarrollar un emprendimiento o si prefiere emplearse. A comienzo del siglo XIX, Jean Baptista Say -uno de los pioneros de la ciencia económica- generalizaba el alcance de la palabra entrepreneur a toda aquella persona capaz de dirigir una empresa actuando como intermediario entre el capital y el trabajo, incorporando la idea del riesgo: “el empresario está expuesto a todos los riesgos mientras se aprovecha de todo lo que pueda serle favorable”<sup>2</sup>. Más allá del riesgo o la incertidumbre, el entrepreneur, sobre todas las cosas, era considerado un constructor, un hacedor, a lo que más tarde se le sumó su capacidad de innovar-

Fue en los años 30 del siglo XX cuando un economista austríaco llamado Joseph Schumpeter teorizó acerca del aporte que los grandes innovadores y emprendedores, realizaban al crecimiento del capitalismo. Schumpeter fue contemporáneo de Thomas Edison y Henry Ford, dos estereotipos de lo que en aquel momento se consideraba un emprendedor exitoso. A partir de Schumpeter el emprendedor fue considerado, a diferencia del hombre de negocios, no sólo como un tomador de riesgo o un hábil constructor que se maneja en la incertidumbre, sino como un innovador.. En los años 70' una nueva generación de emprendedores, surgidos al calor de la naciente industria del software y de las PC, volvieron a poner en la agenda el aporte de los emprendedores innovadores en el desarrollo y la vigorización de la economía. Nombres como Bill Gates o Steve Jobs comenzaron a

---

<sup>1</sup> Consulta en internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Emprendedor>, (2014).

<sup>2</sup> LEBENDIKER, Adrian Leonardo, Claves para emprendedores, 1ª Edición, (Bs As, 2013), pag. 12

construir imperios desde los garajes de sus casas, firmas que en muy poco tiempo serían la envidia de las corporaciones, y que anticipaban la explosión emprendedora de algunos años, a través de la red de redes y el advenimiento de las empresas puntocom como Amazon, E-Bay o Google. Las bajas barreras de ingreso al mercado, la enorme velocidad de propagación de los productos y servicios vía Internet, y la gran potencialidad de lograr en un tiempo corto una empresa altamente rentable, generaron las condiciones para que las universidades, el capital de riesgo y los emprendedores, fuesen conformando un sistema virtuoso de apoyo a estas iniciativas empresariales basadas en el conocimiento abriéndose una enorme oportunidad para liderar esta nueva industria. El epicentro de este fenómeno fueron los Estados Unidos, y en mayor medida la región del Silicon Valley, en California, pero el efecto derrame se sintió en diversas partes del mundo.

En nuestro país, desde mediados de la década de los 90', el boom de los emprendimientos puntocom se hizo sentir a partir de algunas pocas iniciativas exitosas como Mercado Libre, Despegar, Office Net, Patagon, más cientos de lanzamientos fallidos. La caída de la primera burbuja de las puntocom, y la crisis de 2001 tras la salida abrupta de la convertibilidad, abrieron paso a un abanico mucho más amplio de emprendedores que salieron a dar batallas con empresas de diferentes sectores como gastronomía, diseño, moda, industrias creativas, y de tecnología en general.<sup>3</sup>

### El emprendedor y el contexto

En todos esos años, muchas teorías han tratado de explicar de qué se trata un emprendedor. Algunas de ellas ponen el foco en la persona y sus cualidades. Otras se centran más en el entorno y las condiciones que permiten que determinadas sociedades sean más prolíficas para el nacimiento de nuevas empresas. No obstante, cada vez son más quienes

---

<sup>3</sup> Ibídem. pág. 14.



consideran que son los factores exógenos, determinados por el contexto económico, político, social y cultural, combinados con competencias individuales, muchas de ellas plausibles de ser desarrolladas a través de la educación y la asistencia, los que permiten ampliar la base emprendedora de una sociedad.

A continuación podemos ver dos modelos que explican la relación entre el contexto y las capacidades emprendedoras. Un primer modelo fue desarrollado por una organización internacional conocida como Global Entrepreneur Monitor o GEM.<sup>4</sup>

Gráfico 1: Modelo del Global Entrepreneur Monitor - GEM



Fuente: Esquema 1- Claves Emprendedores, pag.13

<sup>4</sup> Ibídem. pág. 14.

Según el modelo del GEM, para que se desarrolle una buena actividad emprendedora se deben conjugar los siguientes elementos:

- Condiciones generales del país (gobierno, infraestructura, mercado financiero, instituciones, etcétera),
- Condiciones específicas para el desarrollo de los emprendedores (acceso al capital, apertura del mercado interno, acceso a la infraestructura, programas de gobierno, educación y entrenamiento, transferencia de tecnologías, normas culturales y sociales, infraestructura legal y comercial, etcétera),
- Crecimiento económico nacional (hay que considerar que en líneas generales el número de nuevos emprendimientos crece cuando lo hace la economía de un país),
- Dinámica de los negocios (cantidad de empresas que nacen y se expanden, cantidad de empresas que se achican y mueren),
- Oportunidades de negocios (existencia objetiva y percepción)
- Capacidades emprendedoras (actitud emprendedora, aptitud emprendedora, y ambición emprendedora).

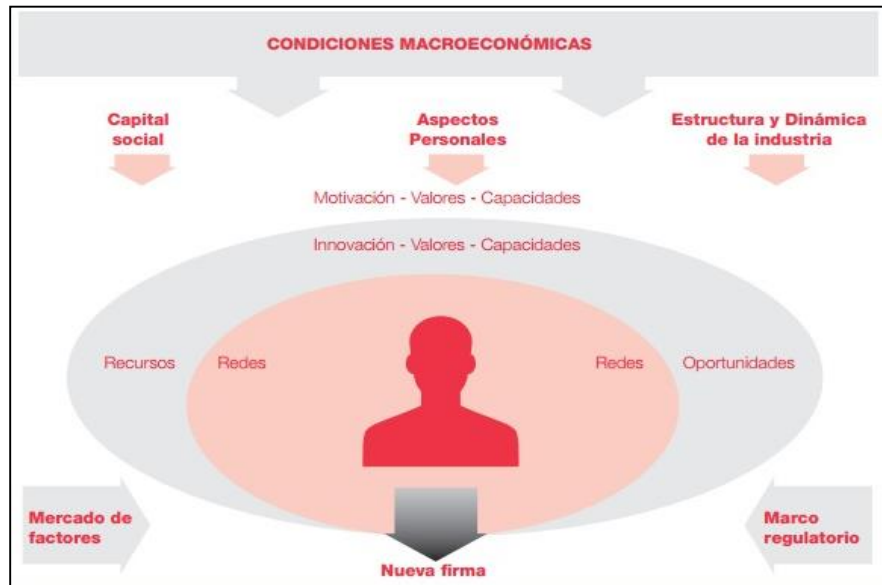
Según el GEM, existen una serie de factores de contexto (las cuatro primeras arriba mencionadas); otra serie de factores propios de los emprendedores (capacidades emprendedoras) y las oportunidades de negocios existentes (y percibidas como tales) que permiten correlacionar ambos factores.

El segundo modelo ha sido desarrollado por el investigador argentino Hugo Kantis<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Director del PRODEM, Programa de Desarrollo Emprendedor de la Universidad Nacional de General Sarmiento.

Gráfico 2: Modelo de Hugo Kantis



Fuente: Esquema 2- Claves para Emprendedores, pag.15

En este modelo, Kantis hace mucho hincapié en el rol de las redes personales y el capital social como uno de los factores a destacar dentro de las competencias que suelen tener los emprendedores con mayor capacidad de crecimiento.

De hecho, hoy en día, la mayoría de los programas e instituciones que apoyan a emprendedores, poseen como una de sus herramientas más generalizadas el acercamiento de diversas redes de contactos que les sirven a los emprendedores para enriquecer sus vínculos, aprender de la experiencia de otros, o establecer relaciones comerciales.

### ¿Artesano, artista o constructor?

Como vemos, un emprendedor no es necesariamente una persona que tiene una buena idea, alguna habilidad técnica, o un conocimiento específico. En esa categoría se encuentran los inventores, artesanos o

artistas. A diferencia de ellos, los emprendedores son gente capaz de proveerse de las herramientas necesarias para construir la organización idónea que le permita concretar un producto o servicio que sea valorado por el mercado. Eric Ries, un nuevo gurú de emprendedores del mundo de Internet, considera a un emprendedor como alguien que es capaz de construir una institución humana para llevar adelante sus sueños, en un contexto de gran incertidumbre. En ese sentido, el emprendedor, a diferencia del artesano o el artista, se propone desarrollar una estructura que trascienda el producto, el servicio, o la técnica que da origen al proyecto, y a partir de ese objetivo comienza a surgir la necesidad de incorporar conocimientos, competencias y recursos para cubrir las funciones de comercialización, administración y producción de una manera diversificada, de cara a los objetivos de crecimiento. Queda claro, entonces, que ya no se trata de construir un producto o un servicio “que cambiará el mundo”<sup>6</sup>, sino de diseñar el negocio capaz de introducir ese producto o servicio en el mercado, y lograr que sobreviva y crezca.

### **3. Las necesidades del emprendimiento**

¿Qué es lo que necesitamos para comenzar con nuestro emprendimiento? ¿Alcanza con los recursos con los que cuento, o se requiere de un socio cofundador? ¿Es el dinero lo más importante para arrancar? ¿Cuáles van a ser las principales dificultades con las que me voy a encontrar el primer año, y cómo las voy a superar? Éstas y otras tantas preguntas suelen aparecer en la cabeza de quien encara un nuevo negocio. A veces nuestro optimismo y voluntad las ocultan, pero otras veces nos asaltan de improviso y nos vuelven a interpelar.

---

<sup>6</sup> Ibidem. Pág. 15.

Según Lebediker las necesidades del emprendimiento están dadas por una interacción de situaciones que involucran: Oportunidades y mercados, recursos y equipo emprendedor.<sup>7</sup>

Las oportunidades y el mercado: En el comienzo de un emprendimiento los emprendedores (o el emprendedor) deberán detectar oportunidades de negocio para sus productos, servicios o ideas en general, ingresar en el o los mercados donde las han descubierto, generar los recursos para poder lanzar el proyecto y hacerlo crecer, y al mismo tiempo alimentarse de herramientas que les permitan liderar el proyecto frente a las diferentes situaciones no previstas que sin lugar a dudas se les presentarán. De manera esquemática podemos graficarlo así:

Gráfico 3: Modelo de interacción de Oportunidades y Mercado, Recursos y Equipo Emprendedor.



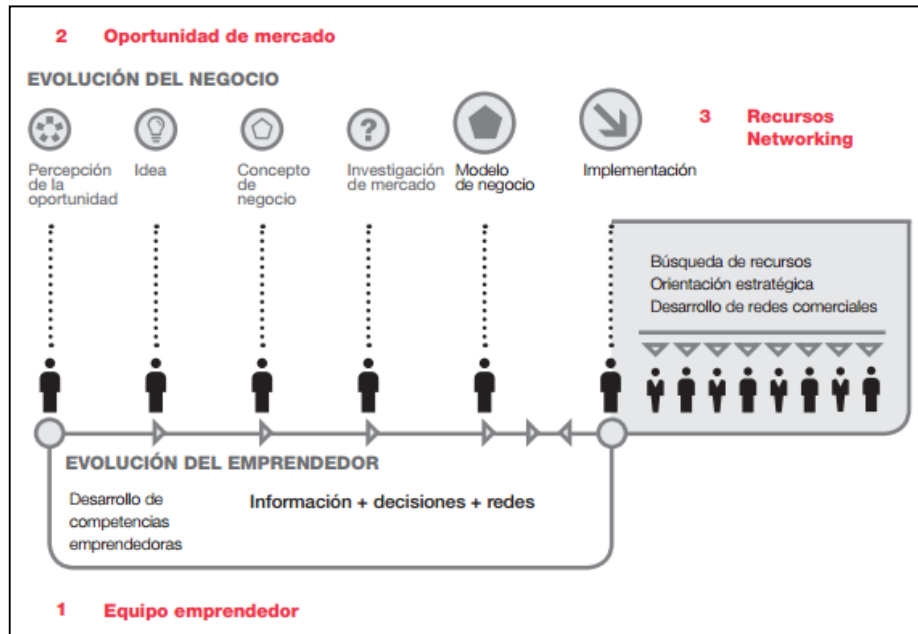
Fuente: Claves para Emprendedores, pag.20

Y si lo queremos ver en la línea de tiempo que representa la evolución del proyecto desde la idea hasta el lanzamiento, se lo puede observar en el siguiente cuadro:

---

<sup>7</sup> Ibidem. Pág. 20.

Gráfico 4: Línea de tiempo en la evolución del proyecto



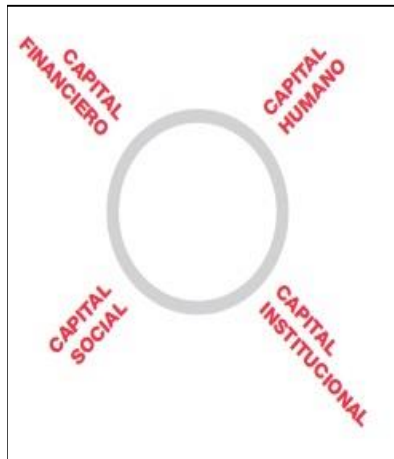
Fuente: Esquema 3- Claves para Emprendedores, pag.21

Las oportunidades son ventanas o espacios vacantes que detectamos en el mercado para idear una propuesta diferenciada. Esta nueva oferta cubrirá una demanda mal abastecida o inexistente. También pueden descubrirse posibilidades de colocar un producto o servicio previamente ideado por nosotros que irá al encuentro de esa situación de vacancia percibida; o como sucede en algunos casos, la ocasión para desarrollar una propuesta totalmente original que estimule un deseo oculto o inexistente en usuarios y consumidores. Como vemos, producto, mercado y oportunidad son parte de una tríada indivisible a la hora de pensar un emprendimiento.

Los recursos: Cuando se habla de recursos inmediatamente se nos viene a la mente el signo pesos. Sin embargo, el capital necesario para financiar un emprendimiento no es el único recurso necesario, y muchas veces ni siquiera es el más importante. De manera esquemática, existen cuatro fuentes de recursos fundamentales, que nos van a ser de gran ayuda

en las primeras etapas de vida de nuestro proyecto. Las podemos esquematizar en un modelo conocido como el de las “4 C” o 4 tipos de capital.<sup>8</sup>

Grafico 5: Modelo de las 4 C



Fuente: Claves para  
Emprendedores, pag.22

### i. Capital Institucional

Las instituciones del “ecosistema emprendedor” acercan cada vez más redes, asistencia técnica, capacitación y contención. Acercarse a estas instituciones permite a los emprendedores hacerse de forma más o menos rápida de una fuente de recursos intangibles, que aportan conocimiento y redes.

Por su parte, las instituciones se han ido especializando cada vez más en un determinado perfil de emprendimientos para diferenciarse. Las hay públicas, académicas o privadas (con o sin fines de lucro). Algunas apuntan a emprendedores de alto impacto, otras a quienes provienen de sus propias aulas, están las que se ubican en el medio de la pirámide o las que

---

<sup>8</sup> Ibídem. Pág. 22.

se especializan en emprendimientos creativos, científicos, de manufactura o de Internet. También las hay orientadas a emprendimientos sociales. De manera complementaria, muchos gobiernos tienen sus agencias o programas de apoyo a emprendedores que son implementados de forma directa hacia éstos, o bien lo hacen a través de otras instituciones especializadas. Además, para aquellos emprendimientos que necesitan internacionalizarse, hay instituciones en los países destino que tienen sus propios programas de apoyo. En resumen, tomar contacto con la red de instituciones que apoyan a emprendedores o con las que tienen las fuentes de conocimiento para aportar valor al proyecto, es una forma muy económica de compartir experiencias o puertas de acceso a clientes y alianzas.

## ii. Capital Humano

El equipo de personas que constituyen nuestro emprendimiento es uno de los recursos más importantes y un factor competitivo crucial. La búsqueda de recursos humanos calificados y comprometidos con nuestro proyecto es una tarea sumamente demandante y requiere por parte del emprendedor de una gran capacidad de persuasión y liderazgo; si no fuese así, ¿cómo podríamos convocar a gente cuyo sueldo de mercado no podremos pagar, para que se sume a un proyecto de futuro incierto? La búsqueda, selección y retención de recursos humanos es una materia compleja para quienes no cuentan con grandes incentivos económicos para ello. Es por eso que la visión de quien lidera el proyecto, su convicción y cierta flexibilidad que puede incluir la creación de desafíos, comisiones, y hasta alguna participación futura en la propiedad de la empresa, son claves para sumar a gente comprometida y capaz.

## iii. Capital Financiero

Obviamente cuando del nacimiento y crecimiento de un negocio se trata, no pueden faltar aquellas acciones que nos permitan financiar el



proyecto. Existen estadísticas que indican que la principal fuente de financiamiento inicial para un nuevo emprendimiento proviene de familiares y amigos. Las fuentes principales para el financiamiento inicial de un negocio son definidas como la regla de las 3F: Family, Friends and Fools, que en castellano significa familiares, amigos y tontos. En rigor, al decir tontos se refiere a ingenuos, es decir aportantes de capital que no exigen ni se informan demasiado para apostar por un proyecto. La búsqueda de financiamiento es una tarea permanente que deben realizar los emprendedores; desde el capital inicial para el desarrollo del prototipo, pasando por las primeras compras, y ya cuando el emprendimiento está en marcha, con el objeto de adquirir equipos, alquilar un local, sumar capital de trabajo o lanzar un nuevo producto.

Existen dos formas básicas de financiarse: a través de deuda o por cesión de acciones. Ambas tienen sus ventajas y desventajas, que deberemos ponderar de acuerdo al monto, los plazos que estimamos en los cuales el proyecto será rentable, y nuestra cultura de gestionar el negocio. En ambos el dinero tiene un costo; en el primer caso, se trata de los intereses del préstamo, y en el segundo, de la utilidad de la inversión. En el primer caso, no estamos sumando un socio sino un acreedor que en nada se compromete con nuestro proyecto. En el segundo incorporamos un socio que se involucrará, para bien y para mal, en las decisiones que tomaremos.

Por otra parte, hay diferentes fuentes de financiamiento que se adaptan mejor a las necesidades de cada etapa del proyecto. Están los subsidios o aportes no reembolsables (ANR), que otorgan el Gobierno y otras entidades públicas para aquellos emprendimientos que se encuentran en la etapa de idea-proyecto o dentro de los primeros años de vida; existen algunos créditos a tasa subsidiada provenientes, en la mayoría de los casos, de organismos o bancos públicos. En los últimos años han aparecido lo que se conoce como “aceleradoras”, instituciones, generalmente privadas, que aportan capital semilla a cambio de acciones (equity), las más conocidas se

orientan a proyectos del mundo digital. De manera individual, hay otra modalidad de fondeo y es a través de inversores ángeles, individuos que deciden invertir en emprendimientos de forma particular y no a través de empresas o instituciones. Para proyectos más avanzados y con más requerimientos de capital está lo que se conoce como fondos de capital de riesgo o en su acepción en inglés venture capital, y se trata de empresas gerenciadas profesionalmente por especialistas, que aportan capital en emprendimientos que ya se encuentran operando y que tienen una alta potencialidad de crecimiento. Una modalidad relativamente nueva es la que se conoce como crowdfunding; se trata de sitios que se encuentran en Internet (Kickstarter, Ideame, Banana Cash, etc.), donde el emprendedor presenta a través de un video que se sube a la web el proyecto, la necesidad de financiamiento y el tiempo en que necesita contar con el dinero, y la comunidad de usuarios del sitio aportan una parte a cambio de algún premio (si el proyecto es una obra de teatro serán entradas para el día del estreno, o si se trata de una bicicleta de madera será un producto a un valor reducido, etcétera).

Pero para los emprendimientos que no suelen prometer enormes retornos en un tiempo récord, el camino más utilizado de financiamiento es lo que se conoce como bootstrapping. El bootstrapping no tiene una traducción literal al castellano, pero sería algo así como arreglarse con lo que uno tiene o con lo que uno puede contar gestionando bien su proyecto. A la hora de comenzar un emprendimiento es muy importante considerar que los gastos se miden en pesos (cientos y miles) y los ingresos en centavos. Para evitar algunos de los frecuentes problemas financieros existen algunas reglas básicas del bootstrapping, que son las siguientes:

- Tener inicialmente bajos costos fijos especialmente los concernientes a oficinas.

- En lo posible comprar a plazo y vender en efectivo o en plazos más cortos a los que compramos.
- Cuidar el efectivo en todo momento.
- No financiar con herramientas de corto plazo (por caso, descubiertos bancarios, acuerdos con el banco, etcétera) aquellos proyectos de inversión que pueden ser financiados con préstamos de largo plazo (compra de equipamiento, investigación, etcétera).

#### **iv. Capital Social**

Cuando hablamos de capital social, nos referimos al grado de solidaridad o cooperación con que cuenta un determinado grupo humano y al uso de las oportunidades que cada uno de los individuos que lo componen hacen de ello. Cuanto mayor sea el grado de colaboración social, mayor probabilidad habrá de que las oportunidades no se desperdicien o pierdan. En grupos o sociedades donde los vínculos solidarios se encuentran rotos o muy deteriorados, las posibilidades de aprovechamiento del conocimiento generado por el conjunto disminuyen.

Existen tres fuentes principales que contribuyen a incrementar el capital social de un grupo: la confianza mutua, las normas efectivas y las redes. En equipos donde se promueve la confianza, las reglas están claras y hay fuertes vinculaciones con redes institucionales o con personas clave para el crecimiento del emprendimiento, la posibilidad de aprovechamiento de oportunidades es mayor que en los casos donde prima la desconfianza, el aislamiento o la falta de normas. En ese sentido no hay contrato o forma societaria que pueda reemplazar o sustituir la confianza entre los diferentes actores de una sociedad; primero está la construcción de confianza y luego el contrato que establece las reglas con las que se va a regir el vínculo, sobre todo a la hora de tener que repartir ganancias o asimilar las pérdidas. La creación de redes es una actividad que se realiza a lo largo de toda

nuestra vida. No obstante ello, cuando comenzamos a desarrollar nuestra actividad profesional, es bueno sistematizarla. Para ello hay que considerar no sólo la cantidad de contactos que conforman nuestras redes sino la calidad. Por ejemplo, si estoy trabajando en un emprendimiento cuyos principales clientes serán empresas de consumo masivo, aquellos contactos que sean empleados de estas empresas o nos permitan acceder a ellas, aunque sean muy pocos, constituirán una red de mejor calidad que la conformada por cientos de contactos no alineados con el proyecto. También es importante considerar, en el análisis de nuestras redes, cuántos de los contactos que son parte de ellas han sido realizados de manera proactiva por parte nuestra y cuántos los hemos heredado a través de nuestras familias o amigos. Esto último nos habla de nuestra capacidad para construir las redes. La familia de la que provenimos, las amistades realizadas a lo largo de nuestra formación educativa y recreativa, y los vínculos establecidos en los diferentes trabajos por donde hemos pasado, constituyen nuestras redes primarias. Éstas pueden ser más o menos ricas o más o menos alineadas con los objetivos de nuestro proyecto. Sin duda es nuestro punto de partida, pero será necesario un esfuerzo de enriquecimiento proactivo para que el emprendimiento escale y crezca. Para ello las instituciones del ecosistema emprendedor, las universidades y centros de formación en general, los eventos y ferias con potenciales clientes, son fuentes invaluableles a la hora de hacer crecer nuestras redes. Es frecuente encontrarse con emprendimientos que están a la espera de que les suene el teléfono o les caiga milagrosamente el cliente soñado. La proactividad y la iniciativa son cualidades básicas de un emprendedor, como veremos más adelante, y el crecimiento de las redes de contacto son una de las actividades que más tiempo insumen en los primeros tiempos de vida del emprendimiento.

#### **4. Las competencias emprendedoras**

Tal vez el factor más desequilibrante a la hora de iniciar un emprendimiento sea el de las características del propio equipo emprendedor.

Las competencias emprendedoras son un activo excluyente para lograr un emprendimiento exitoso. Podrá haber muy buenos planes de negocios, ideas, u oportunidades detectadas, pero si no hay buenos emprendedores, es decir alguien con la capacidad para plasmarlas y llevarlas a la práctica, muy probablemente no vayamos a tener un emprendimiento con futuro.

Las competencias se traen y se adquieren. Justamente una de ellas es la capacidad que suelen tener los buenos emprendedores de aprender rápidamente de la práctica sumando competencias que hasta ese momento eran deficitarias.

Hay tres grupos de competencias emprendedoras: las vinculadas a los logros, las que corresponden al compromiso y las referidas al liderazgo.<sup>9</sup>

##### **Competencias vinculadas a los logros:**

- Búsqueda de oportunidades. Ya lo hemos visto anteriormente: la búsqueda de oportunidades es una cualidad que distingue a un emprendedor de quien no lo es. La detección de una oportunidad y su aprovechamiento es una característica común a todos los emprendedores.

- Perseverancia. Sabido es que un emprendimiento tiene que considerar al fracaso como parte del proceso y no como una excepción. La capacidad del emprendedor consiste, entonces, en poder en el menor tiempo posible asimilar ese fracaso y corregir el rumbo. Para ello se necesita una fuerte voluntad y perseverancia en los objetivos planteados.

- Demanda de calidad. El mercado no está esperando a los nuevos emprendimientos con los brazos abiertos. En general todo lo contrario. Por ello la búsqueda de calidad y la excelencia es un objetivo que

---

<sup>9</sup> Ibíd. Pág. 25.

debe estar planteado desde el comienzo, aunque sabemos que los logros en este sentido no serán inmediatos.

- Toma de riesgos de forma calculada. Emprender un negocio significa tomar riesgos. Esto no necesariamente es equivalente a ser un necio o un kamikaze. El riesgo es inherente al emprendedor, y el riesgo calculado permite anticipar de alguna manera el impacto del posible fracaso.

- Tolerancia a la incertidumbre. Ya hablamos acerca de este punto. Quien no tolera la incertidumbre, más vale que se consiga un empleo ya que el camino de emprender no ofrece garantías de éxito.

#### Competencias vinculadas a los compromisos:

- Fijación de objetivos. Es importante contar con una hoja de ruta. No se trata de ceñirse al plan o al papel, sino de tener medianamente claro hacia dónde queremos ir y tener la capacidad de saber transmitírselo a los demás. A partir de allí todos los ajustes que sean necesarios para el éxito del emprendimiento deben ser considerados sin esquemas rígidos e insalvables.

- Cumplimientos de los compromisos. Los compromisos permiten establecer líneas de tiempo en nuestra acción para que los logros o los fracasos puedan medirse de alguna manera. Si además sumamos socios, inversionistas, o instituciones aportantes, los compromisos serán cada vez más concretos y exigibles.

- Búsqueda de información. Dado que los recursos de un emprendimiento que se inicia son sumamente escasos, la búsqueda de información por parte del equipo emprendedor pasa a ser la única o principal fuente acerca de tendencias, competencias, mercados, etcétera.

- Búsqueda de recursos. Este punto lo desarrollamos en extenso. La búsqueda de recursos es una tarea permanente por parte del emprendedor. En ese sentido el emprendimiento es un estómago voraz al que ningún recurso logra saciar.

- Planificación y seguimiento. La planificación meticulosa tal como la conocemos en las grandes empresas o en el estado no es una herramienta demasiado útil para un emprendimiento. Sí en cambio la determinación de algunas metas principales que permitan delinear hitos a resolver en un período definido (Ej: durante 2013 llegaremos al punto de equilibrio en nuestro proyecto, en el año 2014 tomaremos a un gerente comercial para que uno de los socios pueda dedicarse a expandir el negocio en Uruguay, etcétera).

Competencias vinculadas al liderazgo:

- Construcción de redes. El tejido de redes de contacto es una tarea cotidiana para el emprendedor y su equipo. Sin construcción de redes es muy difícil planear el crecimiento sostenible. Ya lo dijimos, las redes constituyen un capital propio que puede constituirse en una ventaja competitiva del emprendimiento.

- Capacidad de persuasión. Un emprendimiento requiere tomar decisiones de manera permanente. No todos los miembros del equipo piensan lo mismo en cada uno de los tópicos que cotidianamente se presentan. Se requiere de mucha capacidad de persuasión para lograr que el proceso de toma de decisiones, lejos de generar heridas y resentimientos, sea un elemento de cohesión y unidad.

- Capacidad de trabajo en equipo. A medida que el emprendimiento crece, el número y la diversidad de los recursos humanos se agranda. Es fundamental contar con un líder del emprendimiento con capacidad para trabajar con los diferentes equipos de recursos que se desempeñan en el proyecto, conteniendo, desafiando y comprometiendo a todos en una misma visión.

- Capacidad de solucionar problemas. El emprendedor es un gran solucionador de problemas. A diferencia de muchas personas que son grandes generadores de problemas, el emprendedor es todo lo contrario;

busca en los problemas una oportunidad y en las soluciones un activo a capitalizar para el proyecto.

- Capacidad de negociación. Ésta es una capacidad crucial, ya que el emprendedor la deberá ejercer a la hora de tratar con los proveedores, los clientes, los empleados, los socios, los inversores (en el caso que los haya), y otros actores que juegan en el gran estadio que es el mercado. Ser consciente de las limitaciones y las potencialidades puede ser muy útil para lograr buenas alianzas sobre todo en momentos cuando las debilidades del proyecto en la etapa de su implantación son notorias.

- Iniciativa .La proactividad es una cualidad inherente al emprendedor. Sin iniciativa nunca habrá emprendimiento, porque no habrá recursos, ni posibilidades de crecimiento. Mucho antes de poder repartir la torta es necesario agrandarla. Para ello la iniciativa emprendedora es fundamental, ya que permite correr las fronteras de lo posible.

- Independencia de criterio y autoconfianza. Max Weber, padre fundador de la sociología moderna, decía que los políticos profesionales son personas que sienten que tienen cosas muy importantes para aportar a la sociedad, sin que nadie se lo haya solicitado ni crea que su aporte sea necesario. Para los emprendedores la definición es sumamente atinada. Sin una fuerte valoración de sí mismo, y autoconfianza, será muy difícil para el emprendedor vencer las barreras del escepticismo frente al producto o servicio innovador, o tolerar las consecuencias de los traspiés que siempre se van a presentar.

Algunas de estas competencias son parte de nuestro acervo cultural, familiar o de la propia personalidad de cada uno, y se expresan de manera más acentuada de acuerdo a la experiencia de vida. Por ejemplo, hay gente más curiosa que otra; a los primeros les resultará más natural obtener información que a los segundos. O quienes provengan de familias de



empresarios, estarán más acostumbrados a tener como referencia modelos de personas que toman riesgos respecto de aquellos cuyas referencias son empleados en relación de dependencia. Pero esta predisposición o modelos de referencia no preestablecen de ninguna manera cuál será la forma de comportamiento de cada quien. Y es por ello que con voluntad y perseverancia la mayoría de las competencias enunciadas se pueden desarrollar y trabajar. A algunos les resultará más sencillo explotar ciertas competencias, y otros lo podrán hacer con el resto.

Es por ello que diferenciamos la aptitud de la actitud. La aptitud es el conocimiento y experiencia que uno trae y que nos permite desarrollar cierta actividad. Allí importan la educación, la familia, los trabajos, etcétera. En cambio la actitud es la motivación y la voluntad con la que nos volcamos para realizar cierta actividad. En este caso opera el comportamiento de cada quien.

## **CAPITULO II**

### **PLAN DE NEGOCIOS**

**Sumario: 1- Concepto de Plan de Negocio. 2- Objetivos. 3- Estructura.**

#### **1- Concepto de Plan de Negocio**

Al momento de iniciar un proyecto el emprendedor se Valera de distintas herramientas para poner en marcha su idea. Una de estas herramientas es el plan de negocios. Que dará los lineamientos necesarios para dar forma adecuada a las ideas y plasmar la estructura con que el negocio se presentara.

Un plan de negocios, también conocido como plan de empresa, consiste en un documento escrito en donde se describe un negocio o proyecto que está por realizarse y todo lo que esté relacionado con ello, tal como los objetivos del negocio o proyecto, las estrategias que permitirán alcanzar dichos objetivos, el estudio del mercado al cual se va a incursionar,

la forma en que se van a comercializar los productos o servicios, la inversión que se va a realizar, el financiamiento requerido, la proyección de los ingresos y egresos, la evaluación financiera y la organización del negocio o proyecto.

Se suele pensar que un plan de negocios sólo se elabora al momento de crear un nuevo negocio o empresa, sin embargo, un plan de negocio también se suele y debe elaborar cuando se cuenta con un negocio en marcha, y se está por lanzar un nuevo producto al mercado, adquirir nueva maquinaria, incursionar en un nuevo mercado, incursionar en un nuevo rubro de negocio, y toda vez que se esté por realizar un proyecto en donde se tenga que invertir un monto considerable de dinero.

Elaborar un plan de negocios no es ni debe ser una tarea sencilla, sino que es y debe ser una actividad que requiera de tiempo y dedicación, toda vez que éste cuenta con varias partes y requiere de abundante información, pudiendo para ello ser necesario la realización de una investigación previa que permita conocer todos los aspectos relacionados con el negocio o proyecto.

Asimismo, un plan de negocios no es un documento que se circula una sola vez, y luego es olvidado en algún lugar de la empresa, sino que es un documento al cual se debe acudir una y otra vez (tanto al momento de implementar el negocio o proyecto como al momento de gestionarlo), ya sea para seguir los lineamientos que éste conlleva, o para asegurarse de que los resultados obtenidos concuerdan con los planificados.<sup>10</sup>

## **2- Objetivos del plan de negocios**

---

<sup>10</sup> Consulta en Internet: [www.crecenegocios.com/que-es-un-plan-de-negocios-y-cual-es-su-utilidad/](http://www.crecenegocios.com/que-es-un-plan-de-negocios-y-cual-es-su-utilidad/), (2014).

Las razones para elaborar un plan de negocios, básicamente son tres<sup>11</sup>:

1. Servir de guía para iniciar un negocio o proyecto, y para poder gestionarlo: el plan de negocios nos permite planificar, coordinar, organizar y controlar recursos y actividades, y, de ese modo, ser más eficientes en la creación y gestión de nuestro negocio o proyecto, y minimizar el riesgo.

2. Conocer la viabilidad y rentabilidad del proyecto: el plan de negocios nos permite conocer la viabilidad y rentabilidad del negocio o proyecto y, de ese modo, saber si vale la pena realizarlo, o si debemos buscar nuevas ideas o proyectos.

3. Demostrar lo atractivo del negocio o proyecto a terceras personas: el plan de negocios permite demostrar ante terceros, lo atractivo y lo rentable de nuestra idea o proyecto, y, de ese modo, poder convencerlos de que nos otorguen un préstamo, de que inviertan con nosotros, o de que sean nuestros socios

### **3- Estructura de un plan de negocios**

Para elaborar un plan de negocios no existe una estructura definida, sino que uno puede adoptar la que crea conveniente de acuerdo a sus objetivos, pero siempre asegurándose de que ésta le otorgue orden al plan, y lo haga fácilmente entendible para cualquier que lo lea.

La siguiente es una estructura común, que cuenta con todas las partes con que debería contar un plan de negocios:

1. Resumen ejecutivo: el resumen ejecutivo es un resumen de las demás partes del plan de negocios, éste suele incluir la

---

<sup>11</sup> Consulta en Internet: [www.crecenegocios.com/que-es-un-plan-de-negocios-y-cual-es-su-utilidad/](http://www.crecenegocios.com/que-es-un-plan-de-negocios-y-cual-es-su-utilidad/), (2014).

descripción del negocio, las razones que justifican el proyecto, las características diferenciadoras, las ventajas competitivas, la inversión requerida y la rentabilidad del proyecto.

2. Definición del negocio: en esta parte se describe el negocio y los productos o servicios que se van a ofrecer, los objetivos del negocio o proyecto, las principales estrategias que permitirán alcanzar dichos objetivos, y los datos básicos del negocio, tales como el nombre, el tipo de negocio y su ubicación.

3. Estudio de mercado: en el estudio de mercado se describe las principales características del público objetivo, las principales características de los principales competidores, se determina el pronóstico de la demanda, y se desarrolla el plan de marketing.

4. Estudio técnico: en el estudio técnico se señala los requerimientos físicos, se describe el proceso productivo, la infraestructura, el tamaño del negocio, la capacidad de producción y la disposición de planta.

5. Organización: en la parte de la organización se detalla la estructura jurídica y orgánica del negocio, se señalan las áreas o departamentos, los cargos, las funciones, los sueldos y los sistemas de información.

6. Estudio de la inversión y financiamiento: en esta parte se señala la inversión requerida (la inversión fija, los activos intangibles y el capital de trabajo), y el financiamiento externo requerido.

7. Estudio de los ingresos y egresos: en esta parte se desarrollan las proyecciones o presupuestos, incluyendo el presupuesto de ventas, el presupuesto de efectivo o flujo de caja proyectado, y el presupuesto operativo o estado de ganancias y pérdidas proyectado.

8. Evaluación: y, finalmente, en la parte de evaluación se desarrolla la evaluación del proyecto, se determina el periodo de

recuperación, y los resultados de los indicadores de rentabilidad utilizados.

### **El resumen ejecutivo**

El resumen ejecutivo es la primera parte o sección de un plan de negocios. Consiste en un resumen de los puntos más importantes de las demás partes del plan, por lo que debe ser puesto al inicio de éste, pero ser elaborado después de haber culminado las demás partes.

El objetivo del resumen ejecutivo es que el lector tenga una visión general y sucinta del proyecto, pueda comprender en una sola lectura en qué consiste el negocio, y se genere en él interés por el proyecto y por profundizar en la lectura de las demás partes del plan.

Muchas veces el lector de un plan de negocio (por ejemplo, un potencial financista o inversionista), solo decide leer el resumen ejecutivo para tomar una decisión rápida, por lo que siempre debemos prestar especial atención en su elaboración.

Por lo general, todo resumen ejecutivo debería cumplir con los siguientes tres requisitos:

1. Explicar claramente en qué consiste el negocio: por más complejo que sea el negocio, el resumen ejecutivo debe permitir al lector entender claramente en qué consiste el negocio desde la lectura de la primera página.
2. Crear interés en el lector: el resumen ejecutivo debe ser capaz de generar en el lector interés por proyecto y por profundizar en la lectura de las demás partes del plan.
3. Ser un resumen: el resumen ejecutivo debe invitar a la lectura y, para ello, debe ser, efectivamente, un resumen; lo recomendable es que éste no abarque más de 3 páginas.

Veamos a continuación los principales elementos que debería incluir un resumen ejecutivo:

- Los datos básicos del negocio: el nombre del proyecto o negocio, su ubicación, el tipo de empresa, etc.
- La descripción del negocio: en qué consiste el negocio, el producto o el servicio que vamos a ofrecer, cuáles son sus principales características.
- Las características diferenciadoras: aquello que vamos a ofrecer que sea innovador y novedoso, y que nos va permitir diferenciarnos o distinguirnos de nuestros competidores.
- Las ventajas competitivas: los aspectos en donde vamos a tener ventaja ante los demás competidores.
- La visión y misión: cuál será la misión y visión de la empresa.
- Las razones que justifican la propuesta del negocio: las razones por las que se ha encontrado atractiva la idea de negocio, es decir, las razones por las que se ha considerado la idea como una oportunidad de negocio.
- Los objetivos del negocio: los principales objetivos que se buscará una vez puesto en marcha el negocio.
- Las estrategias: las principales estrategias que se utilizarán para conseguir los objetivos.
- El equipo de trabajo: las personas que llevarán a cabo el proyecto y las que lo administrarán.
- La inversión requerida: cuánto es lo que vamos a necesitar de inversión, cuánto usaremos de capital propio y cuánto es lo que estamos solicitando como financiamiento externo.
- La rentabilidad del proyecto: los resultados de los indicadores de rentabilidad utilizados.

- El impacto ambiental del proyecto: un resumen del impacto ambiental del negocio y cómo se disminuirá o controlará.
- Las conclusiones del proyecto: las conclusiones a las que se ha llegado una vez culminado el desarrollo del plan de negocios. Esta parte podría estar incluida al final del plan, después del estudio financiero.

Lo recomendable es que el resumen ejecutivo sea escrito de corrido, es decir, que cada uno de sus elementos sean desarrollados en un párrafo sin hacer uso de títulos tal como en las demás partes del plan.

Al escribirlo debemos tener en cuenta los dos principales objetivos del resumen ejecutivo que son el describir claramente el negocio, por lo debemos procurar que el lector sepa en qué consiste el negocio desde la lectura de la primera página. Y el generar interés en el lector, para lo cual debemos usar un lenguaje positivo, señalar claramente los factores que permitirán la viabilidad y sostenibilidad del proyecto, y no abarcar muchas páginas en su desarrollo.

Tal como hemos mencionado, el resumen ejecutivo es un resumen de los puntos más importantes del plan de negocios, por lo que cada uno de sus elementos los podemos ver desarrollados en las demás partes del proyecto.

### **La definición del negocio**

Luego del resumen ejecutivo, la segunda parte o sección de un plan de negocios es la definición del negocio, la cual consiste en la descripción del negocio y de los aspectos relacionados a ésta.

El objetivo de la parte de la definición del negocio es que el lector comprenda en qué consiste el proyecto o negocio propuesto, y conozca las razones por las que se considera que éste tendrá éxito.

Los elementos que deberían conformar la definición del negocio son:



### Nombre del negocio

En este punto debemos señalar el nombre del proyecto o negocio, así como otros datos básicos tales como la ubicación, el tipo de empresa, el tipo de actividad económica (si será una empresa productora, comercializadora o de servicios), etc.

### La descripción del negocio

En este punto debemos explicar en qué consiste el negocio que vamos a realizar, y describir el producto o servicio que vamos a ofrecer, señalando sus características principales.

### Características diferenciadoras

Aquellas características con las que va a contar el negocio o producto, que nos van a permitir diferenciarnos o distinguirnos de la competencia. Ejemplos de diferenciación pueden ser un atributo especial en el producto, precios bajos, una buena atención al cliente, etc.

### Ventajas competitivas

Aquellas ventajas que vamos a tener en algún aspecto del negocio, que nos van a permitir sobresalir y destacar ante nuestros competidores. Ejemplos de ventajas competitivas pueden ser el contar con un sistema de distribución eficiente, el ser los primeros en el mercado, en tener una buena localización, etc.

### Público objetivo

El mercado objetivo al cual nos vamos a dirigir, las principales características del consumidor que lo conforma, y las razones por las que

hemos elegido dicho mercado. Para ello, en primer lugar debemos realizar una segmentación de mercados que nos permite elegir el mercado más atractivo para incursionar.

#### La visión de la empresa

La declaración de la visión de la empresa, la cual indica hacia dónde se dirige ésta en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

#### La misión de la empresa

La declaración de la misión de la empresa, la cual indica el objeto, propósito o razón de ser de ésta.

#### Las razones que justifican la propuesta del negocio

Las razones por las que se ha encontrado atractiva la idea de negocio, por las que se ha considerado la idea como una oportunidad de negocio, o por las que se piensa que el proyecto tendrá éxito. Ejemplos de estas razones pueden ser una necesidad insatisfecha, un mercado en crecimiento, alguna ventaja competitiva que tengamos y queramos aprovechar, etc.

#### Los objetivos del negocio

Los objetivos del negocio, tanto generales como específicos, que se buscarán una vez puesto éste en marcha. Ejemplos de objetivos pueden ser el ser una marca líder en el mercado, el aumentar las ventas en un 20% para el segundo semestre, el lograr una participación del 15% del mercado al finalizar el primer año, etc.

### Las estrategias del negocio

Las principales estrategias del negocio que se utilizarán y que permitirán alcanzar los objetivos propuestos. Ejemplos de estrategias pueden ser la diferenciación en cuanto a lo que al diseño del producto se refiere, el contar con insumos de primera calidad, el contar con puntos de ventas ubicados estratégicamente, etc.

### **El estudio de mercado**

Luego de la definición del negocio, la siguiente parte o sección de un plan de negocios es el estudio de mercado.

Antes de empezar con el desarrollo de esta sección, es importante entender la diferencia entre el estudio de mercado y la sección del plan de negocios denominada el estudio de mercado.

El estudio de mercado consiste en el acto de recopilar y analizar información procedente del mercado; mientras que la sección del estudio de mercado, es la parte del plan de negocios en donde señalamos los resultados del estudio de mercado que hemos realizado.

Realizar un estudio de mercado es una etapa obligatoria al momento de elaborar un plan de negocios, éste nos permitirá obtener y analizar información procedente del entorno y, de ese modo, comprobar en gran medida la factibilidad del proyecto, y aprovechar dicha información para diseñar el mejor plan posible.

Por otro lado, la parte o sección del estudio de mercado, nos permitirá mostrar al lector la información o los resultados más importantes obtenidos al realizar el estudio de mercado, demostrar la factibilidad del

negocio, y señalar las estrategias que se realizarán para aprovechar dicha información.

La parte del estudio de mercado debería contener los siguientes elementos:

#### Análisis del sector

La parte del análisis del sector consiste en una descripción del sector o industria en la cual nos vamos a ubicar, así como de los antecedentes de ésta, y de cómo ha ido evolucionando.

En este punto podemos señalar, por ejemplo, el tamaño de la industria, nuestra posición dentro de ésta, sus actores principales, las ventas pasadas, actuales y futuras, las perspectivas de crecimiento, las tendencias, etc.

Para obtener información necesaria para realizar el análisis del sector, podemos acudir a diversas fuentes tales como Internet (por ejemplo, las páginas de gobierno), publicaciones y revistas de negocios, u oficinas de gobierno, en donde podemos obtener información sobre estadísticas, tendencias, informes, investigaciones, etc.

#### Análisis de la demanda

El análisis de la demanda es quizá la parte más importante del estudio de mercado, consiste en analizar el público objetivo al cual nos vamos a dirigir, conocer sus principales características, y procurar descifrar qué tan dispuesto estaría en adquirir nuestros productos o servicios.

El primer paso para realizar el análisis de la demanda es realizar una segmentación de mercado, la cual consiste en segmentar el mercado total que existe para nuestro producto o servicio, y elegir de entre los mercados resultantes, el mercado o los mercados más atractivos o convenientes para incursionar.

Una vez que hayamos elegido nuestro mercado objetivo, debemos analizarlo y señalar en esta parte del análisis de la demanda las características más importantes del consumidor que lo conforma, por ejemplo, debemos señalar cuántos son, cuán rápido están creciendo, cuáles son sus gustos, deseos y preferencias, dónde compran, cuándo compran, cada cuánto tiempo compran, cuánto gastan en promedio, cuáles son sus hábitos de consumo, sus costumbres, sus actitudes, etc.

Para recabar información necesaria para realizar el análisis de la demanda, podemos recurrir a diversas fuentes, pero lo usual es obtener la información directamente del consumidor; para ello, el método más utilizado en este caso es la encuesta, en donde debemos formular las preguntas que nos permitan obtener la información requerida, por ejemplo, algunas de las preguntas que conformarían la encuesta podrían ser: “¿utiliza usted este producto?”, “¿qué le agregaría o cambiaría?”, “¿dónde lo suele comprar?”, etc.

### Pronóstico de la demanda

El pronóstico de la demanda (o pronóstico de ventas) se obtiene a través del análisis de la demanda; consiste en pronosticar cuánto sería la demanda o las ventas de nuestro negocio para un periodo de tiempo determinado.

Para ello, al momento de hacer el análisis de la demanda debemos procurar descifrar las intenciones de compra del nuevo producto por parte de los consumidores, por ejemplo, en el caso que utilizemos el método de la encuesta, algunas de las preguntas que podríamos incluir en la encuesta podrían ser: “¿estaría dispuesto a probar este nuevo producto?”, “¿cuánto estaría dispuesto a pagar por él?”, “¿cada cuánto tiempo adquiere productos similares?”, etc.

Realizar el pronóstico de la demanda, nos permitirá elaborar nuestra proyección o presupuesto de ventas, que es el presupuesto a partir del cual se elaborarán los demás; por lo que debemos procurar que el pronóstico de nuestra demanda sea el más real posible.

### Análisis de la oferta

El análisis de la oferta también conocido como el análisis de la competencia, consiste en el estudio realizado a las empresas que competirán con nosotros, ya sean empresas que produzcan o vendan productos o servicios similares al nuestro (competencia directa), o empresas que produzcan o vendan productos o servicios sustitutos al nuestro (competencia indirecta); con el fin de saber si realmente podremos competir con ellos, y obtener información que nos permita hacerlo de la mejor manera posible.

En esta parte del análisis de la oferta, debemos señalar cuántos son (o serán) nuestros competidores, cuáles son los principales, dónde están ubicados, cuál es su capacidad, cuál es su experiencia, cuáles son sus principales estrategias, qué materiales o insumos usan para sus productos, cuáles son sus precios, cuáles son sus canales de distribución o puntos de ventas, qué medios publicitarios utilizan, cuáles son sus fortalezas y debilidades, etc.

Para recabar información necesaria para realizar el análisis de la oferta, lo usual es hacer uso de la técnica de la observación, por ejemplo, al visitar los locales de la competencia o comprando algunos de sus productos para poder analizarlos mejor. Otra forma de analizar la competencia es realizando entrevistas informales a trabajadores, ex trabajadores, proveedores o clientes de ésta.

### Análisis de la comercialización

En esta parte del análisis de la comercialización debemos señalar los principales aspectos y estrategias relacionadas con los cuatro elementos que conforman la mezcla de marketing (producto, precio, plaza y promoción).

Para el producto señalamos cuáles serán sus principales características, sus principales atributos, los servicios que incluirá, los beneficios que aportará a los consumidores, etc.

Para el precio señalamos cuál será el precio que tendrán los productos o servicios, las razones por las que hemos elegido dicho precio, el margen de utilidad que obtendremos, las estrategias de descuento que utilizaremos, etc.

Para la plaza señalamos cómo serán distribuidos los productos, cuáles serán los puntos de ventas que utilizaremos, las razones por las que hemos elegido dichos canales o puntos de ventas, etc.

Y para la promoción señalamos las promociones de ventas que utilizaremos, los medios publicitarios que vamos a usar, el lema publicitario, etc.

### ***El estudio técnico***

Luego del estudio de mercado, la siguiente parte o sección de un plan de negocios es el estudio técnico, el cual describe los requerimientos físicos del negocio, y el funcionamiento de éste.

El objetivo de la parte del estudio técnico es el de mostrar al lector cómo serán las operaciones diarias del negocio, y que quien ha elaborado el plan de negocios, comprende y ha planificado bien dichas operaciones.

Por lo que el estudio técnico debe proveer suficiente información para mostrar ello, pero sin ser demasiado técnico o exhaustivo, al punto que podría hacer perder el interés al lector por leerlo, o que éste no pueda entenderlo debido a su complejidad.

La parte del estudio técnico debería contener los siguientes elementos:

### Requerimientos físicos

En este punto señalamos los requerimientos físicos que serán necesarios para hacer funcionar el negocio, tales como los edificios, terrenos, maquinaria, equipos, herramientas, vehículos, mobiliario, insumos o materias primas, etc.

Lo recomendable es hacer una lista de estos elementos señalando sus respectivos costos.

### El proceso del negocio

En este punto hacemos una descripción de las etapas que comprenderán las operaciones diarias del negocio, empezando por las compras, pasando por la transformación de los productos, y culminando con el almacenaje y la distribución de éstos.

Al describir el proceso del negocio, debemos señalar aspectos que estén relacionados con éste y que pueden ayudarnos a hacer una mejor descripción; por ejemplo, podemos señalar cuál será la política de compras, el tamaño de inventario, los índices o estándares que se tomarán para realizar el control de calidad, etc.

Para realizar una mejor descripción del proceso del negocio, lo recomendable es elaborar un diagrama de flujo.

## ***La organización***

Luego del estudio técnico, la siguiente parte o sección de un plan de negocios es la organización, la cual describe cómo será la organización del negocio, y cómo se relacionarán entre sí las diferentes unidades orgánicas que lo conformarán.



El objetivo de la parte de la organización es el de mostrar al lector que el negocio que se realizará será un negocio bien organizado que contará con una buena coordinación entre sus diferentes áreas.

La parte de la organización debería contener los siguientes elementos:

#### Estructura jurídica

En este punto señalamos la estructura o forma jurídica del futuro negocio, si será constituido bajo la forma de persona natural o jurídica, si será una empresa individual o una sociedad.

Asimismo, debemos señalar el tipo de empresa bajo la cual se constituirá el negocio, si será una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, si será una Sociedad Colectiva, una Sociedad Anónima, etc.

#### Estructura orgánica

En este punto hacemos una descripción de la estructura orgánica del negocio, es decir, una descripción de cómo se dividirán o dispondrán las áreas del negocio, y cómo se coordinarán las actividades que se realicen en éstas.

Para ello debemos señalar cuál será tipo de organización (funcional, por producto, matricial, etc.), las áreas, departamentos o unidades orgánicas que tendrá el negocio, y las relaciones jerárquicas que se darán entre ellas.

Lo recomendable en este punto es representar todo ello a través de la elaboración de un organigrama.

#### Cargos y funciones

En este punto señalamos los puestos o cargos que conformarán cada área, departamento o unidad orgánica del negocio, así como las funciones generales que tendrá cada uno.

En este punto podemos señalar también las funciones específicas o tareas de cada puesto, así como sus obligaciones y responsabilidades.

#### Requerimiento de personal

En este punto señalamos el personal requerido para cada puesto; para ello podemos hacer un cuadro de asignación de personal, en donde señalemos los cargos requeridos, el número de vacantes, y el perfil requerido para cada puesto.

En el perfil requerido podemos señalar cuál será la experiencia, conocimientos, habilidades y destrezas que una persona debe tener para poder postular al puesto requerido.

#### Gastos de personal

En este punto señalamos los suelos, salarios y beneficios que serán asignados a cada puesto de trabajo.

En este punto también debemos elaborar un cuadro con la proyección del total de los gastos que se incurrirán en el personal, para el periodo de tiempo en que esté proyectado el plan de negocios.

### **El estudio de la inversión y financiamiento**

Luego de la organización, la siguiente parte o sección de un plan de negocios es el estudio de la inversión y financiamiento, la cual señala la estructura de la inversión, y describe los aspectos relacionados al financiamiento.

El objetivo de la parte del estudio de la inversión y financiamiento es el de mostrar al lector cuál será el capital requerido para poner en funcionamiento el negocio, en qué se usará dicho capital, y cómo se obtendrá o pretenderá obtener.

La parte del estudio de la inversión y financiamiento debería contener los siguientes elementos:

### Inversión fija

En este punto hacemos una lista de todos los activos fijos (elementos tangibles necesarios para el funcionamiento de la empresa que no están para la venta) que vamos a requerir, y el valor de cada uno de ellos.

Los activos fijos los podemos dividir en:

- *Muebles y enseres*: comprende el mobiliario y equipos diversos tales como, por ejemplo, mesas, sillas, escritorios, estantes, computadoras, impresoras, teléfonos, registradoras, calculadoras, extintores, etc.
- *Maquinaria y equipos*: comprende lo necesario para fabricación del producto o para la prestación del servicio, por ejemplo, máquinas de coser, cortadoras, taladros, tornos, soldadores, herramientas, etc.
- *Vehículos*: comprende los vehículos necesarios para el transporte del personal o de la mercadería de la empresa.
- *Terrenos y edificios*: comprende los terrenos, edificios, construcciones, infraestructura; así como la inversión requerida para la implementación del local (instalaciones, pintura, acabados, acondicionamiento, decoración, etc.).

### Activos intangibles

En este punto hacemos una lista de todos los activos intangibles (elementos intangibles necesarios para el funcionamiento de la empresa) que vamos a requerir, y el valor de cada uno de ellos.

Los activos intangibles los podemos dividir en:

- *Investigación y desarrollo*: estudio del proyecto, investigación de mercados, diseños del producto, etc.
- *Gastos de constitución y legalización*: constitución legal de la empresa, obtención de licencias, permisos, registros, etc.
- *Gastos de puesta en marcha*: selección y capacitación de personal, marketing de apertura, promoción y publicidad, etc.
- *Imprevistos*: monto destinado en caso de emergencia.

### Capital del trabajo

El capital de trabajo es el dinero necesario para poner el funcionamiento el negocio durante el primer ciclo productivo, que es el tiempo transcurrido desde que se inician las operaciones del negocio hasta que se obtiene el dinero en cantidades suficientes como para seguir operando normalmente sin requerir de mayor inversión.

En este punto hacemos una lista de todos los elementos que conformarán el capital de trabajo, y el valor de cada uno de ellos.

El capital de trabajo lo podemos clasificar en:

- *Realizable*: conformado por todo aquello que puede ser almacenado, por ejemplo, materias primas o insumos (cuando se trata de una empresa productora), productos en proceso, productos terminados (cuando se trata de una empresa comercializadora), envases, útiles de escritorio, etc.
- *Disponible*: dinero requerido para pagar diversos servicios después de que éstos hayan sido utilizados, por ejemplo, pago de servicios básicos (agua, electricidad, teléfono, Internet), remuneraciones (sueldos y salarios), mantenimiento, tributos municipales, etc.

- *Exigible*: desembolsos que se realizan por anticipado; se denominan exigibles, porque uno gasta o invierte en ellos, y luego exige el derecho a su uso; son exigibles, por ejemplo, el adelanto a proveedores, el adelanto del alquiler del local, los seguros, etc.

#### Inversión total

La inversión total del proyecto la obtenemos de la suma de la inversión fija, los activos intangibles y el capital de trabajo.

En este punto hacemos una lista de dichos elementos, el monto requerido para cada uno de ellos, y el monto total que suman éstos.

#### Estructura del financiamiento

En este punto señalamos si el proyecto será financiado en su totalidad con capital propio, o se requerirá de algún tipo de financiamiento externo.

En caso de hacer uso de financiamiento externo, en este punto debemos señalar qué porcentaje del total de la inversión cubrirá el financiamiento con capital propio, y qué porcentaje cubrirá el financiamiento con capital externo; por ejemplo, podríamos financiar el proyecto en un 40% con capital propio, y en un 60% con financiamiento externo.

#### Fuentes financieras

En caso de hacer uso de financiamiento externo, y conocer de antemano la fuente que nos otorgará el crédito, debemos desarrollar este punto en donde haremos una breve descripción de la fuente o fuentes externas de dicho financiamiento; por ejemplo, podemos hacer una breve descripción del banco o entidad financiera que nos otorgará el crédito, y las condiciones o requisitos que nos ha solicitado para poder otorgárnoslo.

En este punto también debemos señalar las características del préstamo, cuál será el monto que se obtendrá, el plazo que durará el préstamo, su costo (tasa de interés más comisiones), etc.

Y, finalmente, debemos elaborar un cuadro en donde señalemos las cuotas que tendremos que pagar durante el periodo de tiempo que dure el préstamo (presupuesto del pago de la deuda).

### **El estudio de los ingresos y egresos**

Luego del estudio de la inversión y financiamiento, la siguiente parte o sección de un plan de negocios es el estudio de los ingresos y egresos, la cual señala los futuros ingresos y egresos del negocio para el periodo de tiempo en que está proyectado el plan de negocios.

El objetivo de la parte del estudio de los ingresos y egresos es el de mostrar al lector las proyecciones de los ingresos y egresos que obtendrá el negocio, así como la relación que se dará entre éstos.

La parte del estudio de los ingresos y egresos debería contener los siguientes elementos:

#### Presupuestos de ingresos

En este punto desarrollamos los presupuestos de ingresos para el periodo de tiempo en que vamos a proyectar el plan de negocios.

El tiempo en que será proyectado el plan de negocio dependerá de los objetivos del plan de negocios y del tipo de negocio que vamos a realizar; lo usual es hacer una proyección de 3 a 5 años, realizando proyecciones mensuales para los primeros 12 meses, y luego proyecciones anuales para los siguientes 2, 3 o 4 años.

A menos que no existan otros tipos de ingreso, los presupuestos de ingresos básicamente estarán conformados por los siguientes presupuestos:

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de cobros

Algo que resaltar es que para elaborar el presupuesto de ventas debemos guiarnos del pronóstico de la demanda que hemos desarrollado en la parte del estudio de mercado.

### Presupuestos de egresos

En este punto desarrollamos los presupuestos de egresos para el mismo periodo de tiempo en que hemos proyectado los ingresos.

Los presupuestos de egresos básicamente son los siguientes:

En una empresa productora:

- Presupuesto de producción
- Presupuesto de requerimiento de materia prima
- Presupuesto de compra de materia prima
- Presupuesto de pago de materia prima
- Presupuesto de mano de obra directa
- Presupuesto de gastos indirectos de fabricación
- Presupuesto de costos de producción
- Presupuesto de gastos administrativos
- Presupuesto de gastos de ventas
- Depreciación
- Amortización de intangibles
- Presupuesto del pago de la deuda

En una empresa comercializadora (dedicada a la compra y venta de productos):

- Presupuesto de compras
- Presupuesto de pagos
- Presupuesto de gastos administrativos
- Presupuesto de gastos de ventas
- Depreciación
- Amortización de intangibles
- Presupuesto del pago de la deuda

#### Punto de equilibrio

En este punto hallamos el punto de equilibrio del negocio, es decir, el punto de actividad en donde los ingresos (las ventas) sean iguales a los egresos.

#### Flujo de caja proyectado

En este punto desarrollamos el flujo de caja proyectado o presupuesto de efectivo.

### **La evaluación del proyecto**



Luego del estudio de los ingresos y egresos, la siguiente parte o sección de un plan de negocios es la evaluación del proyecto, la cual describe el desarrollo la evaluación financiera realizada al proyecto.

El objetivo de la parte de la evaluación del proyecto es el de mostrar al lector que el proyecto es rentable, en cuánto tiempo se recuperará la inversión, y cuánto es lo se espera obtener por ella.

La parte de la evaluación del proyecto debería contener los siguientes elementos:

#### Periodo de recuperación de la inversión

El periodo de recuperación de la inversión señala el periodo de tiempo que va a tomar recuperar el capital invertido.

Para hallarlo, tomamos en cuenta la inversión del proyecto (estudio de la inversión y financiamiento) y los resultados del flujo de caja proyectado (estudio de los ingresos y egresos).

Si, por ejemplo, hemos invertido 1 200, y en el primer año tenemos un flujo de efectivo de 400, en el segundo año uno de 500, y en el tercero uno de 600, podemos decir que el periodo de recuperación de la inversión es de 3 años.

#### VAN y TIR

El VAN y TIR son otros índices financieros utilizados al momento de evaluar un proyecto.

El Valor Actual Neto (VAN) mide la ganancia del proyecto, al restar la inversión al total de los futuros flujos de dinero (los cuales son actualizados a través de una determinada tasa de descuento).

Mientras que la Tasa Interna de Retorno (TIR) es la máxima tasa de descuento que puede tener un proyecto para ser considerado rentable.

En caso de que el proyecto incluya además del capital propio, la adquisición de un crédito financiero, para una mejor evaluación se suele dividir el VAN y el TIR en VAN y TIR económico (para el cual se toma en

cuenta el flujo de caja económico), y en VAN y TIR financiero (para el cual se toma en cuenta el flujo de caja financiero).

## **CAPÍTULO III**

### **APLICACIÓN PLAN DE NEGOCIOS**

**Sumario:** 1.- Resumen Ejecutivo; 2.- Definición del negocio; 3.- Estudio de mercado; 4.- Estudio Técnico; 5.- Organización; 6.- Estudio de la Inversión y Financiamiento; 7.- Estudio de los Ingresos y Egresos; 8.- Evaluación.

#### **1.-Resumen Ejecutivo**

El consumo de fertilizantes en el 2013 fue de 3.2 millones de Tn, con perspectivas de alcanzar los 5 millones hacia finales de la década presente. Consecuentemente La demanda de azufre es progresiva y creciente, sobre todo debido a la aparición de situaciones de deficiencia y respuestas significativas a la fertilización en diferentes regiones y cultivos.

Basándonos en Resultados experimentales recientes que reportan muy buenos resultados en aplicación de yeso como fuente de azufre en cultivos (trigo, soja, etc.), similares a los encontrados con SA o SPS a iguales dosis de aplicación de azufre. Por lo que El consumo de yeso en fertilización en el año 2013 fue de 160.000 toneladas, y con buenas perspectivas de expansión. Por lo que La oferta de yeso pelletizado es reducida, aumentando nuestras expectativas de ocupar un lugar importante dentro del mercado.

En esta idea inicial planteamos la producción y comercialización de una enmienda del suelo agrícola, a partir de los minerales de yeso, cal (carbonato de calcio) y magnesio. Denominado yeso agrícola pelletizado. Apoyándonos en que Potencialmente, el mercado y la demanda de yeso agrícola, es un mercado en crecimiento y con expectativas de crecimiento en el corto plazo. De mantenerse la actual actividad agrícola en la Argentina y el crecimiento de los últimos años, la demanda de nutrientes y correctores de suelos crecerá de igual manera.

### Ventajas Competitivas del proyecto

Bajo costo, no tan solo de los fertilizantes azufrados con respecto a los demás fertilizante, sino también dentro del mercado de yeso agrícola.

Excelente calidad del producto, debido a que se encuentra enriquecido con sulfato de calcio y magnesio brindando una diferencia significativa por sobre los productos de la competencia ya que es el único en el mercado.

Nuestras instalaciones nos proveen de una ventaja en cuanto a su localización en el NOA y NEA con respecto a los demás competidores de la misma región para el aprovisionamiento del producto en los mercados mayoristas

### Objetivo

El objetivo de este plan de negocio es presentar un estudio sobre las posibilidades de producción de yeso agrícola, identificando áreas de consumo, demanda regional y potenciales consumidores.

Solamente se ha investigado la posibilidad de producir yeso agrícola, quedando para el futuro analizar las posibilidades de producción de yeso para construcción y cemento

Como resumen se puede estimar que el proyecto para la producción de yeso agrícola pelletizado podría tener el siguiente perfil:

- Producción anual: 20.000 t.
- Costo de Capital: \$ 7.000.000
- Costos operativos: \$ 8.900.000
- Ventas anuales: \$ 19.600.000 FOB planta
- Precio de venta: \$ 800 x t
- Plazo de construcción: 1 año
- Personal ocupado: 12 planta permanente, 4 jornaleros
- Potencia instalada: 75 Kw
- Localización: Sierras de Guasayán - Santiago del Estero

#### Cuadro F.O.D.A.

Como conclusiones finales se define el siguiente cuadro:

#### Fortalezas:

- ✓ Buenas condiciones de materia prima para obtener productos de buena calidad

- ✓ Control de las materias primas
- ✓ Conocimiento a los procesos de producción
- ✓ Escaso impacto ambiental

Debilidades:

- ✓ Dependencia de clientes estratégicos para el caso de distribución por mayoristas
- ✓ Especial atención en la promoción de los productos y logística en la entrega del producto.
- ✓ Costosos y prolongados programas de divulgación, propaganda para entrar al mercado.

Oportunidades:

- ✓ Promoción regional (ley de promoción Industrial de Sgto. del Estero)
- ✓ Incorporación de una nueva actividad productiva
- ✓ Ser proveedor de un mercado exportador como son los granos.

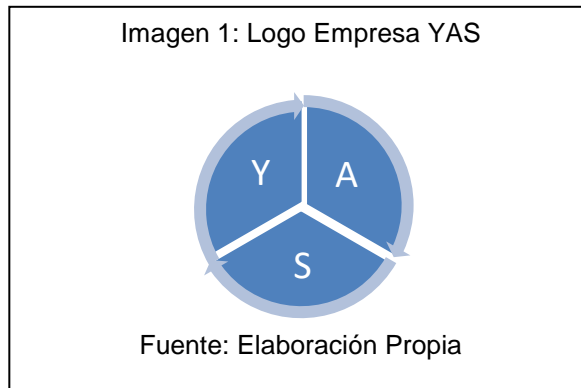
Amenazas:

- ✓ Frente a un estancamiento de la actividad agrícola, quede como una actividad marginal.

## **2.- Definición del Negocio**

### **2.1 Nombre del Negocio**

## YESO AGRICOLA SANTIAGO S.R.L



### 2.2 Descripción del Negocio

Se plantea la producción y comercialización de una enmienda del suelo agrícola, a partir de los minerales de yeso, cal (carbonato de calcio) y magnesio. Denominado yeso agrícola pelletizado.

El yeso agrícola se utiliza para recuperar los suelos para el cultivo. Vuelve a los cultivos más productivos al desplazarse hacia capas profundas del subsuelo, y mejorar la textura de éste. Ayuda a las raíces a desarrollarse y aumentar su capacidad de captación de agua y nutrientes del suelo, lo que disminuye la aportación de abonos y fertilizantes, así como de agua de riego.

### 2.3 Descripción del Producto

El yeso agrícola, es un sulfato de Calcio deshidratado ( $\text{CaSO}_4 \cdot 2\text{H}_2\text{O}$ ), natural, pelletizado, de origen mineral (Tipo I). Es de inmediata disolución, con elevada concentración de Sulfato de Calcio.

Imagen 2: Yeso Agrícola  
Pelletizado



Fuente: [www.mercadolibre.com](http://www.mercadolibre.com)

Uso:

Se utiliza como fertilizante y enmienda de suelos. Doble propósito. Corrector de alcalinidad, atenuando los efectos producidos por elevados valores de pH del suelo. Aporta azufre (S) en forma de sulfato, asimilable por las plantas. El azufre (S) es un macro elemento indispensable para el desarrollo de los cultivos.

Formas de aplicación:

De fácil aplicación con maquinaria convencional disponible en el mercado, permitiendo la mezcla con otros fertilizantes granulados, tales como UREA,MAP,ETC Se aconseja la aplicación de sulfato de calcio en suelos degradados por erosión o prolongada historia agrícola. Por uso inadecuado de fertilizantes nitrogenados. Suelos salinizados. Suelos pobres en azufre.

Análisis Químico:



Pureza 98%, contenido de azufre 18.2%, contenido de calcio 22.7%.

Presentación:

Granulados con diferentes tamaños de perlado, según necesidades.

Disponible en:

*Bolsa de 40Kg.*

Imagen 3: Bolsa de 40 kg



Fuente:  
[www.mercadolibre.com](http://www.mercadolibre.com)

*Big-bags de 1000Kg.*

Imagen 4: Big Bag 1000 kg.



Fuente:  
[www.mercadolibre.com](http://www.mercadolibre.com)

Características:

- Mejora el desarrollo radicular de las plantas
- Provee Azufre como anión Sulfato, que es la forma química en que la planta lo absorbe.
  - En leguminosas (soja – alfalfa), grandes consumidoras de nitrógeno, el yeso mejora sustancialmente la NODULACIÓN y por ende la FIJACIÓN BIOLÓGICA DE NITRÓGENO (FBN).

- Mejora la utilización del nitrógeno aportado por fertilizantes nitrogenados.
- Mantiene una interacción mutuamente beneficiosa con el fósforo.
- Mejora la absorción de otros nutrientes a través de las raíces.
- Actúa favorablemente en el metabolismo de las plantas.
- Contribuye especialmente con el desarrollo y actividades de los microorganismos del suelo.
- No produce ningún tipo de fitotoxicidad.

### Ubicación

La cuenca yesífera en Santiago del Estero, se encuentra sobre la sierras de Guasayán, en los departamento de Guasayán y Choya, distante 60 km. de la ciudad capital.

La superficie de la cuenca yesífera alcanza los 2500 km<sup>2</sup>, donde se destacan alrededor de 15 yacimientos de yeso, alguno de ellos explotados en la década del 60 y 70. Pocos son los que se encuentran en actividad en estos momentos y a escala reducida.

El yacimiento se encuentra sobre las sierras de Guasayán, a 6 km. de la Villa Guasayán. Actualmente está totalmente abandonado, no existiendo infraestructura alguna.

Actualmente se tiene un contrato de arriendo y explotación de las reservas mineras, con el propietario del campo, por el sistema de regalías sobre la producción.

Imagen 5: Cantera YAS



Fuente: [www.mercadolibre.com](http://www.mercadolibre.com)

### Reservas

El estudio del CFI (1973), reporta para el yacimiento, reservas de:

- Probadas: 336.108 t.
- Probables: 288.326 t.

Antes de la implementación de un proyecto de explotación, se deberá ejecutar un programa de exploración, con perforaciones cortas y muestreo sistemático para dar valores mas cierto a las reservas y calidad del mineral. Esta información también es necesaria e importante para desarrollar un proyecto de explotación racional del recurso.

### Infraestructura

Como infraestructura se puede decir que:

- Caminos: Hay actualmente un camino consolidado de 30 Km. hasta la ruta N° 9, Km.1186, a 40 km. de la ciudad Capital de Santiago del Estero. Aunque es

posible salir a la Villa Guasayán por un camino precario de 6 Km. que deberá ser reacondicionado al menos para abastecimiento de suministros. Pueden gestionarse el mejoramiento de estos caminos en la Dirección de Minería Provincial

- Servicio Eléctrico, en la Villa Guasayán, hay posibilidad de conexión eléctrica, deberá construirse una línea de 6Km. hasta el yacimiento. No es importante disponer de energía eléctrica en el sitio, si solamente se tendrá una cantera. Es posible gestionar en la empresa provincial de energía la construcción de la línea mediante el reembolso parcial de la inversión con consumo.
- Agua, no se dispone de información actualizada.

La información anterior se limita al área del yacimiento, sobre el cual solo deberá realizarse la explotación con un mínimo de equipos y personal, que pueden ser trasladados y abastecidos desde la Villa Guasayán.

Para la planta de trituración, clasificación, embolsado, acopio y despachos, se sugiere localizarla sobre la ruta nacional N°9, cercano al Km.1186 a 40 km. de la ciudad Capital.

En la zona es posible disponer de energía eléctrica, agua, gas y personal desde Termas de Río Hondo (18Km.). El costo de adquisición de un terreno de al menos 2 Ha es bajo. Esta alternativa permitiría que los fleteros de larga distancia puedan cargar sobre la ruta nacional, abaratando los fletes y mejorando la logística.

El transporte entre la cantera y la planta (35Km. camino consolidado), se puede hacer con camiones chasis de 10t. sin mayores problemas durante todo el año.

### Ventajas competitivas

- ✓ Bajo costo, no tan solo de los fertilizantes azufrados con respecto a los demás fertilizante, sino también dentro del mercado de yeso agrícola.
- ✓ Excelente calidad del producto, debido a que se encuentra enriquecido con sulfato de calcio y magnesio brindando una diferencia significativa por sobre los productos de la competencia ya que es el único en el mercado.
- ✓ Nuestras instalaciones nos proveen de una ventaja en cuanto a su localización en el NOA con respecto a los demás competidores de la misma región para el aprovisionamiento del producto en los mercados mayoristas.

### **2.4 Publico Objetivo**

Se producirá en 2 tipos de envases. En bigbag de 1000 kg para el abastecimiento de productores de cereales y oleaginosas, cultivos industriales, frutales y hortalizas, de las regiones NOA, NEA y CENTRO del país. En bolsas de 40 kg para la venta minorista desde viveros de plantas ornamentales y jardinería, básicamente en la zona NOA.

### **2.5 Visión y Misión**

Visión:

Una empresa agroindustrial líder en nuestro sector, ética y responsable, de alcance regional, comprometida con sus clientes, su gente y la sociedad.

Misión:

Crear y sostener una cadena de valor que sea reconocida como de alta eficiencia y calidad, pero que a la vez genere riqueza para todos sus eslabones. Suscribimos preferencialmente un compromiso y el equilibrio con nuestro medio ambiente.

## **2.6 Razones que justifican la propuesta del Negocio**

Una de las bases en la agricultura moderna es la de mantener una buena estructura en el suelo y un balance adecuado de nutrientes disponibles.

Actualmente, la erosión y degradación de los suelos afecta al 35% de los cultivos, provocando pérdidas económicas por bajos rendimientos. Para revertir esta situación resulta necesario reducir, en primer lugar, la tasa de erosión a valores tolerables y luego recuperar la productividad del suelo reconstruyendo sus propiedades físicas y químicas.

En nuestro país son numerosos los trabajos de investigación que analizan el efecto del agregado de N y P en forma aislada o el efecto combinado (N+P), pero poco se conoce de la adición de otros nutrientes como el S, ó B, a las fertilizaciones tradicionales.

A causa de los años de cosecha y la falta de fertilización, en nuestros cultivos existe un alto déficit de presencia de azufre en los suelos.

La aplicación de yeso como fertilizante es ampliamente recomendada entre las prácticas de conservación de suelos y agricultura orgánica, tanto en cultivos intensivos como extensivos. Ya que se utiliza para

corregir problemas de PH y/o salinidad. Su capacidad, moderadamente higroscópica, mejora la retención de humedad generando un ahorro en caso de utilización de agua de riego. Puede aplicarse conjuntamente con fertilizantes tradicionales, optimizando el aprovechamiento de los mismos. En suelos pesados, de difícil drenaje y con problemas de sodicidad, se consiguen buenos resultados eliminando los ojos de sal emparejando las superficies sembradas. En casos de suelos ácidos, el yeso genera un efecto buffer que neutraliza la acidez de manera natural; durante este efecto de estabilización, que es de acción prolongada, este material continúa disolviéndose en el suelo entregando al mismo el azufre y calcio necesarios para los distintos estadios del cultivo.

La demanda de azufre es progresiva y creciente, sobre todo debido a la aparición de situaciones de deficiencia y respuestas significativas a la fertilización en diferentes regiones y cultivos.

Resultados experimentales recientes reportan muy buenos resultados en aplicación de yeso como fuente de azufre en cultivos (trigo, soja, etc.), similares a los encontrados con SA o SPS a iguales dosis de aplicación de azufre, indicando que la menor solubilidad del yeso en agua relativa a los fertilizantes azufrados de síntesis química no sería una limitante agronómica.

El consumo de yeso en fertilización en el año 2013 fue de 160.000 toneladas, con buenas perspectivas de expansión

La oferta de yeso pelletizado es reducida, por lo que aumenta nuestras expectativas de ocupar un lugar importante dentro del mercado.

## **2.7 Objetivos y formas de alcanzarlo**

Nuestro objetivo para los próximos tres años es lograr una cuota de mercado que nos permita estabilizar las condiciones de márgenes y precios mediante la diferenciación del producto (Yeso agrícola enriquecido).

## **2.8 Estrategias del Negocio**

La estrategia de ingreso en el mercado será primero captar la demanda que existe de yeso granulado presentando las ventajas que se obtienen al fertilizar con nuestro producto ya que contamos con estudios realizados por un prestigioso organismo gubernamental como el INTA. La forma de lograr este objetivo será a través de una fuerte campaña de promoción, apuntada a crear una tendencia en el sector. Otra estrategia será implementar un precio de penetración con lo cual se buscara ofrecer un producto diferenciado un 20% mas bajo a los de los productos que existen actualmente en el mercado, manteniendo una alta calidad del mismo.

### Precios de venta

- Yeso tipo I, triturado y clasificado:

Big bags \$800 / tn. s/planta camion

Bolsas 40 km \$40 / tn. s/planta camion

- Transporte desde plantas a zona de consumo:

0.85 \$ / t. km. (corre por cuenta del consumidor)

## **3.-Estudio de Mercado**

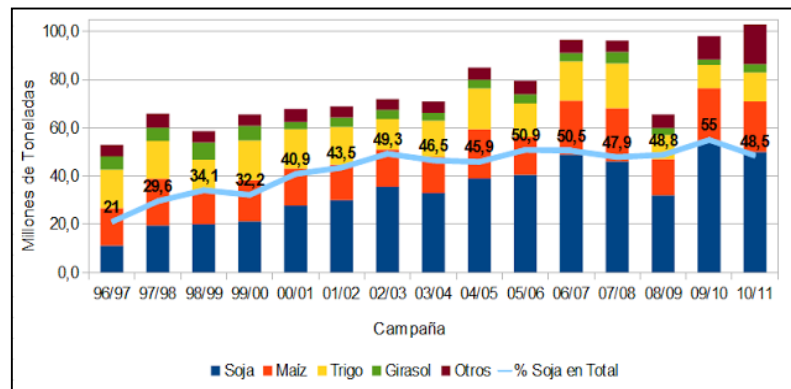
### **3.1 Análisis del Sector**

Argentina en los últimos 15 años ha duplicado su producción de granos en base a aumentar el rinde por hectárea de sus cultivos y expandir



la frontera agrícola. Este proceso fue acompañado por un boom en la producción de soja la cual paso de ser de 12 Millones de toneladas a mitad de los años 90 a más de 50 Millones de toneladas en la década del 2010. Nuestra producción difícilmente aumente por expandir la frontera agrícola de hoy en adelante. La superficie sembrada se estanco en los últimos 4 a 5 años. El rinde por hectárea afecta directamente el volumen total de la cosecha.

Cuadro 1: Producción de Granos Argentina



Fuente: [www.fertilizar.com](http://www.fertilizar.com)

El aumento de la producción y el rendimiento de los cultivos debe atribuirse a numerosos factores, tales como el mejoramiento genético, el manejo de plagas y enfermedades, la conservación de los suelos y las prácticas culturales. La aplicación de fertilizantes contribuyó significativamente a este aumento, por lo que su consumo creció notablemente en las últimas décadas en el país.

Cuadro 2: Evolución del Consumo de Fertilizantes en Argentina



Fuente: [www.fertilizar.com](http://www.fertilizar.com)

### Reposición de Nutrientes en los Cultivos Extensivos

Con el nivel de uso de fertilizantes en la Argentina, la reposición promedio de nutrientes (porcentaje de nutrientes repuestos, por medio de los fertilizantes, de los nutrientes extraídos por la cosecha de los granos) para los principales cultivos (trigo, maíz, soja y girasol) oscila entre un 25% y 35% en promedio para los principales nutrientes (N, P, K y S). Lamentablemente, este indicador muestra el deterioro de la fertilidad química de nuestros suelos.

### 3.2 Análisis de la Demanda

La demanda del mercado para el yeso agrícola (mercado Azufrado) para las principales regiones agrícolas del país, ha sido estimada en forma global en 160.000 t. anuales. Esto equivale al 5% del consumo anual de fertilizantes (en todos sus tipos) en el país.

Cuadro 3: Consumo de Fertilizante: Campaña 2012/2013

Total País

Grupos Químicos	Trigo	Maiz	Soja	Girasol	Cebada	Sorgo	Pasturas	Otros	Total (Tn)
Mercado Nitrogenado	345.972	524.998	0	39.536	139.038	72.666	92.585	273.115	1.487.910
Mercado Fosforados	168.779	230.977	760.459	36.694	68.063	43.444	40.592	61.979	1.410.987
Mercado Potasicos	0	0	0	0	0	0	0	73.448	73.448
Mercado Azufrado	18.994	29.507	97.419	1.556	5.697	2.088	1.147	4.179	160.587
Otros	7.533	1.513	32.640	103	4.800	1.920	0	5.728	54.237
<b>Total (Tn)</b>	<b>541.278</b>	<b>786.995</b>	<b>890.518</b>	<b>77.889</b>	<b>217.598</b>	<b>120.118</b>	<b>134.324</b>	<b>418.449</b>	<b>3.187.169</b>
Participación por Cultivo	17%	26%	28%	2%	7%	4%	4%	13%	

Apertura del Grupo Otros Cultivos									
Grupos Químicos	Frutales	Cítricos	Vid	Papa	Caña Az	Tabaco	Arroz	Otros	Total (Tn)
Mercado Nitrogenado	15.960	28.273	40.897	22.000	68.786	18.601	28.503	50.095	
Mercado Fosforados	3.320	2.056	8.628	14.000	6.036	8.545	13.812	5.582	
Mercado Potasicos	3.320	4.767	6.273	2.500	0	23.597	8.653	24.338	
Mercado Azufrado	0	71	767	1.500	0	0	599	1.242	
Otros	0	0	0	500	0	1.200	0	4.028	
<b>Total (Tn)</b>	<b>22.600</b>	<b>35.168</b>	<b>56.565</b>	<b>40.500</b>	<b>74.822</b>	<b>51.943</b>	<b>51.567</b>	<b>85.285</b>	
Participación Cultivo	1%	1%	2%	1%	2%	2%	2%	3%	

○ <sup>1</sup> Otros Fertilizantes: Incluye Productos que por su composición química no tipifican para ninguno de los Grupos Químicos anteriores.  
 ○ <sup>2</sup> Incluye cultivos hortícolas, algodón, yerba mate, olivos, forestales y ornamentales.  
 ○ Volumen en Tn de producto

Fuente: www.fertilizar.com

A continuación se presenta la demanda zonal y por cultivo de fertilizantes en todos sus tipos. Se muestran los principales cultivos extensivos, los cuales explican el 85% del consumo anual de fertilizantes (en todo su tipo).

Cuadro 4: Área Aplicadas con Fertilizantes y Consumo

Trigo Campaña 2012/2013					
Provincia	Área Sembrada (ha)	Área neta Aplicada (ha)	Uso	Vol	Dosis
Buenos Aires	1.774.697	1.616.449	91%	285.150	176
Córdoba	395.275	381.131	96%	68.697	180
La Pampa	163.790	163.790	100%	19.359	118
Santa Fe	461.282	447.287	97%	87.308	195
Entre Rios	208.300	208.300	100%	35.163	169
NOA	182.073	167.507	92%	15.600	93
NEA	468.487	259.709	55%	30.001	116
<b>Total General</b>	<b>3.653.905</b>	<b>3.244.174</b>	<b>89%</b>	<b>541.278</b>	<b>167</b>

Cebada Campaña 2012/2013					
Provincia	Área Sembrada (ha)	Área neta Aplicada (ha)	Uso	Vol	Dosis
Buenos Aires	1.220.191	1.124.343	92%	203.817	181
Córdoba	54.629	42.177	77%	4.036	96
La Pampa	43.132	33.409	77%	4.116	123
Santa Fe	37.101	29.511	80%	5.629	191
<b>Total General</b>	<b>1.355.053</b>	<b>1.229.441</b>	<b>91%</b>	<b>217.598</b>	<b>177</b>

Fuente: www.fertilizar.com

Cuadro 5: Área Aplicadas con Fertilizantes y Consumo

Girasol					
Campaña 2012 / 2013					
Provincia	Área Sembrada (ha)	Área neta Aplicada (ha)	Uso	Vol	Dosis
Buenos Aires	791.301	649.423	82%	39.535	61
Córdoba	17.503	16.867	96%	671	40
La Pampa	205.017	184.650	90%	11.209	61
Santa Fe	56.253	16.245	29%	1.088	67
NOA	27.916	27.916	100%	1.374	49
NEA	519.584	469.158	90%	24.013	51
<b>Total General</b>	<b>1.617.575</b>	<b>1.364.260</b>	<b>84%</b>	<b>77.889</b>	<b>57</b>

Sorgo					
Campaña 2012/2013					
Provincia	Área Sembrada (ha)	Área neta Aplicada (ha)	Uso	Vol	Dosis
Buenos Aires	211.750	167.955	79%	14.923	89
Córdoba	255.146	238.589	94%	30.604	128
La Pampa	80.348	38.059	47%	7.090	186
Santa Fe	150.356	134.131	89%	19.950	149
Entre Ríos	136.500	136.500	100%	20.730	152
NOA	107.703	54.466	51%	2.736	50
NEA	253.327	198.861	78%	24.084	121
<b>Total General</b>	<b>1.195.130</b>	<b>968.562</b>	<b>81%</b>	<b>120.118</b>	<b>124</b>

Fuente: [www.fertilizar.com](http://www.fertilizar.com)

Cuadro 6: Área Aplicadas con Fertilizantes y Consumo

Soja					
Campaña 2012 / 2013					
Provincia	Área Sembrada (ha)	Área neta Aplicada (ha)	Uso	Vol	Dosis
Buenos Aires	6.164.891	3.315.421	54%	233.926	71
Córdoba	5.101.350	2.627.117	51%	197.518	75
La Pampa	502.600	305.265	61%	16.622	54
Santa Fe	3.047.999	2.301.355	76%	193.904	84
Entre Ríos	1.418.600	1.346.111	95%	99.830	74
NOA	1.197.257	875.676	73%	78.943	90
NEA	1.499.564	942.042	63%	69.775	74
<b>Total General</b>	<b>18.932.261</b>	<b>11.712.986</b>	<b>62%</b>	<b>890.518</b>	<b>76</b>

Maiz					
Campaña 2012 / 2013					
Provincia	Área Sembrada (ha)	Área neta Aplicada (ha)	Uso	Vol	Dosis
Buenos Aires	1.318.832	1.177.034	89%	264.681	225
Córdoba	1.182.749	1.125.036	95%	222.510	198
La Pampa	413.279	411.467	100%	70.882	172
Santa Fe	440.530	415.415	94%	97.405	234
Entre Ríos	248.500	248.500	100%	44.914	181
NOA	298.117	226.136	76%	28.573	126
NEA	484.668	391.199	81%	58.030	148
<b>Total General</b>	<b>4.386.675</b>	<b>3.994.786</b>	<b>91%</b>	<b>786.995</b>	<b>197</b>

Fuente: [www.fertilizar.com](http://www.fertilizar.com)

### Centros de demanda y distribuidores

Se han definido como centro de consumo, los siguientes puntos:

Productores Agrarios de las regiones NOA, NEA y CENTRO (Canal mayorista)

- Campo Gallo (Sgto. del Estero)
- Jesús María (Córdoba)
- Villa María (Córdoba)
- Río Cuarto (Córdoba)
- Venado Tuerto (Córdoba)
- Rafaela (Sta. Fe)
- Pergamino (Bs. As.)
- Tandil (Bs. As.)
- Paraná (Entre Ríos)
- Rosario de la Frontera (Salta)
- Burruyacu ( Tucumán)
- Charata (Chaco)

Los viveros identificados en la región del NOA (Canal minorista) son:

Tabla 1: Viveros en el NOA

Provincias	Localidad	Viveros	Contacto
Santiago del Estero	La Banda	El Sauce	(0385) 427-6603
	La Banda	El Pimpollo	(0385) 437-2511
	Capital	El Mundo Verde	(0385) 422-0367
	Capital	La floresta	(0385) 422-5810
	La Banda	Cultivos Energeticos	jatrophaenergetica@gmail.com
Tucuman	Tafi Viejo	Los Pocitos	fercarrera@citromax.com.ar
	Lules	Citromax Citrus	jlpalacios@viverocitrus.com.ar
	Tafi Viejo	Citrusvil S.A	---
	Yerba Buena	Manuel Bibiloni	(0381) 4252702
	San Miguel de Tuc	Jardin Central	(0381) 4281696
Catamarca	Capital	El Portezuelo	(03833) 45-6413
	Carreta	Alpha S.A	--
	Andalgala	Aconquija	(0351) 15678-5991
	Santa Rosa	Los Nogales	nachobeale@hotmail.com
	Capital	Los Aromos S.A	(03833) 42-1342
Salta	Capital	El Refugio S.A	silsegal@impsat1.com.ar
	Capital	Las Margaritas	lasmargaritasvivero@yahoo.com.ar
	Capital	Santa Lucia	(0387) 15683-0819
	Capital	Sacta Cactus	(0387) 490-2539
Jujuy	El Carmen	Asociacion Bosque modelo Jujuy	(0388)493-3768
	San Salvador de jujuy	Centro integral de Parques y Jardines	(0388) 425-4380

Fuente: Elaboración Propia

### 3.3 Pronostico de la Demanda

Con producto diferenciado y una estrategia de precios de penetración de mercado se pretende irrumpir en el mercado de fertilizantes azufrados y lograr una cuota de mercado de 10 % en el 1er año de operaciones, por lo que la demanda estimada será de unas 16000 tn/año. A partir del 4do año, producto del posicionamiento de la marca se prevé un crecimiento en las ventas que alcanzara al 100% de la capacidad instalada con una producción anual de 20000 tn.

### 3.4 Análisis de la Oferta

Actualmente en nuestro país se encuentran registradas en el SENA SA 21 empresas dedicadas a la producción y comercialización de yeso para uso agrícola, en sus diferentes formas (polvo, sólido granulado,

pelletizado), ya sea como enmienda para corrección desuelo o como fertilizante. De estas empresas solo cuatro elaboran yeso en pellet, lo que aumenta nuestras expectativas de cubrir no solo la demanda insatisfecha, sino también poder competir con las demás empresas con un producto totalmente diferenciado. Dentro de nuestro mercado competidor existen numerosas empresas pequeñas y medianas que también ofrecen yesos y otros minerales e intentan colocar sus productos en el agro. Por otra parte, existen empresas mineras que lograron segmentar y posicionar sulfatos de calcio de excelente calidad y probada respuesta agronómica, mientras que otras solamente proveen productos con pureza y calidad incierta, tomando la venta de este mineral como una actividad secundaria y como negocio de oportunidad.

El ambiente competitivo en el que se desenvolverá el proyecto, en caso de ser implementado, puede adquirir la forma de una competencia monopolística, la cual se caracteriza por tener numerosos vendedores de un producto diferenciado.

Tabla 2: Listado de empresas competidoras en Argentina

<b>Empresas</b>	<b>Presentación</b>
Profertil	Granulado Pelletizado – Solido Granulado
Recuperar S.R.L	Granulado Pelletizado – Solido Granulado
Aswell S.A	Granulado Pelletizado
CEFAS S.A	Granulado Pelletizado Enmienda Solido Granulado
Azufetil	Granulado Pelletizado
Nidera S.A	Solido Granulado
Patricia Dangelo	Enmienda polvo
Agroinco S.R.L	Solido Granulado
Spectrum S.A	Polvo
Federico Rivero y Eva Pinturela	Enmienda
Tarifeño Mario	Enmienda polvo
Asociacion Cooperativa Argentina	Solido Granulado
Minera Caña ancha	Granulado Pelletizado Solido Granulado Enmienda polvo
Bunge Argentina S.A	Solido Granulado
Cabiaglio S.A	Polvo
Indiment	Enmienda polvo Solido Granulado
Yara Argentina S.A	Solido granulado
Piedras Blancas S.A	Solido Granulado

Fuente: Elaboración Propia

La producción total de fertilizante fue de 3.2 millones de toneladas en el año 2013, el 5% de esta cantidad correspondió al consumo de yeso agrícola y fue provisto por estas empresas.

Solo cinco de ellas producen yeso tipo pelletizado, el cual es un producto que se aproxima al que ofrece nuestra empresa por lo que excluirémos al resto del siguiente análisis. A continuación se detalla las distancias que existentes entre las firmas que producen yeso pelletizado y las principales regiones de consumo del mismo en el país, a fin de analizar el impacto del flete en los precios.



Tabla 3: Principales Competidores: Distancia a Centros de Consumo

<b>Competencia</b>	<b>Lugar</b>	<b>Distancia NOA</b>	<b>Distancia NEA</b>	<b>Distancia Centro</b>
Profertil	Bahía Blanca	1400-1800 km	1600 km	200-1000 km
Cefas S.A	Neuquén y San Juan	1500-2000 km	1500-2500 km	800-1500 km
Recuperar S.R.L	Córdoba	500- 1000 km	800-1500 km	400-800 km
Aswell S.A	San Juan	1500-2000 km	1500-2500 km	800- 1500 km
Minera Caña ancha	Mendoza	1000- 1500 km	1500-2000 km	600- 1000 km
YAS	Santiago del Estero	200- 500 km	500-1000 km	500- 1000 km

Fuente: Elaboración Propia

Queda en evidencia que nuestra empresa posee ventaja de localización por sobre el resto en lo que se trata de la venta en las regiones NOA y NEA, no así en la región centro. YAS produce un yeso pelletizado enriquecido. Único en el mercado. Por lo que esa diferenciación en el producto permitirá una buena percepción del cliente que podría decidirse a afrontar costos superiores por incidencia del flete en regiones como el centro del país donde la competencia tiene una ventaja en la localización por sobre nuestra empresa.

Tabla 4: Cuadro tarifario de transporte de cargas en camión (precio tn/km)

<b>Kilómetros</b>	<b>\$/ton</b>
100	133,05
250	249,29
500	395,05
1000	744,57

Fuente: Elaboración Propia

### 3.5 Análisis de la Comercialización

#### Estrategia de comercialización y marketing

Teniendo en cuenta la localización de nuestros consumidores y de sus características, estableceremos las siguientes estrategias:- generar contacto con distribuidores mayoristas cercanos a los centros de consumo.- informar sobre los beneficios y ventajas de fertilizar con nuestro producto.- publicitar en revistas especializadas del sector.- participar activamente en ferias agrícolas.- diseñar una pagina web que contenga la información de nuestro producto y además establezca un vinculo con los productores agrícolas para asesorarlos respecto al manejo, cantidad a aplicar, etc.- brindar cursos y capacitación a clientes en todos los aspectos del negocio.

Se comercializara el producto a través de dos canales: un mayorista y un minorista. Para el canal mayorista esta prevista la venta de big bags (1000 kg) en las regiones NEA, NOA y CENTRO. Se utilizara una fuerza de ventas externa a la organización establecida sobre una base contractual. Estos agentes o comisionistas tendrán una remuneración que consiste en una comisión sobre las ventas obtenidas por ellos. Entre sus funciones están:

- La primera de dichas funciones es la de la venta propiamente dicha, es decir, la comunicación de las características y ventajas de utilización del producto y la obtención de pedidos.

- La segunda función consiste en mantener y desarrollar las relaciones con los clientes y en mejorar la imagen y posición de la compañía ante ellos.

Para el canal minorista, se buscara Satisfacer un nicho de mercado mas especifico, con una demanda menor en cuanto a volúmenes de producto. Este segmento esta compuesto por los viveros radicados en el región NOA. Se comercializaran las bolsas de 40 kilos directamente con los viveros, eliminando cualquier intermediario.

## 4.-Estudio Técnico

### 4.1 Requerimientos Físicos

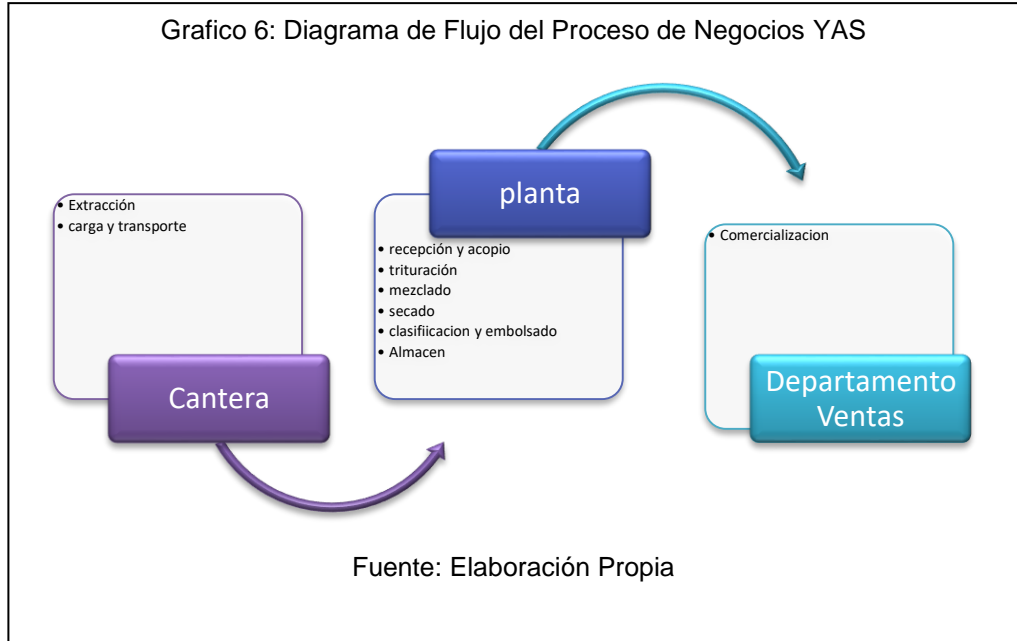
Cuadro 7: Requerimientos Físicos

<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>	<b>Importe (u\$s)</b>
Perforadora WD 1"1/2	20.000
Tolva 40 Tn	7.500
Alimentador Vibratorio c/parilla	2.500
Trituradora mandibulas	30.000
Cinta transportadora 400 - 18 mts	9.000
Zaranda 2000 x 1000 mm - 2 mallas	12.000
Trituradora Conos Finos	50.000
Cinta transportadora Retorno 400 - 12 mts	8.000
Tolva Triturado 5/1 mm - 20 Tn	5.000
Embolsadora 40 Kg - 125 bolsas/h	4.000
Molino Martillo c/grilla	25.000
Aglomerador	30.000
Cinta transportadora Retorno 400 - 12 mts	8.000
Zaranda 2000 x 1000 mm - 1 malla	10.000
Tolva Granulado 20 Tn	5.000
Embolsadora 1000 Kg - 10 bolsas/h	4.000
Recuperacion de polvos - Mangas	15.000
Grua big bags	8.000
Bascula 30 tn	20.000
<b>VEHICULOS</b>	<b>Importe (u\$s)</b>
Cargadora Frontal 2 m3	70.000
Camion Chasis mercedes benz 10 Tn	90.000
Camioneta Amarak 4x2	32.000
<b>CONSTRUCCIONES</b>	<b>Importe (u\$s)</b>
Galpon exterior en cantera	25.000
Galpón 20 x 20 mts Planta + terreno	180.000
Sala Tableros Eléctricos	2.500
Sala de control de operaciones	2.500
Instalacion eléctrica	25.000
Otras Construcciones Civiles	45.000
Montaje de Maquinarias	40.000

Fuente: Elaboración Propia

### 4.2 El proceso del Negocio

#### Diagrama de flujo del proceso de negocios



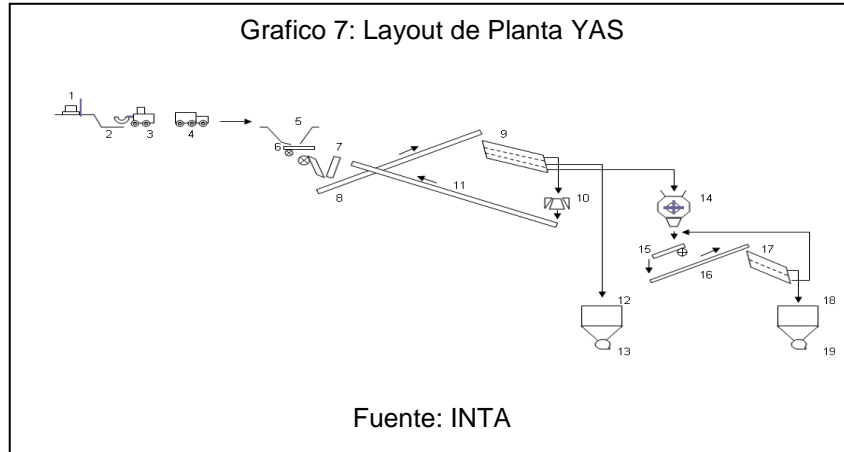
### Layout de planta

El proceso industrial se inicia con la descarga del mineral en bruto, piedras de 30 cm de diámetro promedio, extraídas del yacimiento distante a 35 kilómetros de la planta. El mineral es descargado en la boca de la trituradora primaria que reduce el tamaño del mineral a 3 cm de diámetro en promedio. El material es conducido a una segunda trituradora de conos o secundaria que reduce casi a consistencia de polvo al mineral y de allí es conducido a una tolva que alimenta al aglomerador, donde se agrega cal y magnesio, en polvo, al mineral de yeso, procediéndose a enriquecer la mezcla, como paso previo a la aglomeración en pellets.

Una vez terminado el proceso de aglomeración, los pellets son enviados a tolvas desde donde se procede a su envasado en bosas de 40 Kg o en big bags de 1000 Kg según la venta programada.

El proceso no genera desperdicios porque por medio de un sistema de recuperación, el mineral descartado reingresa al circuito desde el principio.

La capacidad media de producción es de 10 Tn /h.



## **5.- Organización**

### **5.1 Estructura Jurídica**

Para este proyecto se elige la figura societaria de S.R.L ya que consideramos que es la figura ideal para este tipo de emprendimiento por sus características. Que ofrece la flexibilidad y formalidad necesaria para el conjunto de operaciones que se llevarán a cabo, tanto en el mercado local como en el interprovincial.

Para poder entender a la figura societaria, debemos tener en cuenta que la ley de sociedades (19550) no la define en ninguno de sus artículos a la S.R.L.; sin embargo en su art. 146, nos da algunas características principales que debemos tener en cuenta al momento de decidirnos por esta persona jurídica.

## Leyes Provinciales contempladas en el Proyecto

### Minería

Código de Procedimientos Mineros -Ley 6.920.

La Resolución 90/12, homologada por la Resolución 1.168/12, establece el Reempadronamiento obligatorio en el Registro de Productores Mineros a toda persona física o jurídica que, siendo o no titular de derechos mineros, opere y asuma la responsabilidad de ejecutar actividades regladas por el Código de Minería en cuanto a minerales de 3ra. categoría.

### Estudios de Impacto Ambiental

La Ley 6.321 “Normas Generales y Metodología de Aplicación para la Defensa, Conservación y Mejoramiento del Ambiente y los Recursos Naturales”, establece en el Título II - Capítulo III, disposiciones sobre los proyectos, obras y actividades que deban presentar un Estudio de Impacto Ambiental.

El Decreto 506/00 regula el Procedimiento de Evaluación de Impacto Ambiental.

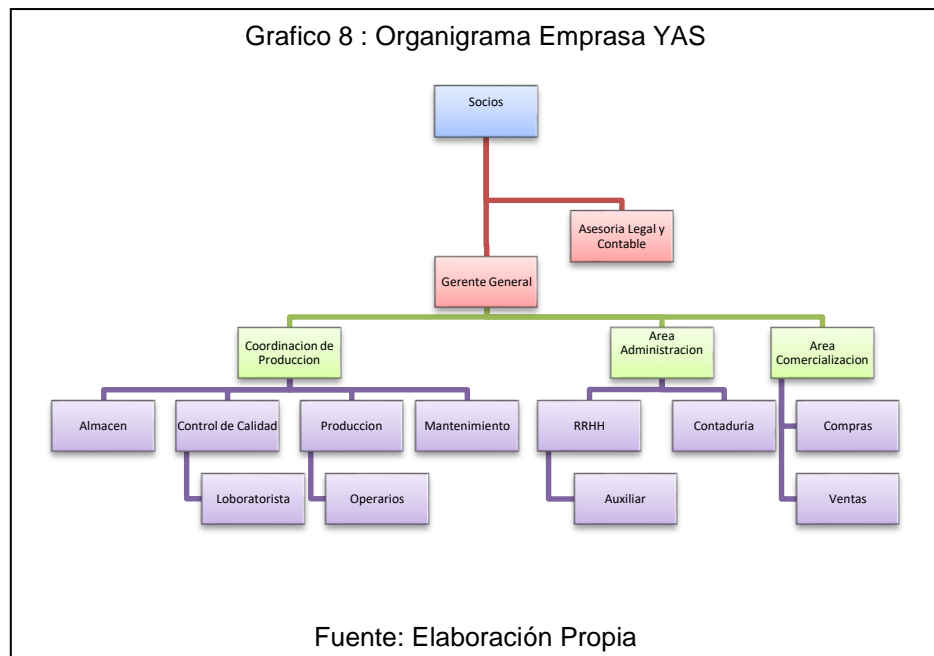
Una vez que se apruebe el plan de negocios, el 1er paso será realizar el estudio de impacto ambiental puesto que será la base para una gestión eficiente de la RSE, la cual a largo plazo puede convertirse en una ventaja competitiva importante, ya que tenemos un firme compromiso con el medio ambiente y la sociedad.

## **5.2 Estructura Orgánica**

Se utiliza una estructura organizacional departamentalizada por funciones.

Ventajas de la Estructura Funcional:

- Proporciona el máximo de especialización a los diversos cargos de la organización: esto permite que cada cargo se concentre exclusivamente en su trabajo o función y no en las demás tareas secundarias.
- Permite la mejor supervisión técnica posible: cada cargo reporta ante expertos en su campo de especialización.
- Separa las funciones de planeación y de control de las funciones de ejecución: existe una especialización de la planeación y del control, así como de la ejecución, lo cual facilita la plena concentración en cada actividad sin que deba prestarse atención a las demás.



Este organigrama es tentativo, puesto que está sujeto a posibles cambios de acuerdo a la capacidad de producción que se logre con el paso del tiempo. Por lo que podría modificarse.

### **5.3 Cargos y Funciones**

#### Gerente General

La actividad será llevada a cabo por un ingeniero industrial en carácter de Gerente de Operaciones, Tendrá a su cargo la planta industrial y la explotación de la cantera de yeso.

Optimizará la relación con proveedores de insumos y ampliará la red de contactos comerciales, gestionados desde el comisionista comercial.

#### Responsable Administrativo

Esta actividad será gestionada por un jefe y un auxiliar. Controlará al personal, administrará la información contable y mantendrá el control de inventarios, tanto de producto como de insumos. Gestionará la logística de transporte

#### Planta Industrial

La planta industrial será operada por un jefe de planta, 2 operarios y 2 envasadores-estibadores. El sistema productivo es automatizado, empezando en la tolva de alimentación, donde descarga el camión con material proveniente de la cantera. . Además de estos, un laboratorista se encargara del control de calidad del producto. En el almacén un encargado se ocupara de ordenar y custodiar el stock de producto.

#### Cantera



Los recursos humanos que operarán la cantera serán contratados de la zona del yacimiento, aprovechando su vasta experiencia en explotaciones mineras del tipo. Se prevé una cuadrilla de 3 personas, provistas de maquinas portátiles de moderna tecnología, más un operador de pala cargadora, quien también realizará el mantenimiento de la unidad. Todos ellos dirigidos por un capataz de cantera.

### Flete cantera- planta

La empresa contara con un chofer de camión que llevara las piedras de yeso desde la cantera hasta la planta industrial.

## 5.4 Requerimiento y gastos de Personal

Cuadro 8: Requerimiento y gastos de Personal

Descripcion	Cantidad	\$/dia	Dias/mes	Sueldo	Cargas sociales	Costo Mensual por categoria	Costo mensual	Costo anual
Gerente General	1		22	25.000	8.000	33.000	33.000	429.000
Responsable Administrativo	1		22	12.000	3.840	15.840	15.840	205.920
Auxiliar	1		22	6.000	1.920	7.920	7.920	102.960
Jefe de planta	1		22	15.000	4.800	19.800	19.800	257.400
Operario	2		22	4.000	1.280	5.280	10.560	137.280
Envasadores-estivadores	2		22	3.000	960	3.960	7.920	102.960
Encargado de deposito	1		22	4.000	1.280	5.280	5.280	68.640
Tecnico Control de Q	1		22	8.000	2.560	10.560	10.560	137.280
Capataz de Cantera	1	285	22	6.270	2.006	8.276	8.276	74.488
Chofer Camion	1	218	22	4.796	1.535	6.331	6.331	56.976
Cuadrilla	4	264	22	23.232	7.434	30.666	122.665	1.103.985
<b>Total</b>	<b>16</b>							

Fuente: Elaboración Propia

## 6.-Estudio de la Inversión y Financiamiento

### 6.1 Inversión Fija

Cuadro 9: Inversion Fija

Activo Fijo	Costo
Maquinaria y Equipo	\$ 2.320.500,00
Instalaciones	\$ 2.720.000,00
Muebles y Utiles	\$ 37.500,00
Rodados	\$ 1.632.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 6.710.000,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 6.2 Activos Intangibles

Cuadro 10: Activos Intangibles

Activos Intangibles	Costo
Gastos de Organizacion	\$ 25.000,00
Instalacion y Puesta en marcha	\$ 100.000,00
Capacitacion	\$ 40.000,00
Gastos Financieros	\$ 2.000,00
Impacto ambiental	\$ 200.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 367.000,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 6.3 Capital de Trabajo

El cálculo de la inversión en el capital de trabajo fue realizado con el método déficit acumulado máximo.<sup>12</sup>

Inversión capital de trabajo: \$422.792

## 6.4 Inversión total

---

<sup>12</sup> SAPAG CHAIN, Nassir, SAPAG CHAIN, Reinaldo, Preparación y Evaluación de Proyectos, 5ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, (Bogota,s.f.). Pág. 268.

Cuadro 11: Inversion Total

<b>Inversión Total</b>	
<b>Activo Fijo</b>	<b>\$ 6.710.000</b>
<b>Activo Intangible</b>	<b>\$ 367.000</b>
<b>Capital de trabajo</b>	<b>\$ 422.792</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 7.499.792</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 6.5 Estructura del Financiamiento

Cuadro 12: Estructura del Financiamiento

<b>Fuente</b>	<b>Importe</b>	<b>Proporción</b>
<b>Fondos Propios</b>	<b>\$ 2.999.917</b>	<b>40%</b>
<b>Fondos de Terceros</b>	<b>\$ 4.499.875</b>	<b>60%</b>
<b>Recursos Totales</b>	<b>\$ 7.499.792</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 6.6 Fuentes Financieras

Condiciones del crédito otorgado por el Banco Nación.

Cuadro 13: Condiciones del Crédito

<b>Condiciones</b>	
<b>Importe del Préstamo</b>	<b>\$ 4.499.875</b>
<b>Tasa de Interés Mensual</b>	<b>1,50%</b>
<b>Sistema de Amortización</b>	<b>Francés</b>
<b>Plazo de amortización (meses)</b>	<b>60</b>
<b>Cuota</b>	<b>\$ 114.267</b>

Fuente: Elaboración Propia

## Flujo del préstamo

Cuadro 14: Flujo del Préstamo

Resumen Préstamo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Prestamo Obtenido	\$ 4.420.938,37					
Intereses		-\$ 747.926,59	-\$ 630.706,95	-\$ 490.557,02	-\$ 322.991,22	-\$ 122.646,50
Cuota de Capital		-\$ 599.226,74	-\$ 716.446,38	-\$ 856.596,31	-\$ 1.024.162,11	-\$ 1.224.506,83
Flujo Préstamo	\$ 4.420.938,37	-\$ 1.347.153,33	-\$ 1.347.153,33	-\$ 1.347.153,33	-\$ 1.347.153,33	-\$ 1.347.153,33

Fuente: Elaboración Propia

## **7. Estudios de los Ingresos y Egresos**

## 7.1 Presupuesto de Ingresos

Cuadro 15: Presupuesto de Ingresos

	Inicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nivel de producción - Tn	16,000	16,000	16,000	16,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Envasado bolsa 40 kg - Tn	1,600	1,600	1,600	1,600	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Envasado bags 1000 kg - Tn	14,400	14,400	14,400	14,400	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
<b>Total</b>											
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 13,120,000</b>	<b>\$ 13,120,000</b>	<b>\$ 13,120,000</b>	<b>\$ 13,120,000</b>	<b>\$ 19,600,000</b>	<b>\$ 19,600,000</b>	<b>\$ 19,600,000</b>	<b>\$ 19,600,000</b>	<b>\$ 19,600,000</b>	<b>\$ 19,600,000</b>	<b>\$ 19,600,000</b>
Veritas1 Bolsa 40 Kg											
Cantidad	40,000	40,000	40,000	40,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Precio	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50
Total	\$ 1,600,000	\$ 1,600,000	\$ 1,600,000	\$ 1,600,000	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000
Veritas Big Bag 1000 Kg											
Cantidad	14,400	14,400	14,400	14,400	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Precio	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 950	\$ 950	\$ 950	\$ 950	\$ 950	\$ 950	\$ 950
Total	\$ 11,520,000	\$ 11,520,000	\$ 11,520,000	\$ 11,520,000	\$ 17,100,000	\$ 17,100,000	\$ 17,100,000	\$ 17,100,000	\$ 17,100,000	\$ 17,100,000	\$ 17,100,000

Fuente: Elaboración Propia

## 7.2 Presupuesto de Egresos

### Costos Fijos Proyectados

Cuadro 16: Costos Fijos Proyectados

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>\$ 1,873,995.54</b>	<b>\$ 1,874,391.54</b>	<b>\$ 1,874,391.54</b>	<b>\$ 1,874,391.54</b>	<b>\$ 1,874,391.54</b>	<b>\$ 1,874,391.54</b>	<b>\$ 1,874,391.54</b>	<b>\$ 1,874,391.54</b>	<b>\$ 1,874,391.54</b>	<b>\$ 1,874,391.54</b>
Sueldo Gerente General	\$ 423,000	\$ 423,000	\$ 423,000	\$ 423,000	\$ 423,000	\$ 423,000	\$ 423,000	\$ 423,000	\$ 423,000	\$ 423,000
Sueldo Responsable Administrativo	\$ 205,320	\$ 205,320	\$ 205,320	\$ 205,320	\$ 205,320	\$ 205,320	\$ 205,320	\$ 205,320	\$ 205,320	\$ 205,320
Sueldo lq Auxiliar Administrativo	\$ 102,960	\$ 102,960	\$ 102,960	\$ 102,960	\$ 102,960	\$ 102,960	\$ 102,960	\$ 102,960	\$ 102,960	\$ 102,960
Sueldo lq Jefe de Planta	\$ 257,400	\$ 257,400	\$ 257,400	\$ 257,400	\$ 257,400	\$ 257,400	\$ 257,400	\$ 257,400	\$ 257,400	\$ 257,400
Sueldos operario trituracion y clasificacion	\$ 137,280	\$ 137,280	\$ 137,280	\$ 137,280	\$ 137,280	\$ 137,280	\$ 137,280	\$ 137,280	\$ 137,280	\$ 137,280
Sueldos operarios embolsado y estiba	\$ 102,960	\$ 102,960	\$ 102,960	\$ 102,960	\$ 102,960	\$ 102,960	\$ 102,960	\$ 102,960	\$ 102,960	\$ 102,960
Sueldo lq Tecnico	\$ 137,280	\$ 137,280	\$ 137,280	\$ 137,280	\$ 137,280	\$ 137,280	\$ 137,280	\$ 137,280	\$ 137,280	\$ 137,280
Sueldo lq Encargado de deposito	\$ 68,640	\$ 68,640	\$ 68,640	\$ 68,640	\$ 68,640	\$ 68,640	\$ 68,640	\$ 68,640	\$ 68,640	\$ 68,640
Honorarios Contador	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000
Honorarios Asesor Juridico	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000
Honorarios geologo	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000
Energia electrica oficinas y planta	\$ 3,840	\$ 3,840	\$ 3,840	\$ 3,840	\$ 3,840	\$ 3,840	\$ 3,840	\$ 3,840	\$ 3,840	\$ 3,840
Agua para beber	\$ 17,820	\$ 17,820	\$ 17,820	\$ 17,820	\$ 17,820	\$ 17,820	\$ 17,820	\$ 17,820	\$ 17,820	\$ 17,820
Agua para luego	\$ 15,840	\$ 15,840	\$ 15,840	\$ 15,840	\$ 15,840	\$ 15,840	\$ 15,840	\$ 15,840	\$ 15,840	\$ 15,840
Gas en garrafia	\$ 1,920	\$ 1,920	\$ 1,920	\$ 1,920	\$ 1,920	\$ 1,920	\$ 1,920	\$ 1,920	\$ 1,920	\$ 1,920
Movilizacion Directivos	\$ 12,461.54	\$ 12,461.54	\$ 12,461.54	\$ 12,461.54	\$ 12,461.54	\$ 12,461.54	\$ 12,461.54	\$ 12,461.54	\$ 12,461.54	\$ 12,461.54
Telefonia movil	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000
Cambios de Aceite y filtros Amarak	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500
Gastos bancarios	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800
Papereria y utiles	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000
Seguros	\$ 70,770	\$ 70,770	\$ 70,770	\$ 70,770	\$ 70,770	\$ 70,770	\$ 70,770	\$ 70,770	\$ 70,770	\$ 70,770
Limpieza	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000
Atendamiento de Equipos	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 120,000

Fuente: Elaboración Propia

## Costos Variables Proyectados

Cuadro 17: Costos Variables Proyectados

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nivel de producción anual	16.000	16.000	16.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>\$ 5.582.759</b>	<b>\$ 5.582.759</b>	<b>\$ 5.582.759</b>	<b>\$ 6.696.391</b>	<b>\$ 6.696.391</b>	<b>\$ 6.696.391</b>	<b>\$ 6.696.391</b>	<b>\$ 6.696.391</b>	<b>\$ 6.696.391</b>	<b>\$ 6.696.391</b>
Atendimiento de yacimiento yeso	\$480.000	\$480.000	\$480.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000
Sueldos lq.Cuadrilla encargada de la extracción del mineral	\$1.103.985	\$1.103.985	\$1.103.985	\$1.103.985	\$1.103.985	\$1.103.985	\$1.103.985	\$1.103.985	\$1.103.985	\$1.103.985
Sueldo lq.Capataz de Cantera	\$74.488	\$74.488	\$74.488	\$74.488	\$74.488	\$74.488	\$74.488	\$74.488	\$74.488	\$74.488
Sueldo Camionero	\$56.976	\$56.976	\$56.976	\$56.976	\$56.976	\$56.976	\$56.976	\$56.976	\$56.976	\$56.976
Indumentaria Cantera: botas,casacos,guantes,pantalón,camisas	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Indumentaria Planta: botas,casacos,guantes,pantalón,camisas	6x2,veces	6x2,veces	6x2,veces	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Energía eléctrica de motores maquinaria - Damanda Potencia	300 kw/mes	\$95.940	\$95.940	\$95.940	\$95.940	\$95.940	\$95.940	\$95.940	\$95.940	\$95.940
Energía eléctrica de motores maquinaria - Consumo	75 kw/h x 1n	\$480.000	\$480.000	\$480.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000
Gas oil pala cargadora cantera - 30m hora - 4 horas / día	20hs / h	\$80.000	\$80.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000
Gas oil camion cantera plana - 70 km ida y via - 10 n	4 lts / km	\$340.000	\$340.000	\$408.000	\$408.000	\$408.000	\$408.000	\$408.000	\$408.000	\$408.000
Cambios de Aceite camion	\$8.960	\$8.960	\$8.960	\$10.752	\$10.752	\$10.752	\$10.752	\$10.752	\$10.752	\$10.752
Reparaciones pala cargadora	\$17.850	\$17.850	\$17.850	\$17.850	\$17.850	\$17.850	\$17.850	\$17.850	\$17.850	\$17.850
Reparaciones camion	\$15.300	\$15.300	\$15.300	\$15.300	\$15.300	\$15.300	\$15.300	\$15.300	\$15.300	\$15.300
Cambios de cubiertas camion	\$67.200	\$67.200	\$67.200	\$80.640	\$80.640	\$80.640	\$80.640	\$80.640	\$80.640	\$80.640
Patente y seguro camion	\$7.650	\$7.650	\$7.650	\$7.650	\$7.650	\$7.650	\$7.650	\$7.650	\$7.650	\$7.650
Envases (bolsa 40kg - pellet)	10%	\$80.000	\$80.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000
Envases (big bag 1000 kg - pellet)	30%	\$720.000	\$720.000	\$900.000	\$900.000	\$900.000	\$900.000	\$900.000	\$900.000	\$900.000
Reparación Cintas transportadoras	2 veces al año	\$68.000	\$68.000	\$68.000	\$68.000	\$68.000	\$68.000	\$68.000	\$68.000	\$68.000
Insumos minerales (carbonato calcio 15%)	\$11n	\$880.000	\$880.000	\$1.100.000	\$1.100.000	\$1.100.000	\$1.100.000	\$1.100.000	\$1.100.000	\$1.100.000
Insumos minerales (magnesio 0,5%)	\$11n	\$248.000	\$248.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000
Mantenimiento y reparación de equipo de planta industrial	2%	\$46.410	\$46.410	\$46.410	\$46.410	\$46.410	\$46.410	\$46.410	\$46.410	\$46.410
Costo de transporte de minerales	3	\$40.000	\$40.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000
Comisión Por venta Big Bag	5%	\$576.000	\$576.000	\$576.000	\$855.000	\$855.000	\$855.000	\$855.000	\$855.000	\$855.000

Fuente: Elaboración Propia

### 7.3 Flujo de caja Proyectados

Cuadro 18: Flujo de Caja Proyectados

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Inicio</b>										
Ingresos por Ventas	\$ 13.120.000	\$ 13.120.000	\$ 13.120.000	\$ 19.600.000	\$ 19.600.000	\$ 19.600.000	\$ 19.600.000	\$ 19.600.000	\$ 19.600.000	\$ 19.600.000
Costos Variables	\$ 5.582.759	\$ 5.582.759	\$ 5.582.759	\$ 6.696.991	\$ 6.696.991	\$ 6.696.991	\$ 6.696.991	\$ 6.696.991	\$ 6.696.991	\$ 6.696.991
Costos Fijos	\$ 1.873.996	\$ 1.874.392	\$ 1.874.392	\$ 1.874.392	\$ 1.874.392	\$ 1.874.392	\$ 1.874.392	\$ 1.874.392	\$ 1.874.392	\$ 1.874.392
Interés préstamo	\$ 747.927	\$ 630.707	\$ 490.557	\$ 322.991	\$ 122.647					
Depreciación/Amortización	\$ 771.600	\$ 771.600	\$ 771.600	\$ 771.600	\$ 771.600	\$ 771.600	\$ 771.600	\$ 771.600	\$ 771.600	\$ 771.600
Utilidad Antes de Impuesto	\$ 4.143.719	\$ 4.260.543	\$ 4.400.693	\$ 9.934.027	\$ 10.134.371	\$ 10.656.818	\$ 10.656.818	\$ 10.656.818	\$ 10.656.818	\$ 10.656.818
Ingresos Brutos Provincial	\$ (196.800)	\$ (196.800)	\$ (196.800)	\$ (294.000)	\$ (294.000)	\$ (294.000)	\$ (294.000)	\$ (294.000)	\$ (294.000)	\$ (294.000)
Utilidad Bruta	\$ 3.946.919	\$ 4.063.743	\$ 4.203.893	\$ 9.640.027	\$ 9.840.371	\$ 10.362.818	\$ 10.362.818	\$ 10.362.818	\$ 10.362.818	\$ 10.362.818
Impuesto a las ganancias	\$ (1.381.422)	\$ (1.422.310)	\$ (1.471.362)	\$ (3.374.009)	\$ (3.444.100)	\$ (3.626.986)	\$ (3.626.986)	\$ (3.626.986)	\$ (3.626.986)	\$ (3.626.986)
<b>Utilidad Neta de Impuestos</b>	<b>\$ 2.565.497</b>	<b>\$ 2.641.433</b>	<b>\$ 2.732.530</b>	<b>\$ 6.266.017</b>	<b>\$ 6.396.241</b>	<b>\$ 6.735.832</b>	<b>\$ 6.735.832</b>	<b>\$ 6.735.832</b>	<b>\$ 6.735.832</b>	<b>\$ 6.735.832</b>
Depreciación/Amortización	\$ 771.600	\$ 771.600	\$ 771.600	\$ 771.600	\$ 771.600	\$ 771.600	\$ 771.600	\$ 771.600	\$ 771.600	\$ 771.600
Amortización deuda	\$ (599.227)	\$ (716.446)	\$ (856.596)	\$ (1.024.162)	\$ (1.224.507)					
Inversión Inicial	\$ (7.077.000)									
Inversión Capital de Trabajo	\$ (291.231)									
Recupero capital de trabajo										
<b>Valor de Desecho</b>	<b>\$ (7.368.231)</b>	<b>\$ 2.737.871</b>	<b>\$ 2.696.596</b>	<b>\$ 6.013.455</b>	<b>\$ 5.943.334</b>	<b>\$ 7.107.632</b>	<b>\$ 7.107.632</b>	<b>\$ 7.107.632</b>	<b>\$ 7.107.632</b>	<b>\$ 8.759.862</b>
<b>Flujo de Fondos</b>										

Fuente: Elaboración Propia



## **8.-Evaluacion**

A partir del flujo de fondos del proyecto (que mide la rentabilidad del negocio globalmente, sin tener en cuenta cuestiones relativas a la financiación) se obtienen los indicadores de evaluación del proyecto; en nuestro caso el VAN es positivo y la TIR mayor a la tasa de descuento, por lo que conviene invertir en el proyecto.

### **8.1 Principales indicadores financieros**

Principales Indicadores Financieros

<b>VAN</b>	<b>\$ 11.579.012</b>
<b>TIR</b>	<b>49%</b>
<b>PRI</b>	<b>3</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO (en Tn)</b>	<b>4.154</b>
<b>INDICE DE RENTABILIDAD</b>	<b>2,54</b>

Fuente: Elaboración Propia

## **Conclusión**

En estos tiempos complejos en los que la inserción laboral del profesional atraviesa un momento complicado dada la situación financiera del país. El licenciado en administración es capaz de liderar un emprendimiento valiéndose de los conocimientos aplicados y usando además otras herramientas, de las cuales con sus conocimientos puede sacar amplia ventaja. La posibilidad de realizar un plan de negocios es una de ellas donde la impronta del licenciado jerarquiza el nivel del emprendimiento. Y cuyas etapas de este plan no necesariamente tienen que seguir una estructura rígida sino que es ahí donde la visión del Licenciado determinara la rigurosidad del plan dependiendo la envergadura del negocio.

El Plan de Negocios es siempre una herramienta útil, porque mientras el empresario lo elabora y lo revisa se puede dar cuenta de riesgos, oportunidades, prueba estimaciones diferentes; percibe las necesidades financieras y las vincula con los parámetros proyectados del negocio.

Por otra parte, permite repensar el emprendimiento con una metodología que nos aparta de los problemas del corto plazo y analizar las perspectivas de la empresa.

Estamos convencidos que este es un instrumento útil tanto para los emprendedores como para eventuales acreedores o clientes potenciales.

El caso planteado como una aplicación del un plan de negocio nos muestra que nuestro emprendimiento resulta factible, en cuanto a que brinda una oportunidad de inversión importante, con alto retorno, sustentabilidad y crecimiento.

## INDICE BIBLIOGRAFICO

### a) General:

- DAVID, Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, trad. por Pilar Mascaró Sacristán, 5º Edición(México, 1997), Capítulo 1, Pág. 9 y 10.
- FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN, Cálculo de Indicadores de proyectos de Inversión con Excel, Juan José Quinteros, Facultad de Ciencias Económicas, UNT (Tucumán, s.f.).
- FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN, Resumen de Mariscal Díaz, Facultad de Ciencias Económicas, UNT (Tucumán, s.f.).
- SAPAG CHAIN, Nassir, SAPAG CHAIN, Reinaldo, Preparación y Evaluación de Proyectos, 5ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, (Bogota,s.f.).
- DEL CARRIL, Juan Carlos, DE MARCO,Myriam, USANDIVARDAS,Silvia, Tecnicas para Construir y Exponer temas Económicos y Administrativos,2a Edición (Tucumán, 2007).
- DEL CARRIL, Juan Carlos, DE MARCO,Myriam, USANDIVARDAS,Silvia, Tesis y Tesinas en Ciencias Económicas, 1ª Edición, Facultad de Ciencias Económicas de la UNT,(San Miguel de Tucumán, 2006).

### b) Específica:

- LAMBIN, Jean Jacques, Marketing Estratégico,trad. Por Salvador Miguel y Antonio Carlos Cuenca, 3ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, (España, 1995).
- GRAHAM, Friend, ESTEFAN, Zehle, Como Diseñar un Plan de Negocios, 1ª Edición, Editorial Cuatro media,(Buenos Aires, 2008).
- Consulta en Internet: [www.crecenegocios.com/que-es-un-plan-de-negocios-y-cual-es-su-utilidad/](http://www.crecenegocios.com/que-es-un-plan-de-negocios-y-cual-es-su-utilidad/), (2014).
- SORIA, Julio, Curso: Teoría de la Organización, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2011).
- LEBENDIKER, Adrian Leonardo, Claves para emprendedores, 1ª Edición,(Bs As, 2013).
- BANCO DE LA NACION ARGENTINA, Guía para Empresarios PyMEs para Elaborar un Plan de Negocios,(Buenos Aires, 2013).

- BONACINA, Agustin, GOMEZ CRUZ, Rodolfo, Formulación y Evaluación de Proyectos : Yeso Agrícola, (Tucumán, 2012).
- Bibliografía sobre Matemática Financiera, Finanzas de Empresas I, Comercialización II de la carrera de Licenciado en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas - UNT

c) Otras Publicaciones:

- Código de Comercio de la República Argentina, (Buenos Aires, 2003).
- INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA (INTA). Plan Nacional de Re mineralización de Suelos. (Buenos Aires, 2010).
- NIELSON, H. , SARUDIANSKY, R., Minerales para la Agricultura en Latinoamérica, (Buenos Aires, 2006).
- STRAZISCAR, V., MELGAR, R., Impacto económico de la agricultura sustentable, (Buenos Aires, 2003).
- Información Crédito: <http://www.bna.com.ar>, (2014).
- Cuadro tarifario electricidad: <http://www.edese.com.ar>, (2014).
- Información estadística sobre demanda de fertilizantes: <http://www.fertilizar.org.ar/>, (2014).
- Consulta Tipo de Producto: <http://www.yesoyam.com.ar/>, (2014).
- Consulta Tipo de Producto: <http://www.recuperarsrl.com.ar>, (2014).
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y PESCA DE LA NACIÓN, Información estadística, <http://www.minagri.gob.ar>, (2014).
- Consulta Estadística: <http://www.agroads.com.ar>, (2014).
- Consulta Estadística: <http://www.fertilizar.com>, (2014).
- Consulta Viveros NOA: <http://www.guiadeviveros.com.ar>, (2014).
- Consulta Escala Salarial Camioneros: <http://escalassalariales.com.ar>, (2014).
- Consulta Costo Combustible YPF: <http://res1104.se.gov.ar>, (2014).
- Consulta Cuadro tarifario: <http://www.catac.org.ar>, (2014).

- Consulta Escala Salarial Operadores:  
<http://www.aomaosam.org.ar>, (2014).
- Consulta Precios Insumos: <http://www.mercadolibre.com.ar>,  
(2014).
- Consejo Federal de Inversiones, <http://www.cfired.org.ar/>  
,(2014).

## INDICE

	<u>Pág.</u>
Prologo.....	1

### CAPITULO I

#### Conceptos teóricos de Emprendimiento

1.-Perfiles del Administrador.....	3
2.- ¿Qué es ser Emprendedor?.....	3
3.- Las necesidades del emprendimiento.....	9
2.- Las competencias emprendedoras.....	18

### CAPITULO II

#### Conceptos teóricos de Plan de Negocios

1.- Concepto.....	23
2.- Objetivos.....	24
3.- Estructura.....	25

### CAPITULO III

#### Aplicación de Plan de Negocios

1.- Resumen Ejecutivo.....	48
2.- Definición del Negocio.....	51
2.1.- Nombre del Negocio.....	51
2.2.- Descripción del Negocio.....	52
2.3.- Descripción del Producto.....	52
2.4.- Publico Objetivo.....	58
2.5.- Visión y Misión.....	58
2.6.- Razones que justifican la propuesta del Negocio.....	59
2.7.- Objetivos y formas de alcanzarlo.....	60
2.8.- Estrategias del Negocio.....	61
3.- Estudio de Mercado.....	61

3.1.- Análisis del Sector.....	61
3.2.- Análisis de la Demanda.....	63
3.3.- Pronostico de la Demanda.....	67
3.4.- Análisis de la Oferta.....	67
3.5.- Análisis de la Comercialización.....	71
4.- Estudio Técnico.....	72
4.1.- Requerimientos Físicos.....	72
4.2.- El proceso del Negocio.....	72
5.- Organización.....	74
5.1.- Estructura Jurídica.....	74
5.2.- Estructura Orgánica.....	75
5.3.- Cargos y Funciones.....	77
5.4.- Requerimiento y Gastos de Personal.....	78
6.- Estudio de la Inversión y Financiamiento.....	78
6.1.- Inversión Fija.....	78
6.2.- Activos Intangibles.....	79
6.3.- Capital de Trabajo.....	79
6.4.- Inversión total.....	79
6.5.- Estructura del Financiamiento.....	80
6.6.- Fuentes Financieras.....	80
7.- Estudio de los Ingresos y Egresos.....	81
7.1.- Presupuesto de Ingresos.....	82
7.2.- Presupuesto de Egresos.....	83
7.3.- Flujo de caja Proyectados.....	85
8.- Evaluación.....	86
8.1.- Principales indicadores financieros.....	86
Conclusión.....	87
Índice Bibliográfico.....	89
Índice Analítico.....	92