



Tomás Ignacio Reyna Novillo

Trabajo Final de Grado

Lic. en Administración

Planificación Estratégica para el Vivero Valls Garden en Córdoba.

2018

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente Trabajo Final de Graduación se desarrolló una planificación estratégica para la empresa familiar Valls Garden, vivero dedicado a la producción y venta por mayor, que está posicionado como uno de los proveedores más significativos del interior del país.

La empresa se caracteriza por un alto grado de informalidad, visión y misión planteadas y sostenidas por el dueño gerente sin formalización. También se observó un desarrollo deficiente en los procesos administrativos contables, donde se pudo constatar una potencial pérdida financiera por errores en gestión de deuda y mora, como de pago a proveedores.

La planificación estratégica desarrollada, se basó en tres líneas de actuación; la primera basada en el rediseño y formalización de las bases estratégicas, la segunda en la formalización de los procesos de la empresa y finalmente, la tercera, basada en la incorporación de nuevos productos y servicios al negocio familiar, en relación a una nueva estrategia comercial. A partir de estas intervenciones, se pretende que la empresa sienta las bases para lograr un funcionamiento óptimo de la empresa, tanto a nivel financiero, como en relación a su dinámica interna.

Con esta planificación estratégica, se busca que la empresa pueda acrecentar sus utilidades. Luego de realizar la valoración económica de las propuestas planteadas, se puede apreciar que esto es totalmente viable ya que la inversión necesaria no es ni un 10% de las utilidades anuales que tiene Valls Garden.

Palabras Claves: Planificación Estrategia – Bases Estratégicas – Procesos – Estrategia Comercial – Formalización – Estructura – Capacitación – Vivero

ABSTRACT

This Graduation Project develops strategic planning for the Valls Garden family business, a nursery for production and wholesale, positioned as one of the most important providers in Argentina's inland.

The concern is marked by a high degree of informality, with its vision and mission set out by the owner without any professionalization. The administrative and accounting procedures may be considered underdeveloped; a potential financial loss, due to mistakes in the handling of debts and delinquent payments, and in the payments to suppliers was detected.

The strategic plan was developed along three lines of action. The first was based on the redesign and formalization of the strategic bases; the second on the formalization of the company's processes; the third proposed the incorporation of new products and services to the family business, in correspondence with a new commercial strategy. These interventions seek to set the bases for an optimal functioning of the concern, both financially and in relation to its internal dynamics.

This strategic plan attempts to increase the earnings of the business. After an economic evaluation of several proposals, this can be judged to be perfectly viable, since the necessary investment is less than 10% of Valls Garden's annual profit.

Keywords: Strategic planning – Strategic bases – Processes – Commercial strategy – Formalization – Structure – Training - Nursery

INDICE

CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	7
Introducción	8
Justificación.....	10
Objetivo General	11
Objetivos Específicos.....	11
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	13
Empresa Familiar	14
Metodología de la Planificación Estratégica.....	17
Análisis de la situación actual	18
Análisis Externo	18
Análisis interno:.....	21
<i>Análisis de Costos y Precios.</i>	23
<i>Análisis Financiero</i>	23
<i>Análisis FODA</i>	24
Estructura de la empresa	25
Definición de objetivos	27
Desarrollo de Estrategias.....	28
CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO	32
Metodología Objetivo 1	33
Metodología Objetivo 2	36
Metodología Objetivo 3	37
Metodología Objetivo 4 y 5	39
Metodología Objetivo 6	40
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE DATOS.....	41
Análisis de la situación actual	43
Análisis Externo	43
Análisis Macro contexto: Análisis PEST	43
Análisis Micro contexto: Entorno Directo: 5 fuerzas de Porter.	53
Análisis Interno	61
Presentación de la empresa.....	61
Análisis general de la empresa	63
Análisis de Costos	80
Análisis de Ventas	87
CAPÍTULO 5: DIAGNÓSTICO	94
Matriz FODA.....	96
Conclusiones.....	98
CAPÍTULO 6: PROPUESTA.....	100
Etapa estratégica.....	101
Objetivos del Plan Estratégico.....	102
Estrategias.....	102
Matriz Estratégica.....	103

Etapa Táctica.....	106
Estrategia N. ° 1	106
Plan de Acción N. ° 1: Formalizar bases estratégicas.....	106
Plan de Acción N. ° 2: Analizar la estructura actual y plantear un organigrama actualizado.....	109
Plan de Acción N. ° 3: Comunicar a todos los miembros de la empresa los cambios realizados.....	119
Plan de Acción N. ° 4: Capacitar a los empleados en la formalización de procesos y nuevas formas de trabajo.....	125
Estrategia N. ° 2	128
Plan de Acción N. ° 1: Plan de formalización de procesos.....	128
Plan de Acción N. ° 2: Plan de capacitación a empleados.....	143
Estrategia N. ° 3	146
Acción N. °1: Alianzas con competidores	147
Acción N. °2: Alianzas con proveedores	148
Acción N. °3: Alianzas con grandes clientes	149
Acción N. °4: Plantear un posicionamiento de marca aliadas.....	150
Etapa Presupuestaria	152
Presupuesto de Planificación	152
Planificación Presupuestaria.....	154
Análisis Financiero	157
Diagrama de Gantt	158
CAPÍTULO 7: CONCLUSIÓN FINAL	164
Conclusiones	165
Recomendaciones Profesionales:	166
CAPÍTULO 8: BIBLIOGRAFIA Y ANEXOS	168
BIBLIOGRAFÍA	169
Bibliografía Impresa	169
Bibliografía Digital.....	170
ANEXOS	173
Anexo I: Encuesta a Clientes Potenciales	173
Anexo II: Guía de Pautas a Proveedores	176
Anexo III: Guía de Observaciones a Competidores	178
Anexo IV: Guía de Pautas para Gerencia y/o Dueños.....	179
Anexo V: Guía de Observaciones para Análisis Interno.....	181
Anexo VI: Guía de Pautas para personal administrativo.....	182
Anexo VII: Guía de Pautas para experto en producción	183
Anexo VIII: Respuestas a Guía de Pautas para Gerentes Generales.....	184

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ficha Metodológica N ° 1	33
Tabla 2: Ficha Metodológica N ° 2	34
Tabla 3: Ficha Metodológica N ° 3	34
Tabla 4: Ficha Metodológica N ° 4	35
Tabla 5: Ficha Metodológica N ° 5	35
Tabla 6: Ficha Metodológica N ° 6	36
Tabla 7: Ficha Metodológica N ° 7	37
Tabla 8: Ficha Metodológica N ° 8	37
Tabla 9: Ficha Metodológica N ° 9	38
Tabla 10: Ficha Metodológica N ° 10	39
Tabla 11: Ficha Metodológica N ° 11	39
Tabla 12: Ficha Metodológica N ° 12	40
Tabla 13: Impacto de la inflación en la deuda	70
Tabla 14: Costos administrativos.	82
Tabla 15: Costos de mantenimiento.	83
Tabla 16: Costos de producción 1.	85
Tabla 17: Costos de producción 2.	86
Tabla 18: Costos de producción 3.	86
Tabla 19: Análisis de ventas	88
Tabla 20: Comparación de precios mayorista.	90
Tabla 21: Comparación de precios minorista.	91
Tabla 22: Ventas y Costos 2013-2017 Valls Garden	92
Tabla 23: Crecimiento Interanual y Base 100=2013	93
Tabla 24: Matriz FODA.	96
Tabla 25: Matriz Maxi-Mini.	97
Tabla 26: Matriz Estratégica	105
Tabla 27: Cronograma de actividades para la propuesta.	108
Tabla 28: Presupuesto de Propuesta N. ° 2	117
Tabla 29: Presupuesto Final de Propuesta N. ° 2	118
Tabla 30 Cronograma de Propuesta N° 2	121
Tabla 31: Presupuesto de Acción 1 Propuesta N. ° 3	123
Tabla 32: Presupuesto de Acción 2 Propuesta N. ° 3	123
Tabla 33: Presupuesto de Consultoría Propuesta N.° 3	124
Tabla 34: Presupuesto Final Propuesta N.° 3	124
Tabla 35: Implementación de Procesos Propuesta N. ° 4	126
Tabla 36: Presupuesto de Propuesta N. ° 4	127
Tabla 37: Costo Total Estrategia N°1	128
Tabla 38: Áreas intervinientes Plan de Acción N°1	133
Tabla 39: Implementación de Procesos Administrativos Contables.	134
Tabla 40: Implementación de Procesos Productivos	136
Tabla 41: Medios de comunicación y promoción	139

Tabla 42: Implementación de Procesos de Ventas.....	142
Tabla 43: Presupuesto de formalización de los procesos.....	143
Tabla 44: Tabla de Capacitaciones	145
Tabla 45: Costo Total Estrategia N°2.....	146
Tabla 46: Presupuesto de la Planificación	153
Tabla 47: Planificación Financiera para 2019-2020 por presupuesto.....	156
Tabla 48: Inversión Respecto de Utilidades Estimadas	157
Tabla 49: Planificación Diagrama de Gantt	159
Tabla 50: Diagrama de Gantt Año 1	161
Tabla 51: Diagrama de Gantt Año 2	163

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Modelo de los tres círculos	16
Ilustración 2: Gráfico de las 5 fuerzas de Porter.....	60
Ilustración 3: Organigrama de Valls Garden	66
Ilustración 4: Propuesta de Organigrama.....	111

CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN DEL PROYECTO



Introducción

En un país con inestabilidad política y económica, como lo es Argentina, cualquier empresa que pretenda sobrevivir y sostenerse en el mercado debe tener una estructura lo suficientemente fuerte para mantener los procesos básicos, y a su vez con flexibilidad para tolerar los cambios y afrontarlos aprovechando las oportunidades y repeliendo las amenazas.

En este contexto, todas las empresas y sectores del mercado se han visto afectados, sobre todo con la situación actual de las divisas extranjeras como de la inflación, con alto grado de especulación en las diferentes industrias, y el mercado viverístico no ha quedado exento de estos movimientos.

El presente trabajo se desarrollará en base a la empresa Valls Garden, con una antigüedad de más de 25 años en el mercado de la producción y venta de plantas, y donde hoy conviven dos generaciones familiares en la dirección y gerencia de la empresa.

Como empresa familiar y PyME posee las características propias de estas: alta informalidad, escaso desarrollo de procesos y bases estratégicas implícitas que está dada por la dirección. Esto genera que la empresa vea disminuidos sus resultados, o por lo menos no logre sus objetivos de acuerdo a lo que la dirección plantea.

Actualmente la empresa se centra en ser proveedor mayorista de los viveros más exigentes de la región, paisajistas y arquitectos importantes en el rubro. Cuenta con un espacio abierto al público de 10.000 m² y dos amplias zonas de producción, siendo uno de los viveros más grandes del interior del país.

De acuerdo al relevamiento realizado de la empresa, la misma requiere de formalizar cuestiones básicas empresariales, tales como bases estratégicas, estructura, procesos y estrategias comerciales, que le permitirán a mediano y largo plazo poder crecer en resultados económicos, pero sobre todo mejorar su posicionamiento y tener en claro un rumbo específico. Para lograr esto, se propone realizar una planificación estratégica que le permita a la empresa definir estas cuestiones y formalizarlas, tanto internamente como externamente, y, por otro lado, desarrollar nuevas estrategias comerciales que le faciliten la innovación en un mercado tradicional como es el viverístico.

A continuación, en el marco del Capítulo I, se presenta la justificación y objetivo general como específicos del trabajo, que servirán de guía para la producción completa del Trabajo Final de Grado (TFG). Posteriormente, el Capítulo II contiene el desarrollo de Marco Teórico, en el cual se plantean los principales conceptos y autores, brindando un encuadre al desarrollo de la propuesta profesional.

En el Capítulo III se desarrolla la metodología implementada, con los criterios, éticas e instrumentos utilizados para el desarrollo posterior del Capítulo IV, donde se presenta el Análisis de Datos, tanto del macro contexto como del micro contexto, y el análisis interno de la empresa Valls Garden.

El Capítulo V contiene el diagnóstico, compuesto por la Matriz FODA donde se resumen y sintetizan los factores externos como internos, que pueden favorecer o no el éxito empresarial y de la propuesta desarrollada y las conclusiones pertinentes. A continuación, el Capítulo VI se plantea la propuesta propiamente dicha, o sea, la planificación estratégica basada en tres etapas: Etapa Estratégica con los objetivos a cumplimentar, Etapa Táctica con

las acciones pertinentes asociadas a los objetivos antes mencionados y Etapa Presupuestaria, donde se realiza el análisis financiero para determinar la viabilidad de implementación en la empresa. Finalmente, se presenta la conclusión final en el Capítulo VII. Y a continuación la Bibliografía utilizada como los Anexos correspondientes.

Justificación

En la actualidad, debido a la existencia de las diversas formas de competencias que puede tener una determinada empresa y al dinamismo del consumo, se hace cada vez más difícil que una empresa perdure en el tiempo si no consideran las distintas amenazas del entorno, ya que esto dificulta la planificación y la preparación de eventos futuros.

Por otro lado, los contextos de inestabilidad e incertidumbre por los cuales se caracteriza la historia política-económica de Argentina requieren por parte de las empresas firmeza en su visión a largo plazo y una estructura flexible que le permita adaptarse a la vorágine constante del entorno.

Considerando que en el país el 80% de las empresas son PyMes, de las cuales el 90% son empresas familiares, la mayoría se caracteriza, como ya se mencionó, por un alto grado de informalidad internamente, lo que lleva a una planificación relacionada a la cotidianeidad y al día a día empresarial, sin mirar el horizonte a mediano y largo plazo.

Sin embargo, y sosteniendo los postulados de diversos autores, la planificación permite a las organizaciones la prevención de potenciales problemas, anticipación a los cambios del contexto y adaptación a los nuevos desafíos. En este contexto la planificación estratégica, está teniendo un rol sumamente importante en las PyMes, ya que disminuye los

problemas y la incertidumbre, y potencia los recursos como maximiza los resultados, al marcar un “camino a seguir” en el desarrollo de cualquier empresa.

Por lo dicho anteriormente, una planificación estratégica sería beneficiosa para Valls Garden ya que podría implementarla en un futuro próximo.

Objetivo General

Potenciar las ventajas competitivas de la empresa familiar vivero Valls Garden, mediante la planificación estratégica y formalización de las dimensiones: Bases estratégicas, procesos y estrategia comercial, para el periodo 2019 - 2023.

Objetivos Específicos

- Caracterizar el mercado donde se encuentra inserta la empresa mediante la identificación de oportunidades y amenazas del contexto, identificando el posicionamiento de Valls Garden para enero de 2018.
- Identificar las ventajas competitivas de Valls Garden mediante un análisis interno, caracterizando las fortalezas y debilidades, para febrero de 2018.
- Rediseñar y Formalizar las bases estratégicas de Valls Garden, que permitan el aprovechamiento de las ventajas competitivas de la empresa para marzo de 2018.
- Aprovechar la producción interna como la optimización de costos y rentabilidad, mediante la formalización de los procesos administrativos y productivos de la empresa Valls Garden, para mayo de 2018.

- Mejorar la competitividad de Valls Graden mediante el diseño de nuevas estrategias comerciales que permitan incorporar nuevos productos y servicios al negocio familiar para junio de 2018.
- Profesionalizar al personal y a los miembros de la familia empresaria, mediante un plan de capacitación para julio de 2018, que permita iniciar implementación de acciones en enero de 2019.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO



En este punto del trabajo se mostrarán los distintos conocimientos, conceptos y palabras que servirán para que el lector comprenda qué abarca un plan estratégico. El marco teórico aportará información para el desarrollo del trabajo teniendo en cuenta la metodología a seguir para la resolución del problema.

Comenzaremos a desarrollar este apartado con el concepto que hace al trabajo. Es decir, ¿Qué es la Planificación Estratégica? Sin duda, esto es muy amplio y tiene un sinnúmero de definiciones de distintos autores, algunas de ellas son:

Es el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos. (Gallardo Hernández, 2012, p. 42)

Es el proceso de tomar decisiones con respecto a la estrategia de la empresa (Amaru Maximiano, 2008, p. 58)

Expresa la dirección futura de la empresa, sus metas de desempeño y su estrategia (Thompson, Strickland, Gamble, 2008, p. 41)

Entonces, la planificación estratégica es un proceso para optimizar el uso de los recursos de una organización a través del cumplimiento de metas y objetivos planteados por la alta gerencia en un entorno dado.

Para el desarrollo de este trabajo se tomará como base esta definición y se seguirá una determinada metodología para cumplir los objetivos del presente.

Empresa Familiar

Antes de continuar con la planificación estratégica, se hablará sobre las empresas familiares ya que el presente trabajo está enfocado en una de ellas. Para que una

organización sea considerada una empresa familiar debe cumplir con algunas características de acuerdo con Tapies (2011)

- La mayor parte de las acciones con derecho a voto son propiedad del dueño fundador o algún familiar directo de este.
- Al menos un familiar del dueño fundador se encuentra involucrado en la administración de la organización.
- Si los familiares del dueño fundador o este poseen como mínimo el 25% del derecho a voto otorgado por el porcentaje del capital social.

En conclusión, una empresa familiar es una organización en la cual una o varias familias, y por lo menos una o varias generaciones familiares, ejercen influencia en la toma de decisiones en la empresa y en su patrimonio. En donde, además, se promueve la continuidad de las futuras generaciones (Tapies, 2011).

Navarrete Jiménez (2009, Extraído el 01/06/2018 de <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/C15P26.pdf>) plantea que de las empresas familiares, el 70% quiebra o cierra sus puertas en el cambio de la primera a la segunda generación, mientras que el porcentaje se eleva al 90% en la transición a la tercera generación. Siguiendo a la misma autora, esto sucede cuando el clan familiar no permite la modificación del proyecto original, impidiendo a las siguientes generaciones apropiarse del mismo y adaptarlo a su proyección de futuro.

Ante esta perspectiva, la planificación estratégica se vuelve fundamental al momento de planificar a mediano y largo plazo la incorporación de nuevas generaciones, delegar autoridad, brindar espacio en la toma de decisiones entre otros.

En general, todas las empresas presentan dificultades a largo plazo en la planificación de sus actividades. Esto se agrava más aún en las empresas familiares donde generalmente el rol planificador es llevado a cabo por el dueño fundador o familiar que esté a cargo de la planificación de la misma, los que rara vez poseen formación o conocimientos para desarrollarla adecuadamente (Navarrete Jiménez, 2009, Extraído el 01/06/2018 de <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/C15P26.pdf>)

Para realizar correctamente la gestión de un negocio familiar es necesario conocer el modelo de los tres círculos desarrollado por Davis y Tagiuri en 1982, y expuesto por Zacarias (2011, Extraído el 25/05/2018 de [//www.grandespymes.com.ar/2011/12/02/la-empresa-familiar-una-bomba-en-potencia/](http://www.grandespymes.com.ar/2011/12/02/la-empresa-familiar-una-bomba-en-potencia/)) que explica la forma en que la empresa familiar sobrepone los vínculos de la Familia, la Empresa y la Propiedad

- **Familia:** El primer círculo, está conformado por las personas que pertenecen al mismo grupo familiar. En las que puede formar parte las familias dueñas de la empresa, la familia empresarial joven y la generación siguiente que puede ingresar en la empresa.
- **Empresa:** El segundo círculo hace referencia a los recursos humanos que trabajan dentro de la organización y por ende tienen un sueldo debido a la labor que realizan en ella. En este círculo, se debe tener en cuenta el crecimiento, la planificación, y la complejidad de la empresa.
- **Propiedad:** Por último, el tercer círculo hace referencia a las distintas formas de propiedad que tiene una familia y pueden afectar a aspectos fundamentales de la empresa junto a la actividad familiar. Dependerá, además, de la transición de una generación a la otra ya que cada una de estas tendrá diversas formas de propiedad y diferentes modalidades generacionales.

Modelo de los tres círculos:



Ilustración 1: Modelo de los tres círculos

Fuente: Zacarias, 2011, Extraído el 25/05/2018 de [//www.grandespymes.com.ar/2011/12/02/la-empresa-familiar-una-bomba-en-potencia/](http://www.grandespymes.com.ar/2011/12/02/la-empresa-familiar-una-bomba-en-potencia/)

Metodología de la Planificación Estratégica

Una vez que se ha definido a la planificación estratégica y su importancia ya sea tanto para empresas multinacionales de gran magnitud hasta para pequeñas PyMes y empresas familiares, se comienza a desarrollar el proceso propio de esta.

El mismo comienza con el análisis de la situación actual de la empresa en donde, como primera medida, se hace una investigación en profundidad del macro y micro contexto que rodea a la organización para un análisis externo. En segundo lugar, se hace hincapié en el análisis interno de la organización para poder detectar fortalezas y debilidades en esta (Gallardo Hernández, 2012).

Ambos análisis dan como resultado la construcción de una matriz FODA, que brinda la información específica y acotada, y permite identificar las necesidades de intervención de la empresa. Así, buscando maximizar las fortalezas y minimizar el impacto de las debilidades, como el aprovechamiento de las oportunidades del contexto y prevenir las amenazas que puedan presentarse, se configuran potenciales acciones o intervenciones, que le permitirán a la empresa continuar y sostenerse en el mercado (Gallardo Hernández, 2012).

Posteriormente, se busca la o las estrategias convenientes para obtener una ventaja competitiva que permitirá hacer frente a la competencia y al mercado. Este proceso de planeación finaliza con la elaboración de este documento, el cual será un resumen de todo lo que se planeó.

El plan estratégico servirá como referencia para los niveles gerenciales encargados de la implementación de la estrategia. Sin embargo, se debe tener cuidado con el manejo de dicho documento ya que es un documento confidencial y cualquier uso inapropiado puede ponerlo en manos indebidas.
(Gallardo Hernández, 2012, p. 423).

Siguiendo con Gallardo Hernández (2012), un plan estratégico debe ser:

- Cuantitativo: Indica metas de forma numérica para la organización.

- **Manifiesto:** Identifica cursos de acción para conseguir los objetivos propuestos.
- **Temporal:** Establece límites de tiempo de forma concreta.

Deben ser controlados y presupuestados. El avance del plan debe ser aprobado e incluso puede ser formalizado en momentos predefinidos. Deben tener cursos de acción alternativos ya que se analizan factores que responden de manera aleatoria y no siempre de acuerdo a lo planeado.

La metodología que se usará para el plan de acción se inicia con un análisis de la situación actual, tanto del macro como microcontexto, y un análisis interno de la empresa. Posteriormente, a partir de las conclusiones obtenidas del diagnóstico, se revisa y replantea, de ser necesario, la estructura de las bases estratégicas, se definen objetivos y se desarrollan las estrategias pertinentes

Análisis de la situación actual

Al comenzar este análisis, se debe saber dónde se encuentra ubicada la empresa y cuáles son las circunstancias que la rodean. Teniendo que realizar dos análisis: externo e interno.

Análisis Externo

Su objetivo es detectar oportunidades y amenazas que existen en el entorno de la organización y que tendrán un rol decisivo en la persecución de los objetivos. Este análisis consta de dos etapas:

Análisis de Macro contexto: Análisis PEST

Siguiendo con el autor Gallardo Hernández (2012) en el análisis PEST se hace investigaciones sobre las circunstancias ajenas y externas a la empresa, que pueden o no afectar a la misma de forma positiva o negativa y de las cuales el administrador puede obtener ventajas si son bien interpretadas. En general, para este análisis, se utiliza el modelo PEST, el cual analiza las fuerzas del entorno. Estas son:

- **Político:** Es de suma importancia que una organización se mantenga informada de las nuevas leyes que el gobierno dicta porque la pueden afectar de una manera positiva o negativa. Ejemplo: Ley de publicidad y marketing, Ley del Empleo y del Trabajo, Ley de Propiedad Intelectual, Regulaciones Ambientales, Ley de Salud y Seguridad en el Lugar de Trabajo, entre otras.
- **Económico:** Se debe tener en cuenta cómo la producción, la distribución y la comercialización de la organización se verá afectada por la economía tanto nacional como internacional. Algunas variables a tener en cuenta son: inflación, Producto Bruto Interno, oferta y demanda, tasa de desempleo, etc.
- **Social y Cultural:** Se refiere a las características de la población y cómo esta afecta a la propia empresa. Los gustos de los consumidores, las costumbres y creencias y la resistencia al cambio son factores que se deberán tener en cuenta a la hora de desarrollar una determinada estrategia, misión o incluso establecer objetivos en una zona geográfica. Otro factor que está tomando vital importancia en las empresas relacionado con lo social y lo cultural, es la gestión ambiental que tiene la misma. Hay que analizar cómo los distintos procedimientos afectan al medio ambiente y qué se puede hacer para cambiarlo. Esto, incluso, le da una mejor imagen a la empresa.
- **Tecnológico:** Hoy en día hablar de tecnología en las empresas es algo muy común y de mucha utilidad para estas. Se debe analizar cómo se encuentra la empresa con respecto a los avances y estudiar las nuevas tecnologías que pueden llegar a ser ventajosas.

Análisis de Micro contexto. Las 5 fuerzas de Porter:

Una vez realizado el análisis del entorno indirecto de la organización ya es posible detectar las oportunidades y amenazas que la rodean. Para complementarlo, se realiza el análisis del entorno directo a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter. Este modelo creado por Michael Porter en la década de los 80 examina el nivel de competencia dentro de una

determinada industria para luego, poder definir una estrategia de negocio adecuada que maximice los recursos y supere a la competencia.

- Poder de negociación de los clientes: Hace referencia al poder que tienen los clientes en el mercado con el que podrán obtener buenos precios y condiciones. Este poder será mayor, mientras menos consumidores haya.
- Poder de negociación de los proveedores: Este poder se refiere a la negociación que tienen los proveedores en la industria. La capacidad de negociar con estos dependerá de algunos factores como la cantidad de proveedores que haya, el volumen de compra o la existencia de materia prima sustituta. Mientras mayor sea este poder en una determinada industria, menos competidores querrán ingresar al mercado.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Los productos sustitutos son los que satisfacen la misma necesidad en el mismo mercado. La existencia de estos hace que en la industria haya un límite en el precio ya que, si aumenta en un producto, la demanda optará por su sustituto.
- Amenaza de nuevos competidores: Esta fuerza hace referencia a los nuevos ingresantes al mercado. La amenaza depende de las barreras de entrada y salida de este. Mientras más fácil sea ingresar o salir, más competidores habrá y estos producirán o venderán los mismos tipos de productos que la empresa. Algunos ejemplos de barreras de entrada/salida son: posesión de patentes, altos aranceles, diferenciación.
- Rivalidad entre competidores: Es la competencia directa que tiene la empresa. Es decir, aquellas que tienen las mismas condiciones y características. Es la fuerza con más potencial y dependerá de la rentabilidad del sector. Mientras más rentable y menos costoso sea, mayor competencia directa habrá. Las empresas se centran en establecer diferentes estrategias que serán analizadas más adelante.

Análisis interno:

Luego del estudio del ambiente externo, el paso siguiente para la planificación estratégica, es el análisis interno. Este sirve para conocer los recursos y las capacidades de la empresa y detectar sus fortalezas y debilidades, con lo que se podrá obtener una ventaja competitiva.

Según Hill, Jones, Schilling, “una compañía goza de ventaja competitiva frente a sus rivales cuando su rentabilidad es superior a la que tienen en promedio todas las compañías de su industria” (2014, p. 82). Además, se cuenta con una ventaja competitiva sostenida “cuando es capaz de mantener durante varios años una rentabilidad superior a la promedio.” (2014, p. 82).

Este análisis se realiza a través de la cadena de valor que permite describir el desarrollo de las actividades de la empresa y sus funciones. Según Hill, Jones, Schilling, “el termino cadena de valor se refiere a la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes.” (2014, p. 89)

Está compuesto por dos grupos (actividades primarias y actividades de soporte) de cuatro categorías cada uno:

Actividades primarias (funciones indispensables de una organización):

- Investigación y desarrollo (I+D): Actividades creativas relacionadas a la investigación básica, aplicada o experimental de ciencias aplicadas y al desarrollo de ingeniería.
- Producción: Elaboración de los distintos productos con los que cuenta la empresa.
- Marketing y ventas: Medios por los cuales la empresa conecta los productos (o servicios) con el cliente.
- Servicio al cliente: Actividades que ofrece la empresa para brindar un asesoramiento al cliente post venta.

Actividades de soporte (actividades que hacen de base para las primarias):

- Administración de materiales (logística): Medios para llevar a cabo la comercialización del producto.
- Recursos humanos: Trabajo que realizan los empleados de una organización para llevar a cabo la venta y elaboración del producto.
- Sistemas de información: Tecnologías, procedimientos y aplicaciones que realiza una compañía para su funcionamiento.
- Infraestructura de la compañía: Hace referencia a los distintos medios con los que cuenta la empresa para su organización. Como la contabilidad, planeación, administración, etc.

Por otro lado, la empresa cuenta con diferentes tipos de recursos para llevar a cabo la cadena de valor y la propia actividad.

Los recursos son todos los activos con que cuenta una organización. Hay 2 categorías:

- Recursos tangibles: Bienes materiales (Inmuebles, muebles, accesorios)
- Recursos intangibles: Bienes no materiales (Fondo de comercio, diseños industriales, patentes).

Además, en este punto será importante tener en cuenta las definiciones básicas y fundamentales de la administración que plantea en el libro de Gallardo Hernández y que se tomaran como guía para poder realizar el análisis interno de la organización. Ellas son:

- Planificación: Es el procedimiento por el cual se eligen las bases estratégicas de la organización.
- Organización: Es el establecimiento de las actividades que se deben realizar junto a quien debe ser el encargado de estas y de las tomas de decisiones.
- Dirección: Es el poder de influencia que se tiene sobre los individuos para que realicen las actividades por voluntad propia y así, llegar al cumplimiento de los objetivos.
- Control: Es la etapa en la que se realizan las mediciones y correcciones de los conceptos antes mencionados para corroborar que la realidad va de acuerdo con lo planificado.

Análisis de Costos y Precios.

Para seguir con el procedimiento que permitirá conocer con mayor profundidad a la empresa, es necesario realizar dos tipos de análisis. Para esto, se tuvo en cuenta el aporte de Horngren, Datar y Rajan.

Análisis de Costos: “los contadores definen el costo como un sacrificio de recursos que se asigna para lograr un objetivo específico”. (2012, p. 27). A partir de este enunciado, se toma al análisis de costos como el proceso de investigación que se lleva a cabo de los recursos que usa la empresa para realizar el producto o servicio final. En este análisis se identifican tres tipos de costos:

- **Costos Administrativos**: Estos costos son los que se hacen necesarios para poner en marcha cualquier empresa. Son los recursos que sirven para poder realizar operaciones dentro de la organización. Generalmente estos costos son los sueldos del personal de la empresa.
- **Costos de Mantenimiento**: Con respecto a estos costos se puede mencionar que son los necesarios para el sostenimiento y mantenimiento de la producción y la estructura de la empresa.
- **Costos de Producción**: Son los gastos necesarios en los que incurre la empresa para poder llevar el producto a manos de los consumidores.

Análisis de Precios: Este análisis es de suma importancia ya que muestra que tan competente son los precios de la empresa con respecto al mercado. Hay que tener en cuenta que el precio es observado por el cliente como diferenciador. Puede ir orientado hacia la calidad del producto o bien a los costos que tiene la empresa.

Análisis Financiero

Una vez que se finalizan los análisis antes mencionados se debe seguir con el estudio de los resultados financieros de la empresa.

A través de este análisis, se busca ver cómo está posicionada la empresa financieramente para poder realizar una proyección de las condiciones que enfrentará la

empresa en el futuro. Se debe tener en cuenta las ventas y los costos que tuvo en el pasado la empresa y que tiene actualmente.

Análisis FODA

Una vez recopilada toda la información proveniente de los análisis externos e internos se realiza una matriz que, como dicen Hill, Jones y Schilling, “su propósito básico es identificar las estrategias que permitirán explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de la compañía y erradicar sus debilidades.” (2014, pág. 17).

Para la realización de este análisis se deben tener en cuenta dos etapas:

1. Clasificación de los factores del FODA: Es simplemente separar del análisis externo las oportunidades y amenazas y del análisis interno las fortalezas y debilidades:

Análisis externo:

- Oportunidades: Situaciones externas que afectan de manera positiva a la empresa, una vez detectadas pueden ser aprovechadas.
- Amenazas: Factores externos de la empresa que si no son vistos a tiempo y analizados pueden afectarla de manera negativa.

Análisis interno:

- Fortalezas: Capacidades especiales que le agregan valor a la compañía y le permiten tener una posición privilegiada frente a la competencia.
- Debilidades: Lo opuesto a las fortalezas, son todas esas partes de la compañía que le generan una situación desfavorable frente a la competencia.

2. Selección de los factores clave (se realiza a través de dos técnicas):

- Matriz de análisis sistémico (factores del análisis interno): Permite identificar aquellos factores que tendrán mayor repercusión en el funcionamiento de la organización.

- Matriz de impacto-probabilidad (factores del análisis externo): Sirve para identificar y evaluar las oportunidades y amenazas y así poder detectar aquellas que serán más relevantes para la organización.

De esta matriz surgen cuatro estrategias alternativas que relacionan el análisis de las condiciones externas (amenazas y oportunidades) y las condiciones internas (debilidades y fortalezas).

1. Estrategia DA: Es la peor situación que le puede tocar a una empresa. Son debilidades y amenazas. También llamada estrategia “mini-mini”. Se utilizan tácticas defensivas para reducir al mínimo las debilidades y amenazas. En esta situación, la compañía puede optar por la liquidación.
2. Estrategia DO: Son debilidades frente a oportunidades en el entorno. Llamada estrategia “mini-maxi” pretende aprovechar las oportunidades para enfrentar las debilidades internas.
3. Estrategia FA: En este punto, la organización cuenta con fortalezas en un entorno con amenazas. Se la llama estrategia “maxi-mini” ya que se busca maximizar la utilidad con las fortalezas reduciendo la situación no deseable o las amenazas. Una empresa puede aprovechar sus virtudes tecnológicas, humanas, logísticas, para combatir las amenazas del entorno.
4. Estrategia FO: Sin duda, esta situación es en la que todo administrador quiere estar. Llamada “maxi-maxi”. La empresa se encuentra teniendo fortalezas internas en un mercado en el que tiene oportunidades.

Entonces, cuando una empresa tiene debilidades, luchará por superarlas y, poder convertirlas en fortalezas. En cambio, si una organización enfrenta amenazas, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Estructura de la empresa

Una vez finalizado el análisis tanto externo como interno, identificando fortalezas y debilidades, como amenazas y oportunidades, sosteniendo como punto de partida el proyecto empresarial, se sientan los cimientos para fijar un rumbo y el papel que desempeñará la

compañía en el mercado, para poder llegar con éxito a las metas propuestas (Hill, Jones, Schilling, 2014)

Para esto, se debe definir las bases estratégicas, compuestas por la misión, la visión y los valores, ya que son puntos indispensables que tiene que coordinar la empresa para la realización de un plan estratégico. Es importante tener en cuenta que, en empresas en funcionamiento, y particularmente en empresas familiares, de acuerdo a Hill, Jones, Schilling (2014), estas suelen estar planteadas informalmente, en la ideología del dueño/fundador, por lo cual no solo es necesario revisarlas, sino también formalizarlas para lograr coherencia con la actualidad empresarial y los objetivos de la misma.

Hill, Jones, Schilling (2014) brindan definiciones específicas al respecto de estos elementos que componen la filosofía empresarial:

Misión: “El propósito de una compañía o la declaración de lo que pretende hacer.” (Hill, Jones, Schilling, 2014, p. 12). La misión indica: ¿Qué somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Para qué trabajamos?, ¿Por qué lo hacemos?

La misión, entonces, fija el rumbo a seguir para la organización. Debe estar planteada de forma clara y entendible para ser comunicada a sus miembros.

Visión: “La visión de una compañía define un estado futuro deseado; articula, con frecuencia en términos audaces, lo que ella desea lograr.” (Hill, Jones, Schilling, 2014, p. 15). Una visión debe ser:

- Visualizable: Que las personas puedan imaginar cómo será la empresa en el futuro.
- Deseable: Que los empleados de la organización quieran cumplirlo. Sirve como motivador.
- Alcanzable: Deberá tener objetivos realistas.
- Enfocada: Clara y dirigida para que sirva como un camino a seguir para los líderes en las tomas de decisiones.
- Flexible: Deberá considerar alternativas.
- Comunicable: Fácil de transmitir e interpretar.

Valores: “Los valores de una compañía establecen la conducta que deben tener sus administradores y empleados, cómo deben hacer negocios y qué tipo de organización deben crear para ayudar a la empresa a alcanzar su misión.” (Hill, Jones, Schilling, 2014, p. 15).

Son los elementos propios de cada organización con los que deben contar para cumplir con la misión y la visión. Los valores son principios éticos bajo los cuales actúa la empresa que, generalmente, coinciden con los del dueño fundador o con quien se esté haciendo cargo de la empresa.

Una vez planteada la filosofía empresarial, el paso siguiente es definir los objetivos y metas estratégicas, que le permitirán a la empresa el aprovechamiento de sus ventajas competitivas como la estructuración y desarrollo de sus actividades a corto, mediano y largo plazo (Hill, Jones, Schilling, 2014, p. 15).

Definición de objetivos

“Los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr. Funcionan como puntos de referencia para medir la operación de la empresa.” (Thompson, Strickland, Gamble, 2008, p. 29).

Por otra parte, José Ramón Gallardo Hernández, implementa la gerencia por objetivos como una herramienta para la correcta definición de estos. La gerencia por objetivos (MBO) por sus siglas en inglés **Management by objectives** es un proceso en el cual los gerentes de la organización actúan en conjunto con sus subordinados para el establecimiento de objetivos.

Los objetivos sirven para:

- Asignar responsabilidades.
- Planificar acciones.
- Orientar procesos.
- Medir resultados.

Clasificación de los objetivos según el tiempo:

- Objetivos a largo plazo o estratégicos (de 3 a 5 años).
- Objetivos a mediano plazo o tácticos (entre 1 y 3 años).
- Objetivos a corto plazo u operacionales (inferiores al año)

Desarrollo de Estrategias

Luego de definir los objetivos de una organización, la estrategia nos va a indicar cómo hacer para cumplirlos y obtener mejores resultados de ventas y financieros.

Estrategia competitiva:

“Tiene que ver con las especificaciones del plan de la directiva para competir con éxito y asegurarse una ventaja competitiva sobre sus rivales.” (Thompson, Strickland, Gamble, 2008, p. 133)

Michael Porter definió la estrategia competitiva como las acciones de una organización para crear una posición defendible dentro de una industria. Propone tres estrategias genéricas que sirven para comenzar con una planeación estratégica (serán desarrolladas más adelante).

Estas estrategias surgen de la relación que tiene la empresa con su entorno en donde interactúan todo tipo de variables.

Además, para la clasificación de las distintas estrategias competitivas se toma como base lo escrito por José Ramón Gallardo Hernández (2012).

Estrategias genéricas o de desarrollo:

Porter hace referencia a tres estrategias genéricas con gran eficiencia para obtener un mejor desempeño frente a la competencia en la industria.

- Liderazgo global en costos: En este tipo de estrategia se requiere un conocimiento amplio de las actividades de la cadena de valor. La compañía quiere ser reconocida como la de menores costos del mercado. Se busca producir grandes volúmenes de forma eficiente y tener un control preciso en los gastos variables y fijos.

- **Diferenciación:** Esta estrategia busca resaltar en el mercado o segmento en el que actúe para que los consumidores lo perciban como “único”. No hay una sola forma de llegar a la diferenciación. Esta puede ser a través de la tecnología que use la empresa, la imagen o el diseño de la marca, el servicio al cliente o la distribución. Para que una estrategia cumpla con estos requisitos debe ser importante, inimitable, distinta ya que debe prestarle atención a los pequeños detalles que son los que hacen la diferencia.

- **Enfoque o concentración:** La tercera estrategia genérica busca encaminar el producto o servicio que ofrece a un grupo de consumidores en particular. Son muy eficaces cuando la competencia no se especializa en el mismo segmento.

Estrategias defensivas:

Buscan disminuir el riesgo de un ataque de la competencia. No contribuye a una ventaja competitiva pero sí resguarda los activos, mercados, proveedores o clientes de la compañía. Ellas son:

- **Empresas de riesgo compartido (Joint Venture):** Dos o más compañías constituyen de manera temporal una sociedad o consorcio para poder aprovechar una oportunidad que se presente en el mercado.

- **Reducción (Downsizing):** La organización se reagrupa a través de la reducción de costos y activos. Esta estrategia también se utiliza cuando la compañía no sigue el rumbo que esperaban y deciden reorganizar o dar un giro en el mercado.

- **Desinversión:** Se basa en la venta de una parte de la organización. Generalmente esta estrategia se utiliza con el objetivo de invertir en otras adquisiciones.

- **Liquidación:** Esta estrategia implica vender todos los activos de la empresa. Cuando una compañía ha decidido seguir las estrategias de reducción y desinversión sin tener éxito opta por la liquidación.

Estrategias de integración vertical:

Buscan adquirir el dominio de empresas sobre la cadena de distribución. Es decir, sobre los proveedores, distribuidores y/o competidores.

- Hacia adelante: Implica aumentar el dominio sobre los distribuidores o detallistas. Puede ser a través del establecimiento de minoristas o el otorgamiento de franquicias para la distribución de los productos o servicios.
- Hacia atrás: Es la compra de los proveedores o centros de producción primaria de una compañía. De esta manera, se tiene mayor control sobre los suministros.
- Horizontal: Con este tipo de estrategia la compañía pretende apoderarse de la mayor parte de la competencia. Generalmente es utilizada cuando se tiene un buen posicionamiento.

Estrategias de crecimiento intensivo:

El pionero para el establecimiento de estas estrategias fue Igor Ansoff en su libro Corporate Strategy (1965) quien realizó una matriz que describe las distintas opciones estratégicas que tiene la empresa. La denominada como “matriz de estrategias de crecimiento intensivo”, también llamada Matriz Ansoff, Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, define las distintas combinaciones producto/mercado en que la empresa puede desarrollarse. Este autor define cuatro tipos de estrategias básicas para su desarrollo:


- Penetración en el mercado: Se enfoca en el incremento de la participación que tiene la empresa en el mismo mercado y con los mismos productos. Para lograrlo se puede aumentar la participación de mercado, la frecuencia de utilización, encontrar nuevos usos, etc.
- Desarrollo de mercados: En este tipo de estrategia, la empresa busca llegar a segmentos de mercados en los que aún no se han desarrollado los mismos productos. Aumenta su canal de distribución y lo lleva hacia mercados no incursionados.
- Desarrollo de productos: Apunta a desarrollar nuevos productos innovadores dentro de los mercados en los que ya se encuentra operando. La empresa puede lanzar al mercado una versión mejorada de los productos actuales o desarrollar nuevos modelos.

- Diversificación: En este caso la empresa desarrolla nuevos productos incursionando en mercados desconocidos. Hay tres tipos de diversificaciones:
 - Horizontal: Nuevos productos o servicios que no tienen ninguna relación con los clientes actuales.
 - Concéntrica: Nuevos productos o servicios que tienen una relación con la actividad principal de la empresa.
 - Comercialización conglomerada: Nuevos productos o servicios que no estén relacionados con la línea de productos de la empresa. Se busca atraer nuevas categorías de clientes.

Estrategias de reto de mercado:

Son estrategias que la empresa puede adoptar contra el líder del mercado. Estas no buscan imitar o igualar la competencia, sino obtener una ventaja competitiva para ser mejor que ellas. Pueden ser:

- Ataque frontal: La empresa decide atacar directamente los puntos fuertes de la/s competencia/s. Generalmente la realizan los competidores más fuertes del mercado.
- Ataque en los costados: En este caso la estrategia consiste en enfocarse en los puntos más débiles de la competencia prestándole más atención a los vacíos que dejan en el consumidor o en detalles del producto.
- Derivación: Se enfoca en áreas en que la competencia no tiene participación.

The background of the entire page is a repeating pattern of daisies. The petals are in various shades of pink and purple, while the centers are a bright yellow. The flowers are arranged in a somewhat regular grid, overlapping slightly.

CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico explica los distintos tipos de mecanismos que se utilizan para el análisis de la problemática de investigación. Para el desarrollo de la planificación estratégica de este trabajo, para la empresa Valls Garden, se recopilará información del tipo exploratoria y descriptiva, obtenida de fuentes de información primaria y secundaria.

La metodología de investigación se realizará de acuerdo con los objetivos específicos del trabajo final de graduación:

Metodología Objetivo 1

Caracterizar el mercado donde se encuentra inserta la empresa mediante la identificación de oportunidades y amenazas del contexto, identificando el posicionamiento de Valls Garden para enero de 2018.

Para realizar el análisis se llevará a cabo una investigación de tipo exploratoria, basada en la recolección bibliográfica y el análisis crítico de documentos. Para esto, y debido a la complejidad y dinamismo del entorno, se utilizarán fuentes secundarias. Debido al tipo de análisis y datos con los cuales se trabaja no se requiere la definición de muestra previa, ya que la recolección de documentos se realiza para lograr abarcar la mayor cantidad de información posible al respecto de las diferentes variables involucradas.

Metodología Objetivo 1.1

Tipo de Investigación	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnica	Recolección Bibliográfica
Instrumento	Análisis Crítico Documental

Tabla 1: Ficha Metodológica N ° 1

(Fuente: Elaboración Propia)

Para el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, se utilizarán diferentes herramientas de acuerdo a lo expuesto a continuación: En el caso de los **clientes**, se realizó una encuesta a los potenciales clientes de Valls Garden, consumidores finales.

Metodología Objetivo 1.2

Tipo de Investigación	Exploratoria
Metodología	Cuantitativa
Técnica	Encuesta (Anexo I)
Instrumento	Cuestionario
Criterio Muestral	Accidental No Probabilístico
Muestra	30 clientes mayoristas (10% de la cartera de cliente mayoristas de 300 clientes)

Tabla 2: Ficha Metodológica N ° 2

(Fuente: Elaboración Propia)

Por otro lado, para el análisis de **proveedores**, se realizó una encuesta telefónica con los principales proveedores de la empresa a partir de los datos recabados en la organización, y posteriormente se realizó una búsqueda de otras empresas asociadas al rubro de viveros e insumos, para identificar las características del sector.

Metodología Objetivo 1.3

Tipo de Investigación	Exploratoria
Metodología	Cuantitativa
Técnica	Encuesta Telefónica
Instrumento	Guía de Pauta (Anexo II)
Población	Cartera de Proveedores de Valls Garden (250)
Criterio Muestral	Accidental No Probabilístico
Muestra	25 proveedores (10% de la cartera de proveedores de 250)

Tabla 3: Ficha Metodológica N ° 3

(Fuente: Elaboración Propia)

En lo que respecta a **productos sustitutos y rivalidad de competidores**, se utilizará el análisis documental y la observación de páginas web, noticias de la actualidad, artículos científicos y periodísticos pertinentes, entre otras fuentes que aporten información significativa respecto de las empresas locales.

También se utilizará la técnica de mystery shopper, mediante la cual se realizará una investigación de mercado en los competidores sobre características como precio, calidad de servicios, servicios disponibles, entre otros, que permitan hacer un análisis comparativo con Valls Garden.

Metodología Objetivo 1.4

Tipo de Investigación	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnica	Análisis Bibliográfico
Instrumento	Análisis Documental

Tabla 4: Ficha Metodológica N ° 4

(Fuente: Elaboración Propia)

Metodología Objetivo 1.5

Tipo de Investigación	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnica	Mystery Shopper
Instrumento	Guía de Observación (Anexo III)
Población	5 viveros mayoristas
Criterio Muestral	Intencional No Probabilístico
Muestra	3 competidores directos (60% de los viveros mayorista en Córdoba)

Tabla 5: Ficha Metodológica N ° 5

(Fuente: Elaboración Propia)

Metodología Objetivo 2

Identificar las ventajas competitivas de Valls Garden mediante un análisis interno, caracterizando las fortalezas y debilidades, para febrero de 2018

Para realizar el análisis interno de la empresa, se diseñó una investigación exploratoria, utilizando como técnica la entrevista y como instrumento la guía de pautas, donde se relevó información particular interna de la empresa. La misma se aplicó a los miembros de la familia empresaria, como a informantes claves que pudieran brindar información significativa.

Metodología Objetivo 2.1

Tipo de Investigación	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnica	Entrevistas
Instrumento	Guía de Pautas (Anexo IV)
Población	Familia Empresarial e Informantes Claves
Criterio Muestral	Intencional No Probabilístico
Muestra	Gerente general Encargado de Producción Encargado de ventas Otros informantes claves

Tabla 6: Ficha Metodológica N ° 6

(Fuente: Elaboración Propia)

Por otro lado, se realizó un relevamiento documental interno, tales como manuales, registro de ventas, información financiera, organigrama, entre otros, con el objetivo de lograr un análisis interno lo más exhaustivo posible.

Metodología Objetivo 2.2

Tipo de Investigación	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnica	Análisis Bibliográfico
Instrumento	Análisis Documental

Tabla 7: Ficha Metodológica N ° 7

(Fuente: Elaboración Propia)

Finalmente, se realizaron observaciones participantes en las diferentes instalaciones de la empresa, con el objetivo de relevar información sobre el funcionamiento cotidiano de la misma. Para esto se utilizó la guía de observación, que se aplicó 5 veces en diferentes días y locaciones.

Metodología Objetivo 2.3

Tipo de Investigación	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnica	Entrevistas
Instrumento	Guía de Observación (Anexo V)
Población	3 locaciones
Criterio Muestral	Intencional No Probabilístico
Muestra	3 locaciones (100% de las locaciones)

Tabla 8: Ficha Metodológica N ° 8

(Fuente: Elaboración Propia)

Metodología Objetivo 3

Rediseñar y Formalizar las bases estratégicas de Valls Garden, que permitan el aprovechamiento de las ventajas competitivas de la empresa para marzo de 2018

Para formular la visión y la misión se deberá recabar información obtenida de los directivos (dueños) de la empresa. Para esto, se realizará una investigación exploratoria a través de un criterio no probabilístico e intencional. Esto es así ya que la muestra será elegida

con un objetivo específico. Se entrevistarán a tres directivos siguiendo una guía de pautas con los elementos necesarios para poder formular la visión y la misión de la organización.

Metodología Objetivo 3.1

Tipo de Investigación	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnica	Entrevistas
Instrumento	Guía de Pautas (Anexo IV)
Población	Familia Empresaria
Criterio Muestral	Intencional No Probabilístico
Muestra	Gerente general Responsable de Administración (Esposa) Responsable de Ventas y Comercialización (hijo) (100% de la familia empresaria involucrada en la empresa)

Tabla 9: Ficha Metodológica N ° 9

(Fuente: Elaboración Propia)

En el caso de los objetivos, se recabará información del tipo exploratoria con los mismos directivos como muestra. Por su parte para la formalización práctica, se utilizará la técnica de entrevista grupal con todos los miembros de la familia empresaria que participen activamente dentro de la organización.

Metodología Objetivo 3.2

Tipo de Investigación	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnica	Entrevistas Grupal
Instrumento	Guía de Pautas (Anexo IV)
Población	Familia Empresaria
Criterio Muestral	Intencional No Probabilístico
Muestra	Gerente general Otros miembros de la familia empresaria

Tipo de Investigación	Exploratoria
	(100% de la familia empresaria involucrada en la empresa)

Tabla 10: Ficha Metodológica N ° 10

(Fuente: Elaboración Propia)

Metodología Objetivo 4 y 5

Objetivo 4: Aprovechar la producción interna como la optimización de costos y rentabilidad, mediante la formalizar los procesos administrativos y productivos de la empresa Valls Garden, para mayo de 2018

Objetos 5: Mejorar la competitividad de Valls Graden mediante el diseño de nuevas estrategias comerciales que permitan incorporar nuevos productos y servicios al negocio familiar para junio de 2018.

Para la formalización de los procesos, tanto productivos como administrativos, se realizarán por un lado entrevistas semiestructuradas a los ocupantes de los puestos involucrados como también a los expertos que trabajan con la empresa.

Metodología Objetivo 4.1

Tipo de Investigación	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnica	Entrevistas
Instrumento	Guía de Pautas (Anexo VI y VII)
Población	Personal de la empresa
Criterio Muestral	Intencional No Probabilístico
Muestra	2 personal Administrativo (100% del personal administrativo) 1 Ing. Agrónomo. Experto en producción. (30% de los asesores externos)

Tabla 11: Ficha Metodológica N ° 11

(Fuente: Elaboración Propia)

Por otro lado, se establecerá una observación participante que se realizará en diferentes momentos y días del mes, con el objetivo de verificar acciones concretas respecto de las actividades propias de cada puesto, administración y producción, y que permitan identificar la continuidad del proceso y lograr un relevamiento más exacto.

Metodología Objetivo 4.2

Tipo de Investigación	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnica	Entrevistas
Instrumento	Guía de Observación (Anexo V)
Población	Personal de la empresa
Criterio Muestral	Intencional No Probabilístico
Muestra	5 personal Administrativo (20% de los empleados de la empresa) 1 Ing. Agrónomo. Experto en producción. (30% de los asesores externos)

Tabla 12: Ficha Metodológica N ° 12

(Fuente: Elaboración Propia)

Metodología Objetivo 6

Profesionalizar al personal y a los miembros de la familia empresaria, mediante un plan de capacitación para julio de 2018, que permita iniciar implementación de acciones en enero de 2019.

Para esto se contemplaron los relevamientos y propuestas realizadas en la estrategia 1 como 2, y se diseñó un plan de capacitación interna que permitiera fortalecer al equipo de recursos humanos.



**CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE
DATOS**

Valls Garden es una empresa familiar con más de 25 años de trayectoria en el país. Es un vivero mayorista que fue creado en 1990 en barrio Los Boulevares por Jorge Valls junto a su esposa, y actualmente se encuentra involucrado uno de los tres hijos de la pareja, con perspectiva de incluir más miembros de la familia empresaria a futuro.

En un principio, buscaban atender la demanda de nuevas variedades de plantas que estaban siendo requeridas por diseñadores de jardines de aquella época en la provincia de Córdoba.

Actualmente atienden a los viveros más exigentes de la región, paisajistas y arquitectos importantes en el rubro y, además, buscan experimentar con nuevas plantas a fin de adaptarlas a la zona ya que, en el transcurso de los años que tienen en el mercado de Córdoba observaron que a la gente le gusta mucho ver plantas nuevas. Valls Garden cuenta con instalaciones adaptables a diversas especies y tamaños de plantas (árboles, arbustos, gramíneas, coníferas, herbáceas, cítricos, frutales, cactus, palmeras) y ofrecen sus productos en un amplio espacio de 10.000 m². Además, cuentan con dos zonas de producción con cámaras germinadoras y sembradoras.

Los productos de Valls Garden presentan un estricto control de normas fitosanitaria inspeccionadas por SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria).

Análisis de la situación actual

Análisis Externo

En un principio, para el estudio del análisis externo, donde la empresa desarrolla sus actividades, se dividió al entorno en indirecto y directo. Para el primero se utilizará el análisis PEST, teniendo en cuenta los factores políticos, económicos, sociales, y tecnológicos. Para el segundo, el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Análisis Macro contexto: Análisis PEST

Aspecto Político - Económico:

En la actualidad, Argentina está pasando por una crisis importante. Se deben tener en cuenta los factores políticos ya que cada vez afectan más a las empresas. Comenzando con la situación del país, una de las medidas tomadas por el presidente de la Nación, Mauricio Macri, que más impacto tuvo desde que inició su mandato fue el aumento de las tarifas de los servicios públicos, del sector energético y del transporte público, que afectaron a muchos rubros, incluso el viverístico.

Considerando que Argentina es un país donde el estado está muy presente, la política está íntimamente relacionada con la economía. Teniendo en cuenta que el Banco Central de la República Argentina (BCRA) está directamente ligado al dólar por las intervenciones que ha tenido, hay una situación de inestabilidad que hace especular al sector privado haciendo que suban los precios y así, se genere inflación.

Una de las medidas que tomó el BCRA fue que los bancos se tuviesen que desprender de parte de sus reservas en dólares para que no sigan los aumentos de la divisa norteamericana, la cual no tuvo éxito ya que el dólar sigue en suba. (Política Argentina, 2018. Extraído el 9/05/2018 de: <http://www.politicargentina.com/notas/201805/25487-lejos-de-los-pronosticos-del-gobierno-estiman-que-la-inflacion-llegara-al-24.html>)

Por lo que se comenta, las empresas de cualquier rubro están en alerta. La inestabilidad del dólar, por un lado, hace que las empresas no tengan firmeza en los precios de sus productos o servicios y por el otro, hace que las personas se cuiden con sus gastos.

Por otro lado, el hecho de que el presidente recurra al FMI ha generado especulaciones a nivel interno, aumentando la incertidumbre como la inestabilidad. Sin embargo, especialistas plantean que esta situación durará unos meses y posteriormente se volverá a la estabilidad anterior con una disminución del precio dólar como de las condiciones económicas. (Rosemberg, 2018. Extraído el 09/05/2018 de <https://www.lanacion.com.ar/2134710-mauricio-macri-se-reunio-en-la-casa-rosada-con-el-gabinete>)

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, las proyecciones económicas del mercado para los próximos años no se ven muy alentadoras. Distinto a lo que se había propuesto el gobierno actual para este año, se espera que haya mayor inflación y el tipo de cambio siga aumentando.

Respecto del futuro para los próximos dos años, existen posturas contrapuestas. Por un lado, de acuerdo a Wede (2018, Extraído el 02/07/2018 de <https://www.infobae.com/economia/2018/04/08/argentina-ano-verde-se-esperan-4-anos-de->

crecimiento-por-delante/), se espera en los próximos 4 años, hasta 2022, un crecimiento sostenido. De acuerdo con el mismo informe, se espera que Argentina crezca un 2,5% con una inflación del 20% y un déficit fiscal superior a 6% del PBI, lo cual este autor considera altamente positivo.

Por su parte, en el Informe de Perspectivas Económicas Mundiales del Banco Mundial (2018; Extraído el 02/07/2018 de <http://www.bancomundial.org/es/region/lac/brief/global-economic-prospects-latin-america-and-the-caribbean>) plantea una visión contrapuesta a la de Wede, donde analiza que el 22% de depreciación del peso de mayo de 2018, sumado a la fuerte sequía que sufren las zonas agrarias más productivas del país, anuncian un freno en el crecimiento económico hasta final de 2018, que impactará en la economía nacional hasta 2020.

De acuerdo con el mismo informe, el Banco Mundial (2018) se reduce al 1,7% la subida del PIB argentino 2018, 1,3 punto menos que la cifra oficial anunciada en enero de 2018. Para 2019, se espera un crecimiento de 1,8%, 1,2 por debajo de las estimaciones realizadas en enero de 2018. Finalmente, para 2020, el Banco Mundial prevé un 0.4 de crecimiento por debajo de lo pautado por el gobierno.

Aspecto Social:

Las tendencias sociales afectan de manera significativa a cualquier empresa. En este caso, Argentina es un país con una cultura fuerte en la cual cada día se tiene más en cuenta el estilo de vida de los habitantes para la realización de alguna actividad.

Por una parte, el rubro viverístico tiene un impacto positivo en el estilo de vida de la sociedad. Pese a que las tendencias de cada persona son muy diferentes se puede observar que las personas eligen tener un jardín con abundancia de plantas y flores. Los ambientes naturales como patios, jardines e incluso en el interior de las casas que tengan un estilo natural, gustan a casi todas las personas. Las plantas no solamente son una decoración agradable, sino que son útiles por muchas razones: (Viera, 2015. Extraído el 2/11/2017 de: <http://www.cubasi.cu/cubasi-noticias-cuba-mundo-ultima-hora/item/46327-estilos-de-vida-los-beneficios-de-convivir-con-plantas>).

- Influyen en la calidad del aire que respiramos.
- Combaten la contaminación.
- Refrescan el entorno y amortiguan los ruidos.
- Pueden proveer de especies frescas.
- Ayudan a sentir paz y bienestar general.

Por otra parte, cabe destacar que en la actualidad se están dando tendencias sobre ciertas plantas. Se está teniendo muy en cuenta los diseños de jardines, así como los techos verdes y jardines verticales debido a que cada vez hay más construcciones de edificios se busca crear una atmosfera más natural a partir de ellos. Otro tema que tiene muy preocupado a las personas es la emisión de gases de efecto invernadero por lo que también sirve como motivador la utilización de este tipo de jardines en las construcciones urbanas. (Morán, 2018. Extraído el 13/05/2018 de <https://www.tiempo.com/noticias/divulgacion/jardines-verticales-una-solucion-de-adaptacion-al-cambio-climatico.html>).

En conclusión, a nivel social se muestra una tendencia favorable hacia la ecología y el medio ambiente, donde los países de todo el mundo, en mayor o menor grado, desarrollan conciencia social sobre el impacto ambiental. Al respecto, una empresa debe tener en cuenta, para poder realizar sus actividades, leyes de protección ambiental que rigen en el país, los residuos que se desechan y el consumo de energía.

Aspecto Tecnológico:

Hoy en día, nos encontramos en una realidad rodeada de tecnología. Casi todas las personas tienen un celular, redes sociales, utiliza internet o un medio tecnológico para comunicarse. Lo mismo pasa en las empresas. Las nuevas tecnologías son un elemento imprescindible para cualquier organización. Deben adaptarse y estar actualizados y en continuo desarrollo para poder aumentar su competitividad.

Cualquier empresa, de cualquier rubro, se enfrenta a una competencia global impuesta por las tecnologías y el tener acceso, saber adaptarse y estar lo más actualizado posible es un impulsador para aumentar la competitividad y el desarrollo para lograr éxito.

Actualmente, llegar a la tecnología no se dificulta para las empresas. Estar en Google Maps, Facebook o cualquier otra red social es gratis (o de bajo costo) y fácil de acceder. Estos y otros servicios brindan muchos beneficios a las empresas. Desde la mejora de la gestión administrativa hasta el establecimiento de relaciones con sus clientes y proveedores de manera más directa y eficiente.

A la hora de hablar de publicidad, la manera más económica de hacerlo es a través de internet.

Además, en la actualidad la gente busca obtener productos o servicios de la manera más cómoda posible. Una de las tendencias con respecto a la comunicación con el cliente que se están dando es brindar servicios a través de Whats App. Esto hace que la comunicación con el cliente se pueda dar con mayor rapidez y sea más personalizada. Se puede desde realizar consultas hasta compras a través de una plataforma que está por salir al mercado llamado Whats App Business. (Lanacion.com.ar, 2018. Extraído el 11/05/2018 de: <https://www.lanacion.com.ar/2102065-whatsapp-business-para-que-sirve-y-como-funciona>).

Esta plataforma además de brindar la posibilidad de contactarse con los clientes de una manera más sencilla:

- Perfil de empresa: donde muestra a los clientes información útil como la descripción de empresa, correo electrónico, dirección y página web.
- Herramientas de mensajería: mensajería inteligente, respuestas rápidas, mensajes de bienvenida y mensajes de ausencia.
- Estadísticas: se brinda información como número de mensajes leídos, mensajes enviados.
- WhatsApp Web: se puede enviar y recibir información desde cualquier computadora.
- Tipo de cuenta: las personas con las que se contacten por este medio sabrán que lo están haciendo con una empresa.

Con respecto a la publicidad, el e-commerce (comercio electrónico) también ha modificado los hábitos de compra de los consumidores. En el año 2017 las mayores tendencias se dirigieron hacia los smartphones.

Las empresas pueden optar por modificar sus negocios tradicionales e innovar en sus relaciones empresariales. Por lo que es indispensable tener en cuenta los aspectos que se mencionan a continuación:(Marketing Directo, 2017. Extraído el 22/08/2017 de: <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/5-tendencias-marketing-veremos-2017>).

1. Poder evolucionar del B2B (negocio entre empresas), B2C (negocio al consumidor) y B2D (negocio con distribuidores) al P2P (persona a persona): normalmente las relaciones de este tipo se basan en plataformas digitales que buscan crear relaciones con los clientes para que los mismos se sientan escuchados y se establezca un contacto constante para fomentar el consumo.

2. Estar al tanto de las plataformas cross-device: están orientadas a que la publicidad se encuentre al alcance de los consumidores en todo momento a través de sus dispositivos móviles.

3. Presencia de la realidad virtual y aumentada: En todo mercado, todo consumidor se hace cada vez más exigente. Es por ello que la realidad virtual se está convirtiendo en una nueva experiencia de la que toda persona quiere formar parte.

4. Automatización e inteligencia artificial: La automatización es una de las maneras por la cual una empresa puede hacer más eficientes sus procesos y así comercializar sus productos con mayor facilidad y rapidez. Por otro lado, la inteligencia artificial ya forma parte de la vida de las empresas y las personas. Esto es, a través de redes sociales, smarphone, etc. Y, una gran manera de planificar y

seleccionar el mercado objetivo es a través de la gran cantidad de datos que arrojan las redes sociales.

5. Contenido fugaz: Esto es lo que se conoce como “storytelling” (producir contenido de corta duración que luego desaparecerá). Expertos coinciden que, en 2018, el 80% del tráfico en la red será en formato vídeo. Un ejemplo de esto es Snapchat que al sacar una fotografía o grabar un video transcurrido 24hs desaparece. Luego fue Instagram, Facebook y hasta WhatsApp las empresas que se han incluido en esta tendencia.

Por otro lado, y aunque en la mayoría de los casos solo produce efectos positivos en las empresas, puede suceder que la empresa deba invertir una gran cantidad de dinero en capacitación para el personal, la cual deberá remplazar de forma correcta las tecnologías obsoletas para no perder datos. En algunos casos, si las empresas no tienen en cuenta estos detalles, la tecnología suele afectar de manera negativa la productividad.

El impacto que tiene la tecnología en las empresas se hace cada vez más importante. Varias empresas solo son intelectuales y aquellas que no estén al día con las tecnologías, se van quedando atrás frente a la competencia. Lo contrario sucede con las empresas que tienen incorporadas las nuevas tecnologías. Esto, las hace estar en avance constante y por ende ser más competitivas.

Por último, cabe aclarar que la tecnología en la empresa puede traer aparejado dos problemas:

1. La tecnología se renueva constantemente por lo que puede llegar a ser costosa la inversión. Muchas empresas no logran llevar el ritmo de la innovación tecnológica por lo que quedan obsoletas constantemente.

2. Por otro lado, la dependencia que crea la tecnología en algunas empresas puede provocar que un fallo en estas las deje totalmente expuestas y desamparadas. En muchos casos puede llevar al cierre de la empresa. (Soto, 2017. Extraído 20/11/2017 de: <https://www.gestion.org/gestion-tecnologica/nuevas-tecnologias/29672/el-impacto-de-la-tecnologia-en-la-empresa/>)

Conclusiones Parciales PEST

Una vez realizado el análisis de los entornos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que rodea a la empresa, se puede observar que por más que el país se encuentre en un momento político y económico caracterizado por la inestabilidad e incertidumbre, como la proximidad de un año electoral en 2019, en donde la inflación y la suba de precios hacen que cada vez más las personas se abstengan a comprar productos que no son de primera necesidad.

Por otro lado, se observó una clara tendencia social donde se busca obtener un estilo de vida asociado a la naturaleza y lo natural. Por lo que será necesario aprovechar las oportunidades que van surgiendo en el mercado para poder hacer frente a la crisis del país.

También, se deberá tener en cuenta variables tecnológicas para no quedar obsoleto en el mercado, ya que cada vez más la gente busca comodidad y simpleza a la hora de realizar sus compras. Tener una página actualizada y redes sociales al día es prácticamente una obligación para cualquier empresa que quiera estar liderando el mercado.

Análisis Micro contexto: Entorno Directo: 5 fuerzas de Porter.

Finalizada la investigación del entorno indirecto, comienza la del sector o la industria donde se desarrolla la empresa. El análisis directo se decidió realizar a través de las 5 fuerzas de Porter.

Este análisis comienza con el estudio de los clientes del vivero a través de las encuestas, observaciones e información secundaria recabada. Posteriormente, se realiza la observación y el estudio de los proveedores en donde se tiene en cuenta, al igual que en todos los factores de este análisis, la cantidad y cuánto se depende de estos.

Para finalizar este análisis, se investiga sobre la competencia (directa, potencial y sustituta), observando la cantidad y los tipos de competidores a los que se enfrenta la empresa y los recursos con los que cuenta cada uno.

Poder de negociación de los clientes:

En el análisis de las 5 fuerzas de Porter se investigó a los principales clientes del sector, el poder más importante de este análisis. A estos, los podemos dividir en dos grupos que se diferencian por la cantidad comprada, sus características y el fin de su compra.

Por un lado, tenemos la venta por mayor y menor. La cual se compone de otros viveros que venden por menor y empresas desarrollistas. Estos clientes no se encuentran en gran cantidad y generalmente compran en grandes volúmenes, su objetivo es la venta al consumidor final o, en caso de las empresas desarrollistas, destinarlo a construcciones y espacios verdes. Este grupo busca buenos precios, por lo que eligen Valls Garden, ya que por más de que no ofrecen la posibilidad de una importante negociación sobre el precio del

producto, la empresa maneja precios muy ajustados en el mercado, lo que hace que este vivero sea muy competitivo. Es decir, aunque en general este tipo de cliente tenga mucho poder de negociación (incluso pactando precios por debajo de los de mercado), Valls Garden no cede con el precio del producto. Pero sí lo hace con el plazo del pago, en el cual se manejan plazos de 30, 60, 90 y hasta 120 días.

Algunos de estos clientes son:

- Gama
- Edisur
- Country Las Delicias
- Country El Bosque
- Country Lomas de los Carolinos

Por otro lado, el segundo grupo identificado es el de los consumidores finales. El mismo tiene un grado de negociación medio, aunque se trate de un grupo numeroso con poco o nulo poder de negociación: hay una gran cantidad de viveros y es un producto homogéneo que provoca que aquel consumidor final que en general no tiene idea de la calidad de las plantas elija comprar en base al precio o la comodidad de la compra. El cliente minorista no podrá ejercer fuerza en el precio final, pero podrá elegir en su amplio abanico de posibilidades cualquier otro vivero con mejores precios.

Al tener un costo bajo de cambio de proveedor, el consumidor final aumenta su capacidad de influencia en la empresa, por lo cual la empresa debe centrar sus esfuerzos en los servicios complementarios (atención al cliente, atención postventa, asesoramiento, etc.)

como en la gama de productos, de manera que el cliente favorezca a Valls Garden al elegir un proveedor de plantas.

Como se ha dicho antes, este sector es muy competitivo lo que hace que el poder de negociación de los clientes sea medio. Siempre buscarán el mejor precio comparando los distintos viveros que hay en el mercado. Valls Garden abrió hace poco tiempo las puertas al consumidor final por lo que no tiene mucha experiencia. Para tener éxito en este nicho de mercado deberá diferenciarse en el servicio que ofrece y las formas de pago.

Poder de negociación de los proveedores:

El vivero Valls Garden cuenta con aproximadamente 250 proveedores. Muchos de ellos son pequeños comercios que lo proveen de productos ya elaborados, ya que el costo de comprarlos es menor al costo de producirlos. El poder de negociación de estos es muy bajo ya que al igual que con la competencia del sector, hay muchos y la elasticidad de la demanda también es alta por lo que un aumento en el precio hará que Valls Garden adquiera productos en otro lugar.

Por otro lado, los principales proveedores con los que se maneja Valls Garden son productores de sustrato (mantillo, tierra negra, lombricompuesto, etc.), productores de macetas para la cultivación, bandejas con semillas germinadas, tutores, etc.

Es difícil conseguir productores de sustratos, debido a que generalmente hay faltantes del producto. Aun así, hay mucha competencia y en negro. El poder de este tipo de productores es bajo ya que, como se dijo antes, al ser en negro y al haber gran cantidad de competidores, el precio es negociado y los que compran suelen obtener rebajas. Aunque esto

no es así en años electorales ya que esta faltante desaparece por las obras realizadas en la ciudad. Valls Garden al ser una empresa conocida, obtiene hasta 10 camiones completos de tierra por día que las constructoras le entregan.

Pasa lo contrario con los proveedores de macetas para la germinación, ya que en todo el país solo hay 5 empresas que proveen este tipo de producto. La compra que se realiza a cada uno de ellos es indistinta ya que manejan más o menos los mismos precios. Este mercado se asemeja a un oligopolio por lo que, al haber pocos productores, controlan y manejan los precios. Esto hace que el poder que ejercen sea relativamente alto.

Algunos de los tantos proveedores habituales del vivero Valls Garden:

- Héctor Gómez – Plásticos HG(Macetas)
- ArgenPlugs – (Bandejas con semillas germinadas)
- Pallcor (Tutores – palos de madera para plantas altas o enredaderas)
- Vivero Tarquini
- Vivero Alborada
- Vivero Lange
- Campo Verde
- Vivero Tokio
- Vivero Marlene

En general se podría decir que el nivel de poder de los proveedores en el sector de los viveros no es muy alto.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos:

Con respecto a la rivalidad de productos sustitutos, el vivero no está dentro de un sector que tenga mucha de esta competencia. Se considera como tal a las plantas de plástico, las cuales resultan competitivas en relación a plantas de interior o florales. No para plantas o arbustos grandes. Es por esto que los viveros no tienen una amenaza potencial con respecto a los productos sustitutos. No hay ningún producto que cumpla con las mismas funciones de las plantas y mucho menos con aquellas que dan frutos.

Por otro lado, las plantas, flores y arbustos, son considerados productos de lujo, por lo que una persona podrá sustituirlo de acuerdo con sus necesidades por cualquier otro producto.

Amenaza de nuevos competidores:

En el mercado viverístico, si se habla de pequeños viveros la amenaza con respecto a los nuevos competidores es alta, ya que no se necesita de mucha inversión para poner en funcionamiento un vivero y no existen grandes barreras de entradas por lo que puede resultar atractivo para pequeños inversores, aunque se trate de un mercado maduro y no ofrezca buen nivel de rentabilidad, por lo cual estos nuevos ingresantes pueden volverse clientes de Valls Garden convirtiéndose en una oportunidad de mercado.

Aunque este sea un tipo de competidores que se pueden sumar al mercado, Valls Garden es un vivero mayorista con más de 25 años de trayectoria, que cuenta con una gran estructura y apunta hacia el mercado mayorista de este rubro en el que solo hay 5 viveros de este tipo en la provincia de Córdoba.

En lo que respecta al mercado de los mayoristas y productores, las barreras de entradas necesarias son altas debido a la inversión inicial elevada para crear un nuevo negocio en este rubro, incluyendo la producción de plantas y la compra y reventa de otras, procesos productivos eficientes, temporalidad y ciclo de crecimiento de las plantas, entre otros, y, además las políticas económicas del país desalientan a grandes inversores a arriesgarse en este tipo de rubro.

Rivalidad entre competidores:

En el sector de los viveros, la rivalidad entre competidores es muy alta. Esto es así, debido a la facilidad de posicionarse en el mercado y a la ausencia de elevadas barreras de entrada. Es difícil diferenciar la calidad del producto por lo que cada cliente elige su vivero por la comodidad de comprar allí. Por otro lado, la alta elasticidad de la demanda provoca que un aumento en el precio tenga como consecuencia que la mayoría de los consumidores compren el mismo producto en otro lugar. Esto ocasiona una situación desfavorable para cualquier vivero: la diferencia que hacen por producto es muy acotada y la verdadera ganancia no está en vender un solo producto sino gran cantidad de ellos. Top Garden, el principal competidor directo, se localiza a unos metros de Valls Garden. Ambos, con un poco más de 10.000 m², son los viveros más grandes de la zona. Últimamente, Top Garden se está enfocando en el mercado de artículos de jardinería. Esto podría ser la oportunidad de Valls Garden para armar una alianza estratégica.

Las empresas en este rubro deberían centrarse en la diferenciación por la calidad y por la atención y servicio al cliente, los cuales podrán destacarse a través de las facilidades de

pago (tarjetas de crédito y débito) que ofrezca la empresa o bien la forma de distribución y entrega del producto.

Conclusiones Parciales Porter

Luego de haber analizado la industria en la que se desarrolla Valls Garden, será más fácil el camino para desarrollar una estrategia competitiva al conocer la realidad del mercado. Se llega a la conclusión de que Valls Garden se encuentra en un mercado en el que la rivalidad entre los competidores existentes es alta, y que el poder de los clientes es medio, por lo que una variable en los precios o bien la búsqueda de la comodidad en la compra, hará que cualquier persona no experimentada elija otro vivero, con un aparente bajo costo de cambio de proveedor. Si bien Valls Garden es un vivero mayorista que cuenta con precios competitivos y productos de alta calidad, se deben tener en cuenta todos estos factores para lograr una ventaja competitiva y así, mejorar la rentabilidad de la empresa.

Por otro lado, el poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo, ya que al igual que los competidores, la mayoría de la materia prima tiene varios proveedores por lo que el cambio en el precio hará que Valls Garden elija a otro. Por último, el ingreso de productos sustitutos es alto ya que al tratarse de un producto de lujo puede ser remplazado por cualquier otra necesidad al momento de la compra.

Gráfico de las 5 fuerzas de Porter.

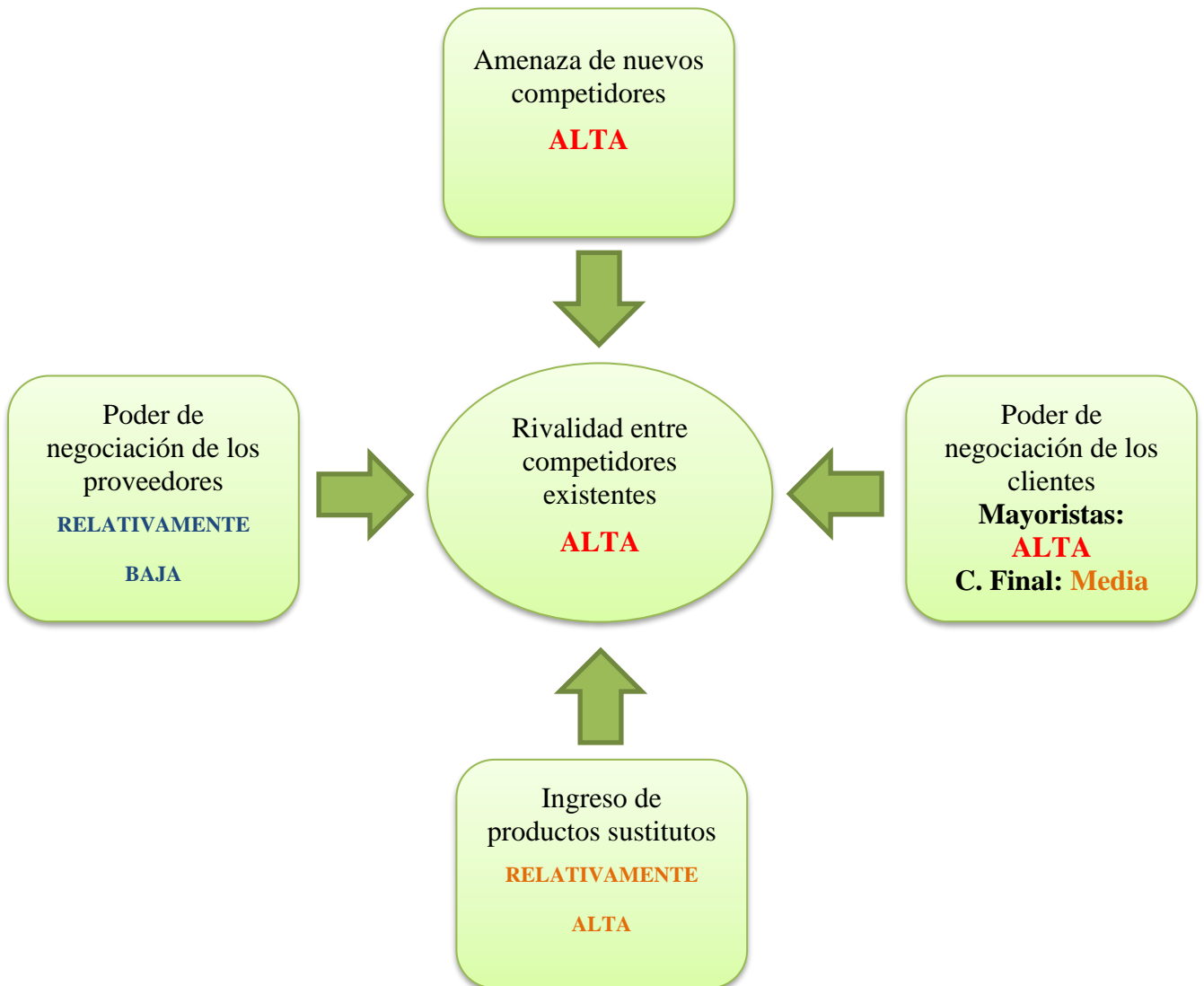


Ilustración 2: Gráfico de las 5 fuerzas de Porter.

(Fuente: Elaboración propia)

Análisis Interno

Presentación de la empresa

Para el análisis interno, luego de realizar las entrevistas correspondientes a los dirigentes del vivero se comenzará con la descripción de la empresa y su evolución a lo largo del tiempo. A continuación, se tomará como base el proceso que toda organización tiene o debería tener para la realización de sus actividades. Es decir, se verá, en primera instancia, cómo **planifica** la empresa, si tienen misión, visión, si se plantea objetivos o metas. Seguirá el análisis enfocándose en cómo se **organiza**, los procesos que llevan a cabo, su funcionamiento y cómo distribuyen las tareas dentro de la empresa. Luego, el análisis se va a enfocar en la **dirección** de la misma, cómo está gestionado el vivero. Es decir, se tomarán en cuenta aspectos como la distribución de las tareas, quién toma decisiones y si se delega o no autoridad, si siguen o tienen en mente algún tipo de estrategia y cómo manejan el marketing.

Por último, se describirá cómo realizan los **controles**, ya sean de seguridad, producción, costos, inventarios, y si utilizan indicadores, de medición, de desempeño o de resultados y si utilizan la retroalimentación en el vivero.

Historia y Actualidad de Vivero Valls Garden

Hoy en día, la empresa está conformada por 21 personas: 18 empleados (cuando aumenta la demanda pueden llegar a tener 25 empleados) y 3 directivos. Además, cuentan con dos contadores, un abogado y un asesor de inversiones, pero son terceros a la empresa.

Durante la entrevista realizada, Jorge definió a su vivero como un “vagón de cola” en sus comienzos, aun así, se demostró que tenían en claro que el nicho al que apuntaban no era

correctamente explotado por nadie. Entonces, al transcurrir los años, fueron tomando un poco más de volumen de ventas. Al comienzo, en Córdoba había 5 viveros mayoristas pero cada uno era especialista en algo (uno en plantas de interior, otro en producción de plantines, otro en plantas de parque). Y Jorge, empezaba como especialista en plantas de parque donde ya se diferenciaban por la calidad. En la actualidad, ya están entre el segundo y tercer vivero de Córdoba con más superficie cubierta. También venden en La Rioja, Catamarca, San Luis, San Juan, Santa Fe, Mendoza, Jujuy, Santa Cruz y Río Negro. Además, son referentes en cuanto a las novedades y los diferentes tipos de plantas y especies que hay.

La empresa, no tiene un organigrama establecido, pero con todos los cambios y evoluciones que han tenido a lo largo de su historia, hace casi 3 años, cuando Cristian, el hijo mayor de Jorge, ingresa a la empresa, se empieza a hacer cargo de todo lo relacionado a las ventas y al marketing. Su mujer se ocupa de la parte administrativa y Jorge se hace cargo de la producción y compra de plantas.

Al pasar el tiempo, en el vivero se hicieron varias inversiones y mejoras. Las cuales, afirmó Jorge, “fueron muy paulatinas porque las hicimos sin crédito alguno. Las hemos hecho a pulmón”.

Algunas de las inversiones más importantes fueron:

- 5000 metros de umbráculos para evitar que las piedras de las tormentas dañen las plantas.
- Represa de agua tapada con media sombra que contiene 300.000 litros de agua.

- Sistema de riego automatizado con computadora que riega el 95% de la superficie.
- Todos los caminos que recorren el vivero son de cemento (esa cantidad sería suficiente para hacer los cimientos de una casa de 1800 metros cubiertos).
- Circuito de calefacción para las plantas de interior.
- En este momento, están realizando una de las últimas inversiones para un nuevo proyecto de oficinas administrativas y la sala de reuniones. (240 metros cubiertos).

Análisis general de la empresa

Planificación de la empresa

Uno de los puntos más débiles que tiene el vivero es con respecto a la planificación. Cuando se le preguntó sobre la misión y la visión de la empresa a los directivos, ninguno supo responder de manera clara cuáles eran. Incluso, la respuesta fue que la misión era simplemente “vivir de esto”. Los empleados de la organización tampoco saben sobre la misión o la visión de la empresa. Sin duda, durante toda la entrevista lo que más se destacaba era marcar una diferencia en cuanto a la calidad de las plantas y un muy buen asesoramiento generando tendencias ecológicas en Córdoba. Entonces, que los directivos y los empleados no tengan claro cuáles son la misión y la visión de la empresa es un aspecto negativo ya que debe ser clara y entendible para que se pueda comunicar a los empleados de la organización y, además, fijar el rumbo que se desea seguir.

Continuando con la estructura con la que se realizó la entrevista, cuando se habló de los objetivos tanto a largo como a corto plazo, tampoco se los tenía muy en claro. Se tenía en cuenta que, al ingresar, el hijo mayor de Jorge, al vivero, los objetivos tenían que cambiar. Se planteó como objetivo principal ampliarse y especializarse cada vez más en los distintos rubros que están abarcando y mantener la calidad a primera vista. Por otro lado, no tenían objetivos cuantificables y controlables por lo que también es un punto negativo para la empresa ya que si se plantean objetivos de otra manera se podría motivar a los empleados para que mejoren el rendimiento.

Lo mismo pasó cuando se les preguntó sobre la definición de metas. No había nada planteando formalmente. Buscan metas o formas de crecimiento manteniendo la política de seguir creciendo sin ningún tipo de endeudamiento. Cada sector de la empresa se plantea sus propias metas. Por ejemplo, en la parte de ventas, Cristian tiene planteado adquirir la venta online y aumentar las ventas dirigidas al interior del país. En la parte administrativa, una de las metas que se tiene es incorporar dentro de un par de años al hijo menor del dueño fundador para reforzar y gestionar de mejor manera la parte contable en la empresa. En lo relacionado a la producción, buscan incorporar nuevas variedades. Genotipos de plantas con mejores tecnologías tratando de bajar la cantidad de mano de obra y automatizar lo más posible.

Por último, para cerrar con la planificación, se preguntó sobre las formas de financiamiento. Las cuales están planteadas a través de los proveedores. Como estos están interesados en venderles, ofrecen financiamientos de 60, 90 y hasta 120 días. A su vez, este

mismo método de financiarse utiliza Valls Garden con sus clientes con la probabilidad de que su pago no se efectúe.

Organización de la empresa

Al hablar de la organización de la empresa, se observaron las actividades que llevan a cabo, cómo operan la logística y cómo es el funcionamiento de esta. El vivero Valls Garden, como se ha dicho antes, está organizado en tres sectores: ventas, administración y producción y compras. En ventas, el gerente de esta área se encarga de la comercialización. Por debajo de este se encuentra un empleado quien lo ayuda con la facturación y por debajo de este se encuentran el resto de los empleados que se encargan de la comercialización frente a frente con el cliente y la entrega de mercadería.

Por otro lado, el sector de administración se encarga de llevar al día la contabilidad de la empresa, controlar la parte impositiva y analizar posibilidades con los asesores externos ya sean contadores o abogados. No hay empleados a cargo de este sector.

Por último, el sector de producción y compra se encuentran unidos y manejados únicamente por el dueño fundador. A cargo tiene un ingeniero asesor y siete empleados más. En la entrevista, el dueño fundador llamó a los empleados “polivalentes” ya que no están siempre en el mismo rubro y van cambiando sus roles de acuerdo a las necesidades.

Si bien la empresa no cuenta con un organigrama formal plasmado para los empleados, el responsable de ventas, hijo del dueño del vivero, diseñó el siguiente organigrama:

Organigrama de Valls Garden

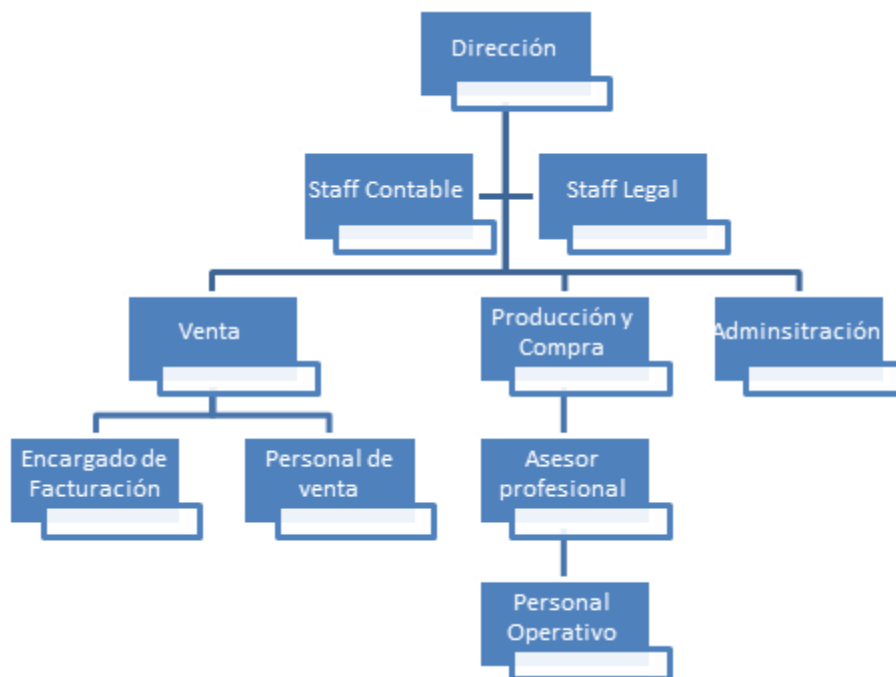


Ilustración 3: Organigrama de Valls Garden

(Fuente: Valls Garden, 2016)

Claramente el organigrama presenta problemas de diseño, tales como el Staff que no se encuentra señalado con líneas de puntos que es lo que marcaría la relación de tercerizados. También plantea errores de diseño en cuanto a los nombres de las áreas, que responden a tareas o actividades. Por otro lado, no refleja la realidad, ya que el mismo fue diseñado en 2016 y no contempla todas las actividades de la empresa.

Es importante rescatar que en los puestos de Dirección, Producción y Compras y Administración se encuentran ocupados por miembros de la familia empresaria. Y una de las

principales debilidades detectadas al respecto, es la falta de registro formal o sistematización en muchas de las operaciones como de las actividades comerciales de la empresa.

Por otro lado, se detectó una gran centralización en la Dirección, dueño fundador de la empresa y padre de familia, que también ocupa el puesto de Compras y Producción. Como se verá más adelante, el nivel de ventas de la empresa es elevado, junto con esta centralización se observa que el crecimiento estructura que correspondería a la actividad comercial no se da correlativamente.

También se detectó un alto grado de informalidad en cuanto a procesos y procedimientos internos, donde el Know-how se encuentra centralizado en el dueño fundador, sin que los otros miembros de la familia empresaria, incluso, conozcan mucho de los procesos internos de la empresa y de su principal ventaja competitiva que es la producción propia, por ejemplo.

A partir de esto, se observa la importancia de proponer un nuevo diseño de organigrama como parte de la planificación estratégica.

Software de Administración

La organización del vivero Valls Garden gira en torno a un sistema de computación llamado Linux que analiza todas las ventas del vivero. Esto les provee una gran ventaja, ya que son los únicos en este rubro y en Córdoba que se manejan con sistema computarizado. El sistema sirve para analizar estadísticas de las ventas diarias, mensuales y anuales. Tiene los tamaños de las ventas, cómo se clasifican y hasta las formas de pago. De esta manera, el vivero planifica los lotes de producción que deberán hacer para una determinada época del

año o las compras de plantas a proveedores, únicamente verificando la venta del mes o la época que quieren analizar. Además, con este sistema verifican las distintas tendencias de plantas que se van vendiendo e incluso analizan las inversiones que se pueden realizar.

Procesos Administrativos Contables

A partir del relevamiento de los procesos actuales de la empresa, se observó no sólo la falta de formalización, sino también errores significativos que pueden ser costosos para la empresa. La falta de una guía para el desarrollo de las tareas, la inexistencia de falta de control, que por otro lado se encuentra centralizada en el dueño fundador, y la dinámica propia de las empresas familiares basadas en la informalidad, han llevado a cometer algunos errores significativos en estos aspectos.

A continuación, se señalan algunas de las cuestiones más significativas:

Venta

Con respecto a este punto, la empresa detecto perdidas en las ventas mayoristas por la falta de conocimiento de los productos y/o la comunicación interna con el departamento de compras, stock y producción.

Si se toma como ejemplo una venta promedio de clientes mayoristas que rondan los \$50.000, y además, que este clase de problema pueda darse con un cliente al mes, al año la empresa sufriría una pérdida de ventas por \$600.000, por una mala gestión en la venta al no tener procesos establecidos que faciliten el trabajo.

No solo se perjudica la potencial facturación y utilidades de la empresa, sino que este tipo de errores también afecta la relación con los clientes e impacta negativamente en la imagen de potenciales clientes mayoristas. La falta de formalización en los procesos, la comunicación deficitaria y la falta de sistematización en la organización, afectan directamente el resultado financiero de Valls Garden.

Cobranzas

Siguiendo con el análisis de procesos, en las cobranzas sucede que, por la falta de revisión de estas, se dan moras de más de 90 días en pagos pautados en plazos menores sin el cobro de intereses, lo que le genera a la empresa una pérdida solamente por el impacto que la inflación ocasiona en este caso y la pérdida del poder adquisitivo.

Suponiendo una inflación mensual promedio de 2.2%, de acuerdo con los datos arrojados por el INDEC de enero a junio de 2018, y siguiendo con la compra promedio de los clientes mayoristas de \$50.000. Si la demora de los pagos es entre un 5 y 10% del total de la cartera de los clientes mayoristas (300 en la actualidad), el impacto de la inflación se observa a continuación:

Impacto de la inflación en la deuda

Mes de pago	Cant. de días de demora en pago	Valor compra promedio	Inflación	Impacto de la Inflación en deuda	Cant. de Clientes Mayoristas con demora de pago	Total de Facturación	Impacto de la inflación en la deuda
Marzo	30	\$ 50.000,00	1,60%	\$ 800,00	10%	\$ 1.500.000,00	\$ 24.000,00
Abril	60	\$ 50.000,00	2,30%	\$ 1.950,00	5%	\$ 750.000,00	\$ 41.250,00
Mayo	90	\$ 50.000,00	2,70%	\$ 3.300,00	5%	\$ 750.000,00	\$ 78.750,00

\$ 3.000.000,00	\$ 144.000,00
	4,80%

Tabla 13: Impacto de la inflación en la deuda

(Fuente: Elaboración Propia)

Es importante observar, que el hecho de que 30 clientes se demoren 30 días por encima del plazo establecido genera una pérdida por devaluación e inflación de \$24.000, y si el 5% de los clientes se demorará más de 90 días por encima del plazo establecido, la pérdida por devaluación alcanza aproximadamente los \$80.000.

Trimestralmente, el 4.8% de la facturación se vería impactada por la devaluación del dinero, debido a la falta de una gestión ordenada de la mora y la gestión ineficiente de la deuda y cuentas corrientes de clientes mayoristas.

Por ende, este análisis impacta no solo en las ganancias de la empresa, sino también en la capacidad de la empresa para reponer productos, insumos y producir nuevamente.

Por otro lado, de acuerdo con las entrevistas a los dueños, se han encontrado con clientes que se encuentran insatisfechos debido a que se les ha reclamado dos o más veces pagos realizados, como también la gestión incorrecta de la deuda por falta de sistematización de la información.

Compras y Stock

Con respecto a las compras y al stock que maneja la empresa, se detecta errores en la cantidad de productos comprados, ya sea en exceso o por escases, ya que el análisis realizado del stock es muy básico, solo se analizan las ventas mayoristas y no las minoristas, lo que no muestra un panorama real del stock actualizado, y no se tienen en cuenta las ventas del mismo mes de años anteriores y/o la temporalidad y ciclos de venta de manera formal, ya que el dueño dice conocer y saber cuál es la demanda por experiencia.

Por otro lado, no se han detectado seguimientos en el consumo y en la venta de mercadería, tampoco gestión y/o evaluación de proveedores, análisis de nuevos productos, pruebas de venta de nuevos productos, entre otros.

Finalmente, se ha dado que ante un pedido de un gran cliente la empresa ha salido a realizar compras de urgencia para abastecerlo, pagan precios por encima de lo normal, y por ende afectando la rentabilidad de ese pedido en particular.

Pagos

Con los pagos, pasa algo similar a las cobranzas. Debido al ineficiente control de los pagos se genera un atraso en estos con los proveedores de Valls Garden. En la mayoría de los casos, estos cobran interés por demoras, generando no solo una pérdida innecesaria debido a la falta de procesos y controles en los mismos, sino también un resentimiento de la relación con sus proveedores, corriendo el riesgo de perderlo definitivamente.

Es importante tener en cuenta, que la relación con muchos de los proveedores actuales se ha iniciado con la fundación del vivero, habiendo formado un vínculo personal con el dueño de la empresa. Sin embargo, si la dirección de la empresa pasa a una segunda generación, es probable que la relación cambie y la empresa, por ende, deba someterse a una nueva dinámica vincular con los proveedores para lograr sostenerse en el mercado.

Logística

Con respecto a la logística, y como se ha dicho anteriormente, no presta mucha atención. Este servicio es tercerizado. Hacen compras de mercadería en Buenos Aires mediante cualquier vía (colectivo, camión, etc.). Estas compras se realizan ya sea vía telefónica o personalmente por semana o quincena.

El almacenamiento de las plantas depende de si vienen directamente de los proveedores o si son plantas de producción. En el primer caso, el producto va a comercialización. Los riegos dependen de la época del año. En primavera y verano se riega todos los días y en invierno y otoño, cada dos o tres días dependiendo si son plantas grandes o chicas (las grandes se riegan menos). Por otro lado, el mantenimiento de estas se realiza con

fumigaciones (preventivas o curativas) una vez al mes y fertilizaciones cada dos meses. En el segundo caso (producción), el riego es el mismo pero los planes de fertilización y fumigación son más frecuentes. Además, se tiene a las plantas en invernaderos o camas calientes dependiendo del tipo de planta.

Con respecto a los desperdicios, también varía si las plantas que mueren son compradas o producidas. Si es el caso de las que se compran, se tira todo en contenedores ya que no es reutilizable. Mientras que, en la producción, los envases (macetas) son reciclables por lo que se vuelven a utilizar y el sustrato no está agotado por lo que también sigue siendo reutilizable.

Dirección de la empresa

Para la dirección, a la hora de hacer la entrevista, se tuvo en cuenta aspectos como la delegación de la autoridad, la forma de tomar decisiones, los tipos de estrategias utilizadas, el marketing y la importancia que este tiene para los viveros.

Para la toma de decisiones y delegación de la autoridad, se juntan las tres áreas (ventas, administración y producción) para dialogar. Depende del tema del área que se esté tocando es quien tiene mayor poder de decisión, aunque la palabra final siempre la tenga el dueño fundador. Pero, en resumen, si es una decisión con respecto a las ventas, el gerente de esta área será el que tenga más peso sobre la decisión. Una decisión con respecto a situaciones contables, impositivas o de pago, será encarada por el área administrativa. Y si fuese una decisión de producción o compra, es del dueño fundador quien la toma.

Al hacer la entrevista se aclaró que las decisiones siempre se consultan y se hablan entre todos por lo que hay buen clima laboral y no se presentan discusiones por falta de comunicación entre las áreas.

Con respecto a los tipos de estrategia, no tienen ninguna planteada en lo que a definición significa, pero luego de las distintas charlas, observaciones y entrevistas fueron apareciendo distintos tipos de estrategias genéricas, de integración e incluso de reto de mercado que fueron adoptando con el tiempo. Sin duda, quedó claro que ellos apuntan a una diferenciación. Quieren resaltar en el mercado y ser percibidos como únicos. No solamente buscan ser pioneros en cuanto a tecnología y plantas, sino que quieren reducir los costos manteniendo la primera calidad. Por otro lado, han utilizado estrategias de integración horizontal al adquirir una zona de producción de la competencia cuando tuvieron la oportunidad. Por último, para posicionarse en el mercado han utilizado una estrategia de reto mercado, ataque en los costados al enfocarse y tratar de diferenciarse en los puntos débiles de la competencia. Así sucedió cuando vieron que su competencia principal empezó a descuidar la atención al cliente y las plantas de parque. El vivero Valls Garden, no solamente que invirtió en estacionamientos para sus clientes y mejoró su atención, sino que también empezó a buscar calidad en plantas de parque.

Por último, para cerrar con la dirección, se preguntó cómo eran sus estrategias de marketing. Estas le otorgan beneficios y permiten una muy buena comunicación. Fueron pioneros en charlas de jardines verticales y de techos verdes, generan cursos y dan capacitaciones. Debido a todo esto, tienen un buen posicionamiento en el mercado. Además, la calidad con la que se manejan los diferencia del resto de los viveros. Son el único vivero

que utiliza campañas de marketing para vender plantas que está solventado por las empresas privadas, en Córdoba. Además, tienen plasmadas varias acciones para mejorar la calidad en atención al cliente. Actualmente están mejorando la infraestructura para que el consumidor sea atendido rápido, con buen asesoramiento y se lleve plantas de calidad a muy buen precio. Otro factor que tienen en cuenta es la diversidad de plantas para poder satisfacer cualquier demanda por parte de sus clientes. Piensan, a largo plazo, en hacer sus propios puntos de ventas (franquicias). Ya que ven que los viveros minoristas no buscan avanzar y se estancan con pocas ventas, en palabras de Jorge: “La Argentina, tiene la capacidad de producir 50% más de lo que se produce en la actualidad, pero no hay a quien vendérselo.”

Con respecto a la publicidad y las promociones, su único medio de comunicación por internet es Facebook, (son el tercer vivero con más “Me gusta” del país). Por otro lado, cuando se busca en Google algún vivero, son la primera aparición. No manejan ninguna otra red social por el momento, aunque tienen pensado contratar un asesor externo para que maneje todo tipo de red social como Instagram o Twitter.

Con respecto a las ventas por internet, no tenían muy en claro si se realizaban o no pero no tienen una plataforma específica de ventas online.

Otros medios de comunicación que han utilizado:

- Radio: a través de LV3 en un programa de los domingos con Guillermo Grimoldi, especialista en plantas, hace 3 o 4 años, hicieron 2 años de campaña, pero para que la gente comprara plantas (ellos aún eran mayoristas).

- Otra campaña fue de cambiar 3 pilas por un plantín. La cual tuvo mucha repercusión y tuvieron que cancelar porque llegaron a tener 70.000 pilas.
- Para el día del padre regalaban 3000 árboles para plantar. Otra campaña con mucha repercusión ya que se terminaron en una hora y media y hubo varias calles cortadas para retirar los plantines por las emisoras de radio.

Presencia Intergeneracional Familiar

Antes de continuar con el último apartado que se utilizó para realizar el análisis interno de la empresa, es importante remarcar los problemas del fenómeno intergeneracional que se presencié dentro del vivero Valls Garden a través de las entrevistas y las investigaciones realizadas, sobre todo en la dirección de la empresa.

En una primera instancia se detectó la centralización en la toma de decisiones del dueño fundador, por más de que su esposa se encuentra a cargo de la contabilidad de la empresa y su hijo mayor de la administración, la decisión final siempre la termina tomando el dueño fundador.

Esto ha generado algunos conflictos entre el fundador (padre) y encargado de administración (hijo), principalmente por las diferentes concepciones que presentan al momento de abordar diferentes estrategias de trabajo y desarrollo de mercados.

Por otro lado, los procedimientos de producción que tiene la empresa únicamente los maneja el dueño fundador junto al ingeniero especialista. Lo que puede traer aparejado dos problemas:

En primer lugar, el dueño fundador no delega en totalidad las responsabilidades en ninguna de las áreas, por lo que genera una sobrecarga de tareas operativas y tácticas, dejando escasos recursos al desarrollo de la estrategia empresarial y la proyección a mediano y largo plazo. Esto provoca, en definitiva, un accionar basado en la cotidianeidad y el “día a día”, insuficiente desarrollo de acciones estratégicas, falta de aprovechamiento de ventajas competitivas, entre otros.

En segundo lugar, las especificaciones técnicas de producción y sus procedimientos únicamente los maneja él, por lo que cualquier tipo de problema que pueda llegar a tener se vería afectada casi en su totalidad la producción del vivero. Esto, por otro lado, afecta la profesionalización de los procesos de la empresa, ya que si bien poseen profesionales especializados que podrían estar perfectamente a cargo de estos, la alta centralización lo impide.

Continuando con las dificultades que se presentan en las empresas familiares, se ve que la participación de los hijos no es equitativa, ya que únicamente el hijo más grande de la familia empresaria es quien está realizando actividades dentro del vivero y los hermanos de este no se encuentran relacionados a la misma. Esto principalmente se debe, a que el padre/fundador a designado a su hijo mayor como heredero de la empresa, evitando de alguna manera la participación de los otros dos hermanos.

De acuerdo con la entrevista al responsable de administración, hijo del dueño, manifiesta que en más de una ocasión esa situación le ha generado conflicto con los hermanos, ya que, aunque desean participar se ven limitados por el padre, lo que ha

provocado que los mismos se manifiesten desinteresados por la empresa familiar en la actualidad.

Además, se observó problemas de superposición de los sistemas familia y empresa, lo que provoca que el rol del padre/fundador, siga manteniendo la misma postura en la empresa y genera problemas a la hora de la separación de tareas. La emotividad es otro factor que afecta en estos casos, ya que al trabajar con familiares directos hace que en cualquier momento la toma de decisiones se torne emocional.

Se puede detectar que estamos en presencia de lo que podría ser, en el corto plazo, un cambio generacional, ya que el hijo mayor del dueño fundador está buscando cada vez más responsabilidades. Lo que podría significar un problema si el padre/fundador no lo habilita, ya que las ideas innovadoras de las generaciones más jóvenes chocan con el enfoque tradicional que tiene este último. Otro factor crítico que se deberá tener en cuenta será el momento de la sucesión ya que esto genera, en la mayoría de los casos, problemas tanto a nivel empresarial como familiar.

En base a lo dicho anteriormente, se puede apreciar que estos problemas son los más frecuentes de una empresa familiar. En conclusión, los problemas que se detectaron en la presencia de más de una generación en esta empresa fueron:

- Conflicto generacional
- Falta de delegación
- Confusión de responsabilidades
- Centralización en el dueño fundador

- Participación no equitativa
- Sucesión

Control de la empresa

Toda empresa debería, luego de realizar sus actividades, llevar un control, tener un feedback de los resultados obtenidos. Es necesario analizar en este apartado los métodos de control que utiliza la empresa ya sean de producción, costos, inventarios, desperdicios, etc. Los indicadores con los que miden su desempeño o los resultados.

Nuevamente, el control recae sobre el sistema que tienen implementado. Casi todos los controles se realizan por ahí. Evolución de ventas, margen de ganancia, rentabilidad, costos. Otro tipo de control que hacen es el de daños. Este, es bastante difícil realizar con organismos vivos ya que si no se los mantiene en condiciones adecuadas muchos se mueren. A su vez, este tipo de control es muy extenso y tedioso por lo que se tendría que destinar al menos dos empleados para la realización del mismo y el costo de esto supera la pérdida de plantas muertas.

También se realizan controles de rendimiento, que son de acuerdo a la época del año y al lote de producción que estipula cuántas plantas en promedio son las que deberían estar listas para la comercialización. En producción, es donde se realizan la mayor cantidad de controles. Se controla el tiempo junto con los costos de estos (costo de mantenimiento de la planta, costo de macetas, costos del gajo, de la tierra, de mano de obra) y además de PH del agua, PH del suelo, aireación del suelo. Es muy importante tener en cuenta que hay plantas que tardan entre seis meses y un año para llegar a ser comercializadas.

Por otro lado, hay que hacer hincapié en la seguridad. El vivero está ubicado en los Boulevares (una zona insegura de Córdoba) En menos de un año, y aunque tienen cerco eléctrico, les robaron 18 veces. El problema está en que el costo de los robos es menor al de contratar seguridad privada o el tener que reestructurar las paredes divisorias nuevas. Por otro lado, otros robos son realizados por la propia clientela que ingresa al vivero. Igualmente, esto último con la nueva estructuración que están realizando no será más un problema.

Por último, se preguntó sobre la retroalimentación. La cual es realizada a menudo con respecto a las ventas o a las tendencias del día. Con respecto a la producción, el feedback es mucho más lento y se controla a través del sistema.

Análisis de Costos

Una vez que se realizó el estudio de los componentes necesarios para investigar la empresa, se procede a realizar el análisis de los costos del vivero Valls Garden. Se comienza dividiendo las distintas categorías que cada uno abarca. Ellos fueron:

Costos Administrativos:

Valls Garden en la actualidad cuenta con 25 empleados y 3 asesores externos a la empresa que, a la hora de calcular costos, se deben tener en cuenta. Si se divide esta cantidad de empleados por la zona en la que se encuentran, se desarrolla de la siguiente manera:

Casa central tiene actualmente 16 empleados. 11 operativos que se encargan del cuidado y mantenimiento del lugar y que cada uno cobra \$13.000 en bruto. Además, tienen un encargado que los supervisa que cobra \$14.000 en bruto. Dentro de este sector se encuentran 2 empleados dedicados a la venta, quienes asesoran a los empleados a la hora de

elegir los productos. Por último, hay 2 empleados administrativos que se encargan de la organización propiamente dicha y que cada uno de ellos cobra \$17.000 en bruto.

Por otro lado, la zona de producción cuenta con 9 empleados. 8 operativos que realizan las mismas actividades que en Casa central, cobrando el mismo sueldo (\$13.000 en bruto) y otro encargado de esta zona (\$14.000 en bruto).

Con respecto a los asesores externos con los que cuenta Valls Garden, encontramos un ingeniero que realiza el control de las plantas que le factura a Valls Garden la suma de \$18.000 mensuales y un asesor de cultivos que viene cada 2 meses a realizar el control de los mismo y cobra \$4.000 cada vez que realiza esta gestión. Por último, la empresa cuenta con un contador que lleva las finanzas y todos los procesos formales que la ley exige, que cobra un honorario profesional de \$5.000 por mes.

A continuación, se presenta una tabla con la información antes mencionada:

Costos administrativos

Casa Central			
Puesto	Cantidad de empleados	Sueldo por empleado	Total
Operarios	11	\$13.000,00	\$143.000,00
Encargados	1	\$14.000,00	\$14.000,00
Administrativos	2	\$17.000,00	\$34.000,00
Personal de ventas	2	\$14.000,00	\$28.000,00
TOTAL	16	-	\$ 219.000,00

Zona de Producción			
Puesto	Cantidad de empleados	Sueldo por empleado	Total
Operarios	8	\$13.000,00	\$104.000,00
Encargados	1	\$14.000,00	\$14.000,00
TOTAL	9	-	\$ 118.000,00

Asesores			
Puesto	Cantidad de empleados	Pago por mes	Total
Ingeniero	1	\$18.000,00	\$18.000,00
Asesor de cultivos	1	\$2.000,00	\$2.000,00
Contador	1	\$5.000,00	\$5.000,00
TOTAL	3	-	\$25.000,00

TOTALES	28	-	\$362.000,00
----------------	-----------	----------	---------------------

Tabla 14: Costos administrativos.

(Fuente: Valls Garden)

A través de esto podemos observar que Valls Garden tiene un costo fijo de sueldos por mes de \$362.000. Haciendo un Costo Total Anual de \$4.344.000. Cabe destacar que por la estructura que tiene la empresa se detecta la necesidad de buscar más personal para puestos administrativos, principalmente dedicados a la organización financiera interna.

En la actualidad las tareas de cobranzas y pagos está a cargo del dueño fundador de la empresa, lo cual conlleva que este se ocupe de tareas operativas diarias descuidando la planificación a largo plazo. Por otro lado, de acuerdo con la entrevista a uno de los hijos encargados de la administración, el hecho de que la familia se encuentre realizando tareas operativas conlleva que el vivero no haya podido aprovechar oportunidades de crecimiento concretas por falta de capacidad de respuesta en lo que respecta a la planificación estratégica.

Costos de Mantenimiento

En este caso se tiene en cuenta costos como los servicios que utiliza la empresa durante todo el año junto con los alquileres que paga por las zonas de producción:

Costos de mantenimiento

		Promedio Anual
Servicios	Gas	\$358.000,00
	Luz	\$96.000,00
	Agua	\$72.000,00
Alquileres	Zona de producción 1	\$240.000,00
	Zona de producción 2	\$60.000,00
	TOTAL	\$826.000,00

Tabla 15: Costos de mantenimiento.

(Fuente: Valls Garden)

Analizando los costos que se aprecian en la tabla, se puede observar que el mayor costo al que le deben hacer frente es al de gas. En el barrio donde se encuentra Valls Garden no hay gas natural, por lo que consumen envasado. De hecho, la empresa cuenta con una chanchita o garrafa de gran envergadura, que se encuentra ubicada en la casa central y sirve para dar calor a los invernaderos en épocas estivales.

Durante la mayor época del año, el vivero consume alrededor de un envase de gas por mes (de septiembre a mayo) que cuesta \$22.000. Los meses de junio y julio, los más fríos del año, consumen a un costo de \$60.000 por mes, debido a la calefacción necesaria para los invernaderos y algunos sectores del vivero. El mes de agosto disminuye este consumo, pero sigue siendo elevado por lo que gastan \$40.000 en este servicio haciendo una suma total de \$358.000 anuales.

Con respecto a la luz, el vivero consume un promedio de \$8.000 mensuales, lo cual no es un costo significativo para la estructura que ellos tienen y que suma \$96.000 al año.

Uno de los mayores consumos de cualquier vivero es el agua, que en Valls Garden tiene un costo de alrededor de \$6.000 por mes, lo cual se hace casi insignificante debido a que la empresa usa 60.000 litros por día para regar las plantas. Aquí se detecta una ventaja competitiva de la empresa, ya que la misma, a lo largo de los años, ha construido pozos que le permiten poder autoabastecerse de agua y así consumir en gran cantidad sin preocuparse por los altos costos de este servicio, logrando disminuir el costo total anual a \$72.000.

Por último, hay que tener en cuenta el costo que tienen por el alquiler de las dos zonas de producción de plantas. Por un lado, alquilan una estructura preparada para el cultivo con un costo de \$20.000 por mes y, por el otro, alquilan otra zona de producción en la que cultivan con un costo de alquiler de \$5.000 por mes. Es decir, que el vivero por año de alquileres gasta \$300.000.

Los costos totales de mantenimiento anuales que debe enfrentar Valls Garden son de \$826.000.

Costos de Producción

Valls Garden contabiliza este costo de acuerdo al envase en el que van las plantas.

El envase de 0,5 litros (llamado M 12), el cual es el más chico, viene la germinación del producto y tiene un costo de \$1, estos no se producen, sino que se los consigue su proveedor. Los costos iniciales para esta planta son de \$5,20 y a su vez, se le suman costos varios mensuales como mano de obra, servicios consumidos, fertilizantes, entre otros, que hacen que el costo total del plantin sea de \$7,20. El periodo de maduración de esta planta es de 2 a 3 meses.

Costos de producción 1

M 12 (para envase de 0,5 lts.)	\$ 1,00
Envase	\$ 1,20
Sustrato	\$ 2,00
Mano de obra inicial	\$ 1,00
COSTO INICIAL	\$ 5,20
Gastos Varios	\$ 2,00
COSTO TOTAL	\$ 7,20

Tabla 16: Costos de producción 1.

(Fuente: Valls Garden)

Una vez desarrollado este producto, puede venderse o pasarlo a un envase de 3 litros. Este, puede producirse por la misma empresa (a un costo de \$7,20) o bien, comprarla a \$10. Luego de un proceso similar al del envase anterior, pero con una duración de aproximadamente 18 meses, se llega a que el costo inicial de hacerlo es de \$14.55 y de comprarlo \$17.35 haciendo un costo total de \$32,55 y \$35,35 respectivamente.

Costos de producción 2

	PRODUCIRLO	COMPRARLO
Para envase de 3 lts.	\$7,20	\$10,00
Envase	\$3,50	\$3,50
Sustrato	\$2,85	\$2,85
Mano de obra inicial	\$1,00	\$1,00
COSTO INICIAL	\$14,55	\$17,35
Gastos Varios	\$18,00	\$18,00
COSTO TOTAL	\$32,55	\$35,35

Tabla 17: Costos de producción 2.

(Fuente: Valls Garden)

Por último, si se quiere pasar de un envase de 3 litros a uno de 10 litros el procedimiento es el mismo. Se puede producir o comprar el plantín que va en el envase de 3 litros y hacerlo crecer durante 36 meses por lo que arroja un costo inicial de producción de \$14,55 y por comprarlo de \$17,35. Luego del proceso de espera para comercializar el producto arroja un costo total de \$75,55 para la producción y \$78,35 para la compra.

Costos de producción 3

	PRODUCIRLO	COMPRARLO
Para envase de 10 lts.	\$14,55	\$17,35
Envase	\$10,00	\$10,00
Sustrato	\$10,00	\$10,00
Mano de obra inicial	\$5,00	\$5,00
COSTO INICIAL	\$39,55	\$42,35
Gastos Varios	\$36,00	\$36,00
COSTO TOTAL	\$75,55	\$78,35

Tabla 18: Costos de producción 3.

(Fuente: Valls Garden, 2017)

Estos, son en general los costos que tiene Valls Garden a la hora de producir o adquirir las plantas. A su vez, esta empresa no tiene un procedimiento establecido para saber cuáles son realmente sus costos. Para medir el nivel de producción de acuerdo a la época del año realizan un breve análisis de las ventas históricas en determinada época y en base a ello producen con un margen de previsión.

Por otro lado, al realizar el análisis de costos de la empresa Valls Garden, se detectó que la empresa pierde muchos recursos por falta de controles y cuidados que a través de una formalización de los procesos de esta área se podrían resolver.

En la mayoría de los casos, los insumos de fumigación como de abono y enriquecimiento de la tierra, que permiten el óptimo desarrollo de las plantas, son costosos, incluso algunos se cotizan en dólares. Si los procesos de producción no se encuentran formalizados, es probable que existe un derroche de insumos, por sobre aplicación de productos, llevando a un impacto negativo en la rentabilidad por el costo de compra de los insumos.

Por otro lado, la falta de controles conlleva no solo la pérdida de plantas que se mueren, sino que podría optimizar costos de tiempo y dinero, maximización de los insumos, aumento de la producción y rinde de la tierra, entre otros.

Análisis de Ventas

Una de las principales características que se observó a lo largo del relevamiento con la empresa, es la falta de formalización en los procesos en general, tanto administrativos como

contables y productivos, lo que lleva a una falta de información fidedigna para realizar todos los análisis subsiguientes, particularmente el de rentabilidad.

Por lo cual, a partir de la entrevista con el dueño fundador, se realizaron estimaciones en cuanto a los diferentes costos como al margen de rentabilidad de la empresa, todos los cuales son evaluaciones y valoraciones realizadas de acuerdo a la información brindada por estos.

Se realizó un análisis de los resultados financieros de la empresa desde 2013 a 2017, y se observó la siguiente evolución, la cual se muestra de manera porcentual para guardar la confidencialidad de la información sensible de la empresa.

Análisis de Ventas

	2013	2014	2015	2016	2017
Facturación	\$3.930.025,19	\$4.976.325,48	\$6.866.480,52	\$12.653.511,09	\$21.059.268,18
Crecimiento Interanual	100%	27%	38%	84%	66%
Crecimiento Base 100=2013	0%	27%	75%	222%	436%

Tabla 19: Análisis de ventas
(Fuente: Elaboración propia)

Es importante observar en la tabla anterior, que la empresa ha tenido un excelente crecimiento en cuanto a facturación y al crecimiento que ha tenido desde 2013. Observando los años 2016 y 2017, el incremento ha sido sustancial, principalmente debido a la incorporación de dos clientes mayoristas.

Por otro lado, desde el año 2013 aproximadamente, uno de los hijos del dueño fundador se ha incorporado a la empresa, y ha sido uno de los motivos por lo cual la misma ha visto incrementadas sus ventas, ya que se han incorporado nuevos clientes, productos y estrategias de producción. Sin embargo, de acuerdo con la entrevista de este miembro de la familia, la empresa ha desaprovechado oportunidades debido a la falta de organización interna, planificación a corto y mediano plazo, e incapacidad para dar respuesta inmediata a la demanda. Siendo este uno de los motivos por los cuales manifiesta explícitamente la necesidad de sentar bases claras que le permitan un crecimiento más ordenado.

Análisis de Precio

En relación al análisis de precio, se comparó el mismo producto en diferentes locales competidores, para determinar el posicionamiento de Valls Garden. La empresa posee precios por mayor, para aquellos clientes que compran en volumen, y precio minorista, para los consumidores finales o locales comerciales pequeños que no poseen cuenta corriente con la empresa.

Para realizar el análisis de precio se seleccionaron viveros que poseyeran una variedad de productos similar como diferenciación entre compras mayoristas y minoristas, aunque los criterios de volumen son diferentes para definir entre uno y otro tipo de venta, en los cuatro casos los precios son diferenciados.

A continuación, se observará el precio mayorista y la variación porcentual con los tres competidores seleccionados.

Comparación de precios mayorista

Mayorista				
Producto	Valls Garden	Vivero Berlín	Vivero Gauss	Pasto Verde
Gramma Bahiana	\$105,00	\$130,00	\$115,00	\$145,00
Nacar	\$ 15,00	\$ 42,00	\$ 17,00	\$15,00
Petunia	\$ 11,00	\$ 20,00	\$ 13,00	\$12,00
Tifway	\$ 83,00	\$120,00	\$ 70,00	\$95,00

Variabilidad en % en relación a Valls Garden				
Producto	Valls Garden	Vivero Berlín	Vivero Gauss	Pasto Verde
Gramma Bahiana		24%	10%	38%
Nacar		180%	13%	0%
Petunia		82%	18%	9%
Tifway		45%	-16%	14%

Tabla 20: Comparación de precios mayorista.

(Fuente: Elaboración propia)

Como se puede observar en la tabla anterior, Valls Garden es el que posee los precios más competitivos en lo que refiere a lo relevado, salvo en el caso de Tifway, donde Vivero Gauss posee un precio un 16% menor, o en el caso de la planta Nacar que no posee diferencia con Pasto Verde.

En un mercado altamente competitivo, y donde compite no solo con grandes viveros sino con los mismos clientes mayoristas que son pequeñas empresas barriales, es fundamental tener en cuenta los precios de mercado y lograr sostener una relación precio-calidad que pueda ser percibida por el cliente como una ventaja competitiva por sobre los otros.

En relación al precio minorista, se observa una diferencia en el comportamiento de los precios, ya que solo en el caso de la Gramma Bahiana, Valls Garden posee un costo menor, y Pasto Verde es el que mejor precio presenta en este sentido.

Comparación de precios minorista

Minorista				
Producto	Valls Garden	Vivero Berlín	Vivero Gauss	Pasto Verde
Gramma Bahiana	\$142,00	\$165,00	\$155,00	\$150,00
Nacar	\$ 25,50	\$ 50,00	\$ 20,00	\$20,00
Petunia	\$ 22,00	\$ 20,00	\$ 16,00	\$15,00
Tifway	\$105,00	\$150,00	\$110,00	\$100,00

Variabilidad en % en relación a Valls Garden				
Producto	Valls Garden	Vivero Berlín	Vivero Gauss	Pasto Verde
Gramma Bahiana		16%	9%	6%
Nacar		96%	-22%	-22%
Petunia		-9%	-27%	-32%
Tifway		43%	5%	-5%

Tabla 21: Comparación de precios minorista.

(Fuente: Elaboración propia)

A partir del análisis de precio, es fundamental poder observar una estrategia que le permita al vivero poder posicionarse en el mercado minorista, que por otro lado es el que mayor rentabilidad posee, sin afectar la competitividad en el mercado mayorista.

Análisis de Resultados Financieros

Se realizó un relevamiento de las ventas históricas desde 2013 a 2017 con el objetivo de observar el crecimiento empresarial, como también un relevamiento de los costos involucrados.

Como ya se mencionó esta información fue construida a partir de las entrevistas con los dueños y de información recabada dentro del mismo local. El contador externo, aunque se lo consultó, el mismo manifestó solo encargarse de liquidación de sueldos y algunas

actividades básicas relacionadas a presentaciones legales, pero no poseía información específica sobre los costos de interés para el presente trabajo.

De acuerdo a la información brindada por la empresa, se puede observar el siguiente resultado:

Ventas y Costos 2013-2017 Valls Garden

	2013	2014	2015	2016	2017
Cant. de Productos	73764,3	93402,75	128879,87	207416,13	371957,75
Facturación	\$ 3.930.025,19	\$ 4.976.325,48	\$ 6.866.480,52	\$ 12.653.511,09	\$ 21.059.268,18
Costo de venta	\$ 2.082.913,35	\$ 2.637.452,50	\$ 3.639.234,68	\$ 6.706.360,88	\$ 11.161.412,14
Costos Administrativos	\$ 810.665,84	\$ 1.026.491,41	\$ 1.416.383,09	\$ 2.610.102,67	\$ 4.344.000,00
Costos de mantenimiento	\$ 154.145,95	\$ 195.184,60	\$ 269.321,46	\$ 496.304,05	\$ 826.000,00
Utilidades	\$ 882.300,05	\$ 1.117.196,97	\$ 1.541.541,29	\$ 2.840.743,49	\$ 4.727.856,04

Tabla 22: Ventas y Costos 2013-2017 Valls Garden

(Fuente: Valls Garden, 2017)

Como se puede observar, la empresa ha sostenido un crecimiento continuo en cuanto a la facturación en el periodo relevado. Sin embargo, en 2016 y 2017 se nota un aumento que duplica el periodo anterior, esto se debe a que se incorporaron dos grandes clientes, uno en cada año, que compran por mayor y cuyo principal proveedor es Valls Garden.

El principal costo que afronta la empresa, y que representa aproximadamente el 50% de la facturación, es el costo de venta, debido a los costos de producción que ya se mencionaron previamente y al pequeño margen de ganancia que tienen por producto.

Por otro lado, los costos administrativos, donde se incluyen los sueldos antes expuestos, representan el 20% aproximadamente de las ventas, mientras que el costo de mantenimiento alcanza aproximadamente el 7%. Como ya se mencionó, la empresa detecta la

necesidad de incorporar personal debido al crecimiento que han tenido como a la incorporación de un camión propio para la logística propia como para algunos clientes.

Finalmente, en relación al crecimiento de utilidades se plantea a continuación el crecimiento interanual y el crecimiento base 100 para 2013.

Crecimiento Interanual y Base 100=2013

	2013	2014	2015	2016	2017
Crecimiento Interanual		26,62%	37,98%	84,28%	66,43%
Crecimiento Base 100=2013	100,00%	26,62%	74,72%	221,97%	435,86%

Tabla 23: Crecimiento Interanual y Base 100=2013

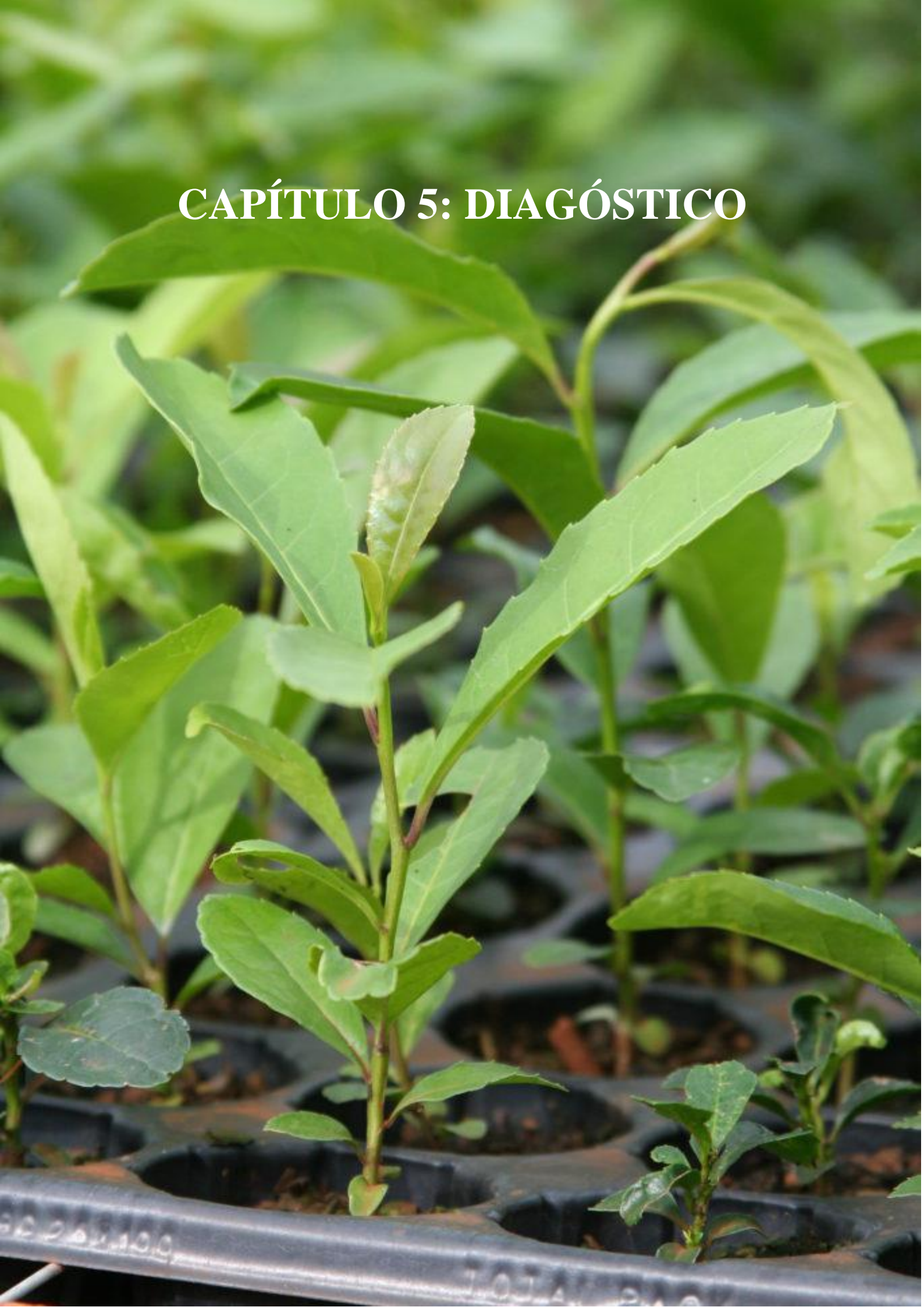
(Fuente: Elaboración Propia)

Nuevamente se puede observar que el crecimiento que ha vivido la empresa ha sido muy significativo, sobre todo si se tiene en cuenta que en cuatro años creció un 400% respecto de 2013, denotando claramente el incremento en 2016 por la incorporación del primer cliente mayorista.

Es a partir de esta incorporación y crecimientos en ventas que los directivos y dueños comienzan a detectar la incapacidad para dar respuestas de manera efectiva, principalmente debido al manejo informal de la empresa, contratación de personal, desarrollo comercial.

Es por esto, que plantean como necesidad el desarrollo y formalización de aspectos sustanciales de la empresa, que le permitan ordenar el crecimiento y mejorar el rendimiento general en aspectos que no necesariamente son netamente financieros.

CAPÍTULO 5: DIAGNÓSTICO



En este capítulo, se desarrolla las conclusiones previas a la presentación de la propuesta en donde, luego de un profundo análisis de la industria y de la empresa, será posible brindar una posible solución a los problemas con los que cuenta la empresa e incluso lograr, en base a esto, una ventaja competitiva.

Este análisis le brindara a Valls Garden los siguientes beneficios:

- Tener una visión panorámica de la situación a la que enfrenta la empresa en la industria.
- Descubrir tendencias que podrán transformarse en oportunidades si son aprovechadas.
- Entender los problemas que tiene internamente para poder solucionarlos.
- Revelar el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Matriz FODA

Luego de haber recabado información suficiente como para poder llevar a cabo el análisis FODA, se buscaron del análisis externo las oportunidades y amenazas con las que se puede topar la empresa y del análisis de la organización, las fortalezas y debilidades que la misma tiene.

Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Únicos en Córdoba con sistema de control computarizado. • Pioneros en charlas sobre temas importantes en el rubro. • Productos de primera calidad y muy buen precio. • Amplia cartera de productos. • Gran asesoramiento sobre las plantas. • Primeros puestos en “Me gustas” de Facebook. • Pozos de agua que permiten ahorrar consumo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No tienen claro misión ni visión. • No plantean objetivos cuantificables ni controlables, ni indicadores para observar evolución. • Mala gestión de procedimientos en ventas y costos de ventas. • Informalidad en procesos productivos.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de tarifas en servicios públicos. • Inestabilidad en el dólar. • Demanda cíclica o estacional. • Argentina tiene una de las inflaciones más grandes de Latinoamérica. • Rapidez en la innovación tecnológica. • Barreras de ingreso al mercado son muy bajas. • Elasticidad precio – demanda es alta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unificación en la tasa de cambio. • Abundancia de sectores con recursos naturales. • Por mala situación económica, muchos viveros pequeños cierran. • Impacto positivo en la vista de las personas. • Utilización de internet como principal medio de comunicación.

Tabla 24: Matriz FODA.

(Fuente: Elaboración propia)

Matriz Maxi-Mini

	<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •Únicos en Córdoba con sistema de control computarizado. •Pioneros en charlas sobre temas importantes en el rubro. •Productos de primera calidad y muy buen precio. •Amplia cartera de productos. •Gran asesoramiento sobre las plantas. •Primeros puestos en “Me gustas” de Facebook. •Pozos de agua que permiten ahorrar consumo. 	<p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •No tienen clara misión ni visión. •No plantean objetivos cuantificables ni controlables, ni indicadores para observar evolución. •Mala gestión de procedimientos en ventas y costos de ventas. •Informalidad en procesos productivos.
<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •Unificación en la tasa de cambio. •Abundancia de sectores con recursos naturales. •Por mala situación económica, muchos viveros pequeños cierran. •Impacto positivo en la vista de las personas. •Utilización de internet como principal medio de comunicación. 	<p style="text-align: center;"><u>Estrategias FO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Se podrá utilizar la página de Facebook para aprovechar internet como principal medio de comunicación. • Utilizar las charlas sobre temas importantes del rubro para aprovechar los impactos positivos que causan en las personas. 	<p style="text-align: center;"><u>Estrategias DO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tratar de plantear objetivos claros para ser más eficientes y aprovechar la mala situación económica por la que cierran muchos viveros y así posicionarse más en el mercado.
<p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •Aumento de tarifas en servicios públicos. •Inestabilidad en el dólar. •Demanda cíclica o estacional. •Argentina tiene una de las inflaciones más grandes de Latinoamérica. •Rapidez en la innovación tecnológica. •Barreras de ingreso al mercado son muy bajas. •Elasticidad precio – demanda es alta. 	<p style="text-align: center;"><u>Estrategias FA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar eficientemente el sistema de control computarizado para mitigar la rapidez en la innovación tecnológica. • Utilizar su buen asesoramiento, calidad y buen precio para combatir las amenazas por barreras de ingresos bajas. • Utilizar su buen precio para mitigar la inflación del país. 	<p style="text-align: center;"><u>Estrategias DA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tratar de corregir los problemas de planificación para evitar una mala inversión con la demanda cíclica o estacional.

Tabla 25: Matriz Maxi-Mini.
(Fuente: Elaboración propia)

Conclusiones

Luego de haber recabado información de todas las variables macro y micro económicas que afectan o pueden afectar a la empresa Valls Garden, y luego de haber analizado todos los niveles internos de la propia empresa, se podrían elaborar ciertas conclusiones. Las mismas servirán para saber en qué estado se encuentra el vivero y cómo se ve afectado por el entorno, y así poder elaborar las propuestas correspondientes.

Comenzando con el análisis externo, indirecto, nos encontramos con que la situación del país hace ya tiempo no es buena. El crecimiento de la economía es bajo y cada vez disminuye más el consumo. Por otro lado, la inflación no parece decaer por lo que en Argentina no parece tener buenas expectativas al menos en el corto plazo.

Con respecto al análisis directo, en el rubro en el que se encuentra la organización, hay que tener en cuenta que se está hablando de un mercado sumamente competitivo y con barreras de ingresos casi nulas. Por otro lado, por la misma situación del país, muchas pequeñas empresas, incluyendo viveros, cierran por lo que se puede considerar una oportunidad para Valls Garden por su posicionamiento en el mercado. Con los proveedores pasa más o menos lo mismo ya que se encuentran en gran cantidad, salvo algunos productos con los que el mercado es oligopólico o hay faltantes en el país.

Por último, si hablamos de la situación interna de la empresa, la conclusión es que se encuentran muy bien posicionados en el mercado, pero habría que formalizar y profesionalizar varios factores como son las bases estratégicas y procesos. La planificación del vivero es deficiente por lo que un plan estratégico sería óptimo para la empresa. No se

tenían en cuenta la misión ni la visión de la empresa y tampoco se planteaban de forma adecuada los objetivos y las metas. Si hay que destacar algo de Valls Garden, es su organización y dirección que, aunque, al igual que la planificación, no se encuentren formalizados, su implementación es muy buena. Además, son uno de los únicos viveros de Córdoba que cuentan con un sistema computarizado de alta gestión y control. Con respecto al control, hace falta modificar algunos parámetros como los indicadores (los cuales no están bien planteados).

Por todo lo mencionado, el plan estratégico que se propone podrá ser de gran utilidad para que Valls Garden termine de completar su buen funcionamiento y logre posicionarse aún mejor en la Provincia de Córdoba acrecentando sus utilidades.

A close-up photograph of white magnolia flowers with a warm, golden light background. The flowers are in various stages of bloom, with some fully open and others as buds. The lighting is soft and warm, creating a dreamy atmosphere. The text "CAPÍTULO 6: PROPUESTA" is overlaid in the upper left quadrant.

CAPÍTULO 6: PROPUESTA

Etapa estratégica

Una vez diagnosticada la empresa Valls Garden se pudo apreciar que el entorno en el que desarrolla sus actividades no presenta desafíos complejos más que los que la mayoría de las empresas del país enfrenta por su situación política y económica. Por otro lado, aquellos a los que se enfrenta, la empresa los minimiza o encuentra la forma de solucionarlos casi anticipándose a ellos.

Valls Garden es una de las empresas, en su rubro, más grandes del interior del país y que en muchas de sus actividades son pioneros al realizarlas. Además, comienzan a incursionar un nuevo mercado, la venta al público, del que no tienen experiencia y habrá que hacer un análisis minucioso sobre las necesidades que los clientes de este querrán satisfacer. Una desventaja sobre abrir las puertas a clientes minoristas es la ubicación en la que se encuentra la sede central ya que es una de las zonas más pobres de Córdoba y con mayor inseguridad.

Si nos referimos a su situación interna, es fácil apreciar que el principal problema estaba en la formalización y planificación por lo que será donde más se hará hincapié en este análisis. Es evidente que cualquier empresa que quiera crecer deberá tener una planificación detallista ya que de esto se desprenden todos los procesos para que la organización llegue a cumplir sus objetivos de la mejor manera posible.

A raíz de lo planteado, la propuesta consistirá en realizar una formalización de las bases estratégicas y los procedimientos de Valls Garden para hacer más eficientes los procesos internos. Una vez realizado esto, se buscará realizar estrategias comerciales a través

de la incorporación de nuevos productos y servicios al negocio familiar que le permitirá a la empresa seguir posicionada como uno de los mejores viveros del interior del país.

Se pondrá énfasis en los siguientes objetivos:

Objetivos del Plan Estratégico

1. Formalizar la estructura que necesitará la empresa para continuar en marcha su funcionamiento a principios de 2019.
2. Posicionar el vivero Valls Garden como N°1 en el mercado viverístico de la Provincia de Córdoba para 2021.
3. Incrementar en un 20% la cartera de clientes mayoristas en la Provincia de Córdoba, para el año 2021.
4. Lograr incrementar la rentabilidad del vivero en un 2% anual hasta marzo de 2023.

Estrategias

- Actualizar los objetivos y metas organizacionales a través del desarrollo de las bases estratégicas de la empresa Valls Garden para agosto del 2018.
- Optimizar los resultados obtenidos por el área de administración, mediante la formalización de la estructura empresarial y los procesos administrativos contables, para diciembre de 2018.
- Incrementar la productividad y la eficiencia en el uso de recursos de la empresa Valls Garden, a través de la formalización de los procesos productivos para noviembre de 2018.

- Plantear estrategias competitivas innovadoras para lograr un crecimiento del 10% en las utilidades para marzo de 2023.

Matriz Estratégica

A continuación, se presenta la matriz estratégica que guiará la etapa táctica, donde se desarrolla la propuesta propiamente dicha.

En base a los objetivos estratégicos propuestos previamente, se desarrollaron estrategias específicas que permiten lograr los resultados esperados. En la matriz se detallan Estrategias, Planes Tácticos y Objetivos Tácticos a modo de resumen de lo que se mostrará ampliado en el siguiente apartado, donde se explicitaran las actividades propias de cada plan táctico.

Matriz Estratégica

Estrategia	Planes	Objetivos Tácticos
<p>Actualizar los objetivos y metas organizacionales a través del desarrollo de las bases estratégicas de la empresa Valls Garden para agosto del 2018</p>	<p>Formalizar bases estratégicas</p>	<p>Declarar las bases estratégicas: Visión, Misión y Valores corporativos.</p>
		<p>Determinar objetivos a corto y mediano plazo para la empresa.</p>
		<p>Formalizar y comunicar las nuevas bases estratégicas de la empresa a todo el personal.</p>
	<p>Analizar la estructura actual y plantear un organigrama actualizado</p>	<p>Plantear un nuevo organigrama empresarial para Valls Garden.</p>
		<p>Determinar si se plantean nuevas necesidades a partir de la disponibilidad actual de recursos humanos de la empresa.</p>
	<p>Comunicar a todos los miembros de la empresa los cambios realizados</p>	<p>Desarrollar la comunicación formal para los empleados de la empresa de las nuevas definiciones.</p>
		<p>Establecer Cartelería interna para la comunicación visual de las bases estratégicas.</p>
<p>Capacitar a los empleados en la formalización de procesos y nuevas formas de trabajo</p>	<p>Implementar los procesos internos de la empresa Valls Garden.</p>	
<p>Optimizar los resultados obtenidos por el área de administración, mediante la formalización de la estructura empresarial y los procesos administrativos contables, para diciembre de 2018.</p>	<p>Formalizar los procesos administrativos contables</p>	<p>Determinar los procesos básicos a formalizar por área.</p>
	<p>Formalizar los procesos productivos</p>	
	<p>Plan De Capacitación a empleados</p>	<p>Establecer los contenidos básicos de capacitación para los empleados.</p>
<p>Incrementar la productividad y la eficiencia</p>		<p>Establecer un cronograma básico de capacitaciones para el año</p>

Estrategia	Planes	Objetivos Tácticos
en el uso de recursos de la empresa Valls Garden, a través de la formalización de los procesos productivos para noviembre de 2018		2019.
	Formalizar los procesos de comunicación, promoción y venta	Establecer estrategias de implementación y seguimiento para cada área.
Plantear estrategias competitivas innovadoras para lograr un crecimiento del 10% en las utilidades para marzo de 2023	Alianzas con competidores	Analizar potenciales alianzas estrategias para la empresa.
	Alianzas con proveedores	
	Alianzas con grandes clientes	Determinar costo, beneficio y riesgos para cada tipo de alianza
	Plantear un posicionamiento de marca aliadas	

Tabla 26: Matriz Estratégica

(Fuente: Elaboración Propia)

Etapa Táctica

Estrategia N. ° 1

Actualizar los objetivos y metas organizacionales a través del desarrollo de las bases estratégicas de la empresa Valls Garden para agosto del 2018.

Plan de Acción N. ° 1: Formalizar bases estratégicas.

Introducción

Con este plan de acción, se busca que la empresa logre una mayor eficiencia de sus actividades y tenga un camino a seguir a la hora de tomar decisiones ya que con bases estratégicas bien plasmadas se marca el horizonte al que la empresa quiere llegar y hace el camino más fácil y claro.

Objetivos Tácticos

- Declarar las bases estratégicas: Visión, Misión y Valores corporativos.
- Determinar objetivos a corto y mediano plazo para la empresa.
- Formalizar y comunicar las nuevas bases estratégicas de la empresa a todo el personal.

Acciones

Para lograr la declaración de las bases estratégicas como de los objetivos estratégicos, se buscará la realización de una serie de reuniones que le permitan lograr

formalizar una visión empresarial de Valls Garden, más allá de “vivir de esto” como dice su dueño fundador.

Es fundamental, para lograr cualquier formalización o posterior planificación estratégica que se planteen de manera clara y precisa la Visión y Misión organizacional, que representarán las bases sobre las cuales se desarrollará cualquier plan a futuro y se tomarán las decisiones desde la dirección.

Para esto, se realizarán 11 reuniones, de una duración de 2 horas aproximadamente cada una, donde deberán asistir obligatoriamente todos los miembros de la familia empresaria. En las mismas, se buscará delimitar los conceptos básicos y concepción de la organización, de manera que resulte en la declaración fundamental de las Estrategias Básicas, de acuerdo al siguiente cronograma:

Cronograma de actividades para la propuesta

Reunión N.º	Tema	Características	
		Duración	Semana
1	Declaración de visión	2	1
2	Declaración de visión	2	1
3	Declaración y Formalización de visión	2	2
4	Declaración de Misión	2	2
5	Declaración de Misión	2	3
6	Declaración y Formalización de Misión	2	3
7	Declaración de Valores Empresariales	2	4
8	Declaración de Valores Empresariales	2	4
9	Declaración y Formalización de Empresariales	2	5
10	Revisión de Visión, Misión y	2	5

Reunión N.º	Tema	Características	
		Duración	Semana
	Valores finales.		
11	Formalización Final de Visión, Misión y Valores finales.	2	5

Tabla 27: Cronograma de actividades para la propuesta.

(Fuente: Elaboración propia)

Una vez que las bases estratégicas se encuentren formalizadas y los miembros de la familia empresaria hayan acordado, será fundamental plantear una estrategia corporativa y los objetivos a corto y mediano plazo. Considerando que se encuentra en la primera fase de la planificación, se recomienda que los objetivos a largo plazo se planteen una vez formalizados los demás aspectos abordados en la presente planificación.

Presupuesto

Para el desarrollo de la presente propuesta se contratará a un consultor experto, el cual tiene un costo de \$750 por hora. Teniendo en cuenta que se requerirán 22 horas de trabajo, el presupuesto final será de \$16.500.

Plan de Acción N. ° 2: Analizar la estructura actual y plantear un organigrama actualizado.

Introducción

Con la formalización de un organigrama se busca reflejar la estructura de la empresa, permitiendo marcar un orden y una jerarquía, comunicando gráficamente a los empleados hacia donde tienen que reportar sus problemas y la especialización que tiene cada puesto.

A partir del diseño de un organigrama, y su inclusión en la cultura empresarial, se podrán diseñar canales de comunicación más efectivos, ya que cada responsable tendrá en claro quiénes son sus supervisados y viceversa, alineando las comunicaciones internas.

Objetivos Tácticos

- Plantear un nuevo organigrama empresarial para Valls Garden.
- Determinar si se plantean nuevas necesidades a partir de la disponibilidad actual de recursos humanos de la empresa.

Acciones

Como se planteó previamente, el organigrama actual de la empresa no representa la realidad empresarial, como tampoco plantea las necesidades comerciales y productivas de la misma.

Debido al rápido crecimiento de la empresa, el organigrama actual ha quedado en desuso y requiere ser modificado.

Las principales falencias detectadas radican en una forma de diagramación deficiente, por ejemplo, el personal de Staff se encuentra como en dependencia cuando son servicios tercerizados de la empresa.

Por otro lado, no están representados todos los puestos actuales y la división responde más a una división de tareas entre los miembros de la familia empresaria que a una distribución por áreas o tareas.

Además, el área de producción y compras se encuentran a cargo de una misma persona por lo que se deberá dividir estas áreas para un funcionamiento más eficiente de las mismas.

A partir de esto, es que se plantea el siguiente organigrama como posibilidad para la etapa que está enfrentando Valls Garden y que le permitirá responder a la demanda de crecimiento que ha tenido en los últimos años.

Propuesta de Organigrama

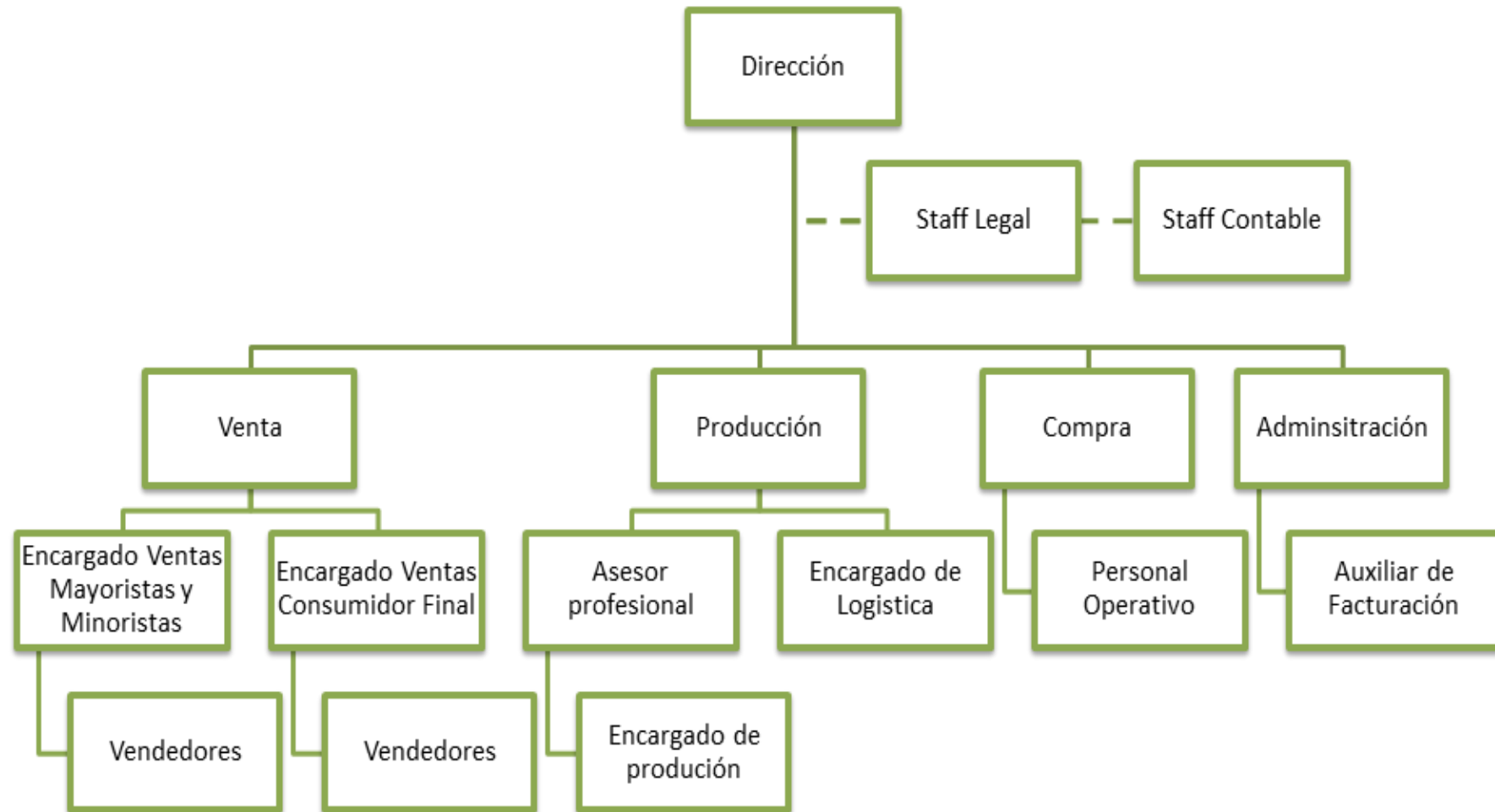


Ilustración 4: Propuesta de Organigrama
(Fuente: Elaboración Propia)

1) Ventas:

En esta área estará a cargo un gerente de ventas que actualmente tiene la empresa como encargado y el cual deberá estar a cargo de la planificación comercial. Debido a como comercializa sus productos Valls Garden se buscará que haya 2 encargados de acuerdo a la venta de la que se trate:

- Encargado Ventas Mayoristas y minoristas.
- Encargado Ventas Consumidor Final.

Estos encargados llevarán el control de las ventas que se realicen en la empresa. Se tendrá en cuenta para diferenciar cada una de ellas, la cantidad de productos que lleve cada cliente, o bien si un vivero más chico lo tiene como proveedor a Valls Garden.

Por otro lado, las ventas a consumidor final son las que se dan cotidianamente en el local de la empresa por lo que el encargado de este tipo de ventas tendrá que controlar a los vendedores en sus tareas diarias.

- Vendedores: Son los que realizarán la gestión y asesoramiento en la compra de los clientes del vivero.

Actualidad: La empresa cuenta en Casa Central con 2 vendedores para los consumidores finales mientras que el encargado y uno de los hijos del dueño fundador se hacen cargo de las ventas a mayoristas y minoristas.

Propuesta: El encargado del área, al ser la persona con más experiencia, deberá ser ascendido a gerente de ventas. Lo mismo pasará con los 2 vendedores que hay actualmente. Cada uno de ellos será ascendido a encargados de ventas para poder ayudar con la capacitación para los nuevos vendedores. En conclusión, hará falta la contratación de 3 nuevos vendedores. Uno para ventas mayoristas y 2 para ventas minoristas.

2) Producción:

Esta área deberá contar con un encargado general de producción que sea una persona con conocimientos sobre el producto ya que deberá hacerse cargo de la transformación de la materia prima en productos finales, para esto se propone que se ascienda al Ingeniero Agrónomo que actualmente se desempeña en el área de cultivos. A parte de contar con idoneidad en la materia, ya conoce la cultura empresarial como a los empleados, lo que facilita la incorporación al nuevo puesto.

Por otro lado, se cuenta con un asesor profesional que guie al gerente en esta transformación, dos encargados que se harán cargo de la logística y la producción propiamente dicha y los operarios.

- Asesor profesional.
- Encargado de logística: Sera la persona a cargo de la organización de los procesos necesarios para que la materia prima llegue a tiempo a la empresa y, además, se hará cargo de la distribución del layout.
- Encargado de producción: Llevara el control de la producción propiamente dicha y la supervisión de los operarios destinados a esta área.

Actualidad:

El área de producción y compras se encuentra a cargo del dueño fundador. Este, deberá estar a cargo de la dirección de la empresa y supervisar todas las áreas, pero delegar puestos en la empresa para una mejor organización. Para estas 2 áreas hay 19 operarios que, como los llama el dueño, son polivalentes y se encargan de muchas actividades relacionadas a producción y logística.

Propuesta: Contratar un gerente de producción que esté a cargo de los encargados del área. Además, serán necesarios dos nuevos encargados. Por otro lado, de los 19 operarios que cuenta la empresa dejar 12 destinados para esta área. 10 destinados a la producción y 2 específicamente a la logística. Dejando 7 operarios para el departamento de compras.

3) Compras:

Esta área también deberá estar a cargo de un gerente el cual realice la retroalimentación a la dirección. Deberá ser una persona con experiencia ya que deberá realizar las negociaciones con proveedores para conseguir buenos precios y a tiempo los insumos necesarios para la comercialización. Además, deberá ser el encargado del personal operativo que se encargue del mantenimiento y la distribución de los productos.

Actualidad: Como se dijo antes, el área de producción y compras está a cargo del dueño fundador, por lo que es sumamente necesario esta división. Ya se aclaró que los 19 operarios que hay se encargan de tareas de producción y compras al mismo tiempo.

Propuesta: Contratar un gerente de compras para supervisar a los operativos y gestionar las operaciones de compras de la empresa. Luego, dividir los operarios entre producción y compras. Dejando los 7 operarios más capacitados para estas tareas en esta área.

4) Administración:

Esta área estará a cargo del hijo del dueño fundador que ocupara el puesto de gerente administrativo ya que será el que se encargue del apoyo a la planificación, organización y control de la dirección. Por el momento, no es necesario grandes cambios en esta área. Se

sugiere la incorporación de un auxiliar de facturación para ayudar con las facturaciones diarias.

- Auxiliar de facturación: Será el responsable de ordenar los recibos y las facturas de las operaciones que se realizan de manera habitual en el transcurso de la jornada laboral.

Actualidad: Uno de los hijos del dueño fundador está encargado de esta área sin tener personal a cargo y sus actividades no están bien definidas. Por otro lado, no cuenta con conocimientos formales del área, sino que los procesos son realizados de manera informal de acuerdo a como se hizo siempre en la empresa.

Propuesta: Generar un puesto con procedimientos al hijo del dueño fundador haciendo que sea responsable de esta área como gerente administrativo. Además, se propone que se contrate un auxiliar de facturación el cual podrá ser contratado a través de los Planes de Primer Paso (PPP) al ser un puesto con pocas responsabilidades, con una potencial incorporación a dos años después de pasado los primeros dos contratos por PPP.

Presupuesto

Área	Puesto Actual	Salario Actual	Puesto Nuevo	Salario Nuevo
Ventas	Encargado de Área	\$ 14.000,00	Gerente de Ventas	\$ 18.200,00
	Vendedor 1	\$ 14.000,00	Encargado de Ventas Mayoristas	\$ 16.800,00
	Vendedor 2	\$ 14.000,00	Encargado de Ventas Consumidor Final	\$ 16.800,00
	Sin puesto	-	Vendedor 1	\$ 14.000,00
	Sin puesto	-	Vendedor 2	\$ 14.000,00
	Sin puesto	-	Vendedor 3	\$ 14.000,00
TOTAL		\$ 42.000,00		\$ 93.800,00

Diferencia Presupuestaria:	\$ 51.800,00
----------------------------	--------------

Área	Puesto Actual	Salario Actual	Puesto Nuevo	Salario Nuevo
Producción	Ingeniero Agrónomo	\$ 18.000,00	Gerente de Producción	\$ 23.400,00
	Sin puesto	-	Encargado de Producción	\$ 16.800,00
	Sin puesto	-	Encargado de Logística	\$ 16.800,00
	12 operarios	\$ 156.000,00	12 operarios	\$ 156.000,00
TOTAL		\$ 174.000,00		\$ 213.000,00

Diferencia Presupuestaria:	\$ 39.000,00
----------------------------	--------------

Área	Puesto Actual	Salario Actual	Puesto Nuevo	Salario Nuevo
Compras	Sin puesto	-	Gerente de Compras	\$ 18.200,00
	7 operarios	\$ 91.000,00	7 operarios	\$ 91.000,00
TOTAL		\$ 91.000,00		\$ 109.200,00

Diferencia Presupuestaria:	\$ 18.200,00
----------------------------	--------------

Área	Puesto Actual	Salario Actual	Puesto Nuevo	Salario Nuevo
Administración	Encargado del Área	Sin sueldo	Gerente de Administración	\$ 30.000,00
	Sin puesto	-	Auxiliar de Facturación	PPP
TOTAL		\$ 0,00		\$ 30.000,00

Diferencia Presupuestaria:	\$ 30.000,00
----------------------------	--------------

Tabla 28: Presupuesto de Propuesta N.º 2

(Fuente: Elaboración Propia)

Para la presupuestación del Plan de Acción N.º 2 se dividió por área que necesite nuevos puestos de trabajo para ver los cambios que son necesarios y los nuevos puestos que surjan en cada una de ellas.

Como se puede apreciar, en el área de ventas hubo 3 asensos del personal que tenía actualmente Valls Garden con su respectivo aumento de sueldo. Por otro lado, se precisarán 3 nuevos vendedores por lo que se grafica el costo de ellos en la tabla.

En el área de producción se contratará al ingeniero agrónomo como gerente de producción por lo que habrá un aumento de su sueldo. Por otro lado, se deberán contratar 2 nuevos encargados de producción y logística que hará aumentar el costo. Pero con respecto a los operativos que se compartían con compras solamente se separaran entre estas 2 áreas por lo que no se modifica el costo de este.

Como se dijo, en el área de compras la parte operaria sigue siendo la misma por lo que únicamente será necesario contratar un gerente de compras al dividir esta área con la de producción.

Por último, en el área de administración lo que se hará es una formalización del puesto del hijo del dueño fundador del vivero. Actualmente él ocupa el puesto, pero sin tener un sueldo en blanco por lo que será llamado como gerente administrativo y tendrá un sueldo. Por otro lado, se buscará a través del PPP un auxiliar de ventas que no le generará costos a la empresa.

A continuación, se presenta el presupuesto final de esta propuesta, el mismo está conformado por las diferencias en sueldos que deberá asumir la empresa para poder instaurar la nueva estructura diseñada. El flujo de costos se verá afectado por que aumenta en \$139.000 mensuales en recursos humanos.

Presupuesto Final de Propuesta

Presupuesto Final	
Área	Diferencia
Ventas	\$ 51.800,00
Producción	\$ 39.000,00
Compras	\$ 18.200,00
Administración	\$ 30.000,00
TOTAL Mensual	\$ 139.000,00
Total Anual	\$ 1.668.000,00

Tabla 29: Presupuesto Final de Propuesta N. ° 2

(Fuente: Elaboración Propia)

Plan de Acción N. ° 3: Comunicar a todos los miembros de la empresa los cambios realizados.

Introducción

La comunicación a los miembros de la empresa de todos los cambios que se realizaron debe ser uno de los procedimientos que con más cuidado haya que hacer, ya que los cambios no siempre se toman de manera positiva y hay que hacer que esto no sea un impedimento en la productividad de cada uno de los empleados. Habrá nuevos puestos de trabajo, nuevos procedimientos y nuevas tareas que cada miembro de la empresa deberá adoptar para mejorar la sinergia del grupo.

Objetivos Tácticos

- Desarrollar la comunicación formal para los empleados de la empresa de las nuevas definiciones.
- Establecer Cartelería interna para la comunicación visual de las bases estratégicas

Acciones

Acción 1:

Cuando se realizan cambios fundamentales como las bases estratégicas y la estructura empresarial, es necesario realizar una comunicación efectiva para lograr implantarlo en la cultura empresarial y sostenerlo a largo plazo.

Para esto se diseñó una jornada con el consultor que permita eficientizar la comunicación. Esta jornada se realizará un día sábado, en el predio de la casa central de la

empresa, a donde se convocará a todos los empleados después de mediodía, cuando cierra el área comercial.

La capacitación iniciará con una introducción del dueño fundador de la empresa, y posteriormente se presentarán los cambios realizados, explicando tanto las bases estratégicas como la nueva estructura y distribución de puestos.

Será fundamental que para este momento se haya comunicado previamente los cambios de puestos al personal que será ascendido, con el objetivo de presentar los puestos con los responsables asignados.

Posteriormente a la reunión, la cual se estima en una duración de dos horas aproximadamente, se realizará un almuerzo a cargo de la empresa para todos los empleados, a fines de cerrar la reunión y los cambios con un clima ameno.

Posteriormente, se realizará una reunión con cada área y en cada sucursal con los empleados involucrados, para aclarar dudas y reafirmar los cambios. Estas serán desarrolladas por el consultor y el responsable de cada área y/o sucursal, de acuerdo con el siguiente cronograma:

Cronograma de Propuesta N.º 2

N.º	Área	Personal Convocado	Responsable	Co-responsable	Duración
1	Total de empleados	Plantilla completa	Consultor	Dirección	2 hs
2	Ventas	Plantilla de Ventas	Consultor	Gerente de Ventas	2 hs
3	Producción	Plantilla de Producción	Consultor	Gerente de Producción	2 hs
4	Compras	Plantilla de Compras	Consultor	Gerente de Compras	2 hs
5	Administración	Plantilla de Administración	Consultor	Dirección y Gerente de Administración	2 hs

Tabla 30 Cronograma de Propuesta N.º 2

(Fuente: Elaboración Propia)

Por otro lado, para afianzar las bases estratégicas y lograr que los empleados tengan presentes estas cuestiones, como también lograr una comunicación a los clientes que se acerquen a las áreas comerciales, se realizará Cartelería de pared con Visión, Misión y Valores.

Esto permitirá transmitir eficientemente la cultura empresarial, tanto para los empleados actuales como para los nuevos, y los clientes podrán reconocer cual es el objetivo de la empresa.

Acción 2

- **Etapa 1: Control y cambios de puestos.**

Para la comunicación a los miembros de la empresa sobre los cambios realizados se comenzará por transcribir dichos cambios de las funciones en el orden que el organigrama planteado lo indica. De cada puesto se indagará las tareas que se realizan y a quien deberán comunicar su retroalimentación. Por otro lado, también se deberá comunicar los contactos que cada puesto tendrá con agentes externos a la empresa como los distintos tipos de proveedores.

- **Etapa 2: Exposición de los cambios realizados.**

Para esta etapa se tendrá una reunión con el dueño fundador de la empresa y su hijo a cargo del área administrativa para presentar los cambios en los procesos diseñados. A su vez, servirá como ayuda la experiencia de ambos para posibles rediseños de las propuestas.

Una vez concretada esta reunión, en caso de que haya cambios, se tendrá una segunda reunión para poder dejar en firme los cambios diseñados.

Presupuesto

Para realizar los presupuestos se tuvo en cuenta que el precio de la gestoría realizara por el consultor es de \$750 la hora. En un principio se tiene en cuenta las horas de trabajo de las reuniones programadas en la etapa anterior.

Presupuesto Acción 1

- **Presupuesto Consultoría**

	Cant. de Horas	Precio Hora	Presupuesto
Reunión 1	2	\$750,00	\$1.500,00
Reunión 2	2	\$750,00	\$1.500,00
Reunión 3	2	\$750,00	\$1.500,00
Reunión 4	2	\$750,00	\$1.500,00
Reunión 5	2	\$750,00	\$1.500,00
Total	10		\$7.500,00

- **Presupuesto de Reuniones**

Producto	Precio Unitario	Cantidad	Total
Asado	\$100,00	25	\$ 2.500,00
Gaseosas	\$65,00	15	\$975,00
Cartelería	\$125,00	50	\$6.250,00
		TOTAL	\$9.725,00

Tabla 31: Presupuesto de Acción 1 Propuesta N. ° 3

(Fuente: Elaboración Propia)

Presupuesto Acción 2

El cual se presenta en la siguiente tabla:

	Horas	Precio por Hora	Precio Total
Reunión 1	4	\$750,00	\$3.000,00
Reunión 2	2	\$750,00	\$1.500,00

Tabla 32: Presupuesto de Acción 2 Propuesta N. ° 3

(Fuente: Elaboración Propia)

Por otro lado, se presenta las horas de trabajo que se realizan ya sea fuera de la empresa o con empleados del vivero. En un comienzo, se realizará la investigación previa en donde se relevará las tareas y los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa, se entrevistará al personal y se ira recabando información para el desarrollo de la propuesta.

Una vez que se tenga toda esta información, la cual se tendrá detallada en un documento confidencial, se comenzará con el diseño y confección final del plan estratégico.

Presupuesto de Consultoría Propuesta N.º 3

Etapa	Horas	Precio por Hora	Precio Total
Investigación Previa	15	\$750,00	\$11.250,00
Entrevistas al personal	6	\$750,00	\$4.500,00
Diseño del Plan Estratégico	25	\$750,00	\$18.750,00
Confección del Plan Estratégico	8	\$750,00	\$6.000,00
TOTAL	54	\$750,00	\$40.500,00

Etapa	TOTALES
Reuniones	\$4.500,00
Propuesta	\$40.500,00
PRECIO FINAL	\$45.000,00

Tabla 33: Presupuesto de Consultoría Propuesta N.º 3

(Fuente: Elaboración Propia)

Presupuesto Final de Propuesta N.º 3:

Presupuesto	Total
Reunión Acción 1	\$ 9.725,00
Reuniones Acción 2	\$ 4.500,00
Consultoría	\$ 48.000,00
TOTAL	\$ 62.225,00

Tabla 34: Presupuesto Final Propuesta N.º 3

(Fuente: Elaboración Propia)

Plan de Acción N.º 4: Capacitar a los empleados en la formalización de procesos y nuevas formas de trabajo.

Introducción

Para que el personal logre desarrollarse en el puesto de manera adecuada, se debe realizar una buena inducción hacia los nuevos puestos para que logren entenderlo y desarrollarlo de la mejor manera posible. Luego, se realizarán evaluaciones de desempeño para terminar de medir el rendimiento de cada uno de los empleados.

Objetivos Tácticos

- Implementar los procesos internos de la empresa Valls Garden

Acciones

Para la implementación de los procesos se comenzará por área realizando la capacitación en cada una por separado. Luego, se hará una reunión de todo el equipo para una comunicación general de los cambios realizados contando con el soporte de la dirección y los responsables de cada área.

Para la ejecución de cada reunión se tendrá en cuenta una serie de pasos que facilitará la comunicación de los procesos y se detallan a continuación:

- Reunión previa con el gerente de cada área.
- Capacitación a los nuevos empleados.
- Medición y análisis de resultados obtenidos.
- Detección de mejoras.

- Implementación de los cambios.
- Seguimiento de los procesos finales.

Esta etapa tendrá un tiempo aproximado hasta la implementación final de 2 semanas aproximadas por área dependiendo de la complejidad de los procesos y la cantidad de empleados que cada una de ellas tendrá.

Luego, al sábado siguiente de la implementación se hará una reunión de carácter informal en la que se comentarán y se darán folletos de los cambios realizados en cada área.

La implementación de este procedimiento se sugiere de la siguiente manera:

Implementación de Procesos Propuesta N.º 4

Área	Semana/s
Ventas	1 a 3
Producción	3 a 6
Compras	3 a 6
Administración	6 a 7
Reunión Final	Primer sábado
TOTAL DE SEMANAS	7

Tabla 35: Implementación de Procesos Propuesta N.º 4

(Fuente: Elaboración Propia)

Como se puede apreciar en el cuadro antes mencionado, se sugiere comenzar con el área de ventas y luego hacer en conjunto la separación del área de producción y compras ya que aquí será el cambio más grande y la que más tiempo y en la que más procesos hay que cambiar en ellas.

Para finalizar, el área de administración, la cual será la que menor tiempo lleve en adaptarse ya que el hijo del dueño fundador será el gerente a cargo y será un área que no tenga mucho personal a cargo.

Una vez que se concluya con esta serie de pasos para los nuevos procedimientos se realizará una visita semanal durante ocho semanas a modo de seguimiento para el control del cumplimiento de los nuevos procedimientos y poder realizar los cambios necesarios para la optimización del rendimiento.

Presupuesto de Propuesta N.º 4

Visita N°	Cant. horas	Costo por hora
1	2	\$750,00
2	2	\$750,00
3	2	\$750,00
4	2	\$750,00
5	2	\$750,00
6	2	\$750,00
7	2	\$750,00
8	3	\$750,00
TOTAL	17	\$12.750,00

Tabla 36: Presupuesto de Propuesta N.º 4

(Fuente: Elaboración Propia)

Como se puede apreciar en la tabla, la presupuestación del Plan de Acción N.º 4 simplemente es la sumatoria de la consultoría que se llevará a cabo para la capacitación del personal y la formalización de los procesos. Esta etapa durara aproximadamente 17 horas. Por lo que el costo total de gestoría del mismo será de \$12.750.

Por último, se presenta una tabla con el costo total que representa la Estrategia 1 de la presente propuesta:

Costo Total Estrategia N°1

Plan de Acción 1	\$ 16.500,00
Plan de Acción 2	\$ 139.000,00
Plan de Acción 3	\$ 62.225,00
Plan de Acción 4	\$ 12.750,00
COSTO TOTAL ESTRATEGIA N°1	\$ 230.475,00

Tabla 37: Costo Total Estrategia N°1

(Fuente: Elaboración Propia)

Estrategia N. ° 2

Optimizar los resultados obtenidos por el área de administración, mediante la formalización de la estructura empresarial y los procesos administrativos contables, para diciembre de 2018.

Incrementar la productividad y la eficiencia en el uso de recursos de la empresa Valls Garden, a través de la formalización de los procesos productivos para noviembre de 2018.

Plan de Acción N.° 1: Plan de formalización de procesos

Introducción

En la formalización de los procesos se busca que la empresa logre una mayor eficiencia en la realización de sus tareas. Un proceso con formalización implica que los que forman parte de la empresa tengan una guía para seguir frente a problemas o situaciones diversas que se puedan presentar. Además, se buscará a través de esta formalización que la

empresa sea más productiva y logre disminuir la pérdida de recursos por falta de organización.

Objetivo Táctico

- Determinar los procesos básicos a formalizar por área.
- Establecer estrategias de implementación y seguimiento para cada área.

Acciones

La formalización de procesos es una herramienta fundamental para lograr establecer instancias de control interno, sin embargo, el desarrollo de estas actividades debe estar a cargo de personal calificado y especializado, principalmente debido a que la empresa cuenta con procesos productivos que responden a estándares específicos.

Si bien en la presente propuesta no se realizará la procedimentación propiamente dicha, se sentarán las bases sobre los procesos más importantes como las potenciales instancias de control y/o herramientas que se podrían implementar para otorgarle a la empresa una seguridad razonable.

En principio se detecta la necesidad de procedimentar en las siguientes áreas como las significativas, y se señalan los procedimientos que se deben si o si realizar para poder lograr una gestión eficiente de la empresa.

Acción 1: Formalización de Procesos Administrativos Contables

En lo que respecta los procesos administrativos contables, se deben considerar los 5 procesos básicos, algunos de los cuales involucrarán diferentes áreas de la empresa como responsables:

- **Procesos de Venta:**

Al momento de diseñar los procesos de venta, se deberán tener en cuenta los tipos de venta que realiza la empresa: Mayorista, Minorista y Consumidor Final, determinando las diferentes actividades, tareas y responsabilidades que deberán asumir los involucrados. También se debe tener en cuenta la logística de ser necesario y los métodos de pago.

Como se puede apreciar, muchos de los parámetros a tener en cuenta de los procesos administrativos contables se entrelazan entre sí, por lo que se sugiere que la empresa tenga un software que le permita poder diferenciar los tipos de ventas, ya sean mayoristas, minoristas o a consumidor final, en la cual se podrá verificar el stock con avisos de faltantes y los descuentos para cada tipo de cliente. Además, controlará los tipos de pago que acepte la empresa y analizará las cuentas corrientes de los clientes asociados a ellas.

- **Procesos de Compra**

A través del diseño de los procesos de compras se busca poder resolver de manera más eficiente las faltantes de stock. La empresa una vez que tenga la necesidad de realizar una compra deberá tener en cuenta el tiempo que transcurre desde que se hace el pedido hasta que está disponible para el cliente.

Se puede dividir este proceso en 5 etapas que se mencionan a continuación:

1. **Control de disponibilidades:** A través del software se podrá controlar cuando quede la cantidad mínima en la que se deben hacer los pedidos para que nunca haya faltantes.

2. **Planificación de la compra:** Se debe realizar un análisis de los productos faltantes y sobre las ventas históricas para poder decidir la cantidad que se debe comprar. En esta etapa es recomendable realizar un presupuesto.

3. **Selección de proveedor:** En esta etapa se define quien va ser el que suministre el producto. Su selección se basa en precio, calidad y tiempo de entrega.

4. **Forma de pago:** En esta etapa se decide de qué manera se le va a pagar la mercadería al proveedor. Si va a ser al contado por descuentos, o bien, si se va a financiar a corto o largo plazo.

5. **Gestión de inventarios:** Por último, se verificará que el pedido haya llegado en tiempo y forma y que los productos ya se encuentran disponible para el cliente.

- **Procesos de Cobranzas**

La primera etapa de este proceso para todos los clientes es el mismo. Se selecciona la mercadería, ya sea a través de los vendedores mayoristas y minoristas o para consumidor final. Pasan por caja y aquí es cuando se tendrá en cuenta todos los medios de cobro con los que cuenta la empresa. Los cuales se van a dividir de acuerdo al tipo de cliente del que se trate.

1. Mayoristas

2. Minoristas

3. Consumidor Final

Para mayoristas y minoristas el precio es distinto al de público, y también, los métodos de pago. En estos casos debe haber una cuenta corriente con una calificación y un seguimiento de cada uno de ellos para verificar realmente quienes son clientes de confianza y se puede tomar el riesgo de financiarles y quiénes no.

Por otro lado, tenemos a los consumidores finales. Estos, tienen 3 métodos de pago: De contado o tarjeta de débito sin interés o con tarjeta de crédito con el interés propio que cada tarjeta maneja.

- **Procesos de Pago**

Los procesos de pago a proveedores se deben realizar a través de un procedimiento pautado para todos ellos. Esta etapa se activa al llegar la mercadería al vivero. En una primera instancia se controla que todo haya llegado de acuerdo a lo pautado (cantidad, tiempo, estado).

El área encargada de recibir los pedidos será la de compras mientras que la que se encargue de gestionar el pago será la de administración. Luego de haber controlado la mercadería, el auxiliar de ventas debe verificar que no haya notas de crédito ni debito con el proveedor del que se trate.

Una vez que se verifique lo mencionado anteriormente, a continuación, se ve el método de pago. Generalmente la empresa paga con cheques a 30, 60 y 90 días. Por último, todos los pagos realizados deberán ser seguidos y controlados por el área administrativa y presentar un reporte a dirección para que esté al tanto de todos los datos.

- **Procesos de Stock**

Este proceso, al igual que el proceso de compras, estará a cargo del área de compras ya que será la encargada de verificar la cantidad de mercadería con la que cuenta y reportar análisis para que la dirección pueda tomar decisiones. Será necesario que se tenga información sobre los inventarios y un seguimiento de los productos que permita verificar cuando se tenga que hacer una compra.

- *Áreas intervinientes*

Por último, se muestra una tabla con todas las áreas que intervienen en cada apartado de los procedimientos administrativos contables:

Áreas intervinientes Plan de Acción N°1

Proceso	Áreas intervinientes	Destinatarios de información
Venta	Ventas	Dirección
	Administración	Producción
Compra	Compras	Dirección
	Producción	
	Administración	
Cobranzas	Ventas	Dirección
	Administración	
Pago	Administración	Dirección
Stock	Producción	Dirección
	Compras	Administración

Tabla 38: Áreas intervinientes Plan de Acción N°1

(Fuente: Elaboración Propia)

- *Implementación de Procesos Administrativos Contables:*

Para la implementación de este procedimiento se deberá realizar una investigación y análisis de las etapas previamente mencionadas. Este proceso durara un promedio de 7 semanas y estará a cargo de un auditor que realizara sus tareas todos los sábados de 8 de la mañana hasta las 12.00 horas del mediodía hasta culminar el proceso.

Implementación de Procesos Administrativos Contables

ETAPA	Horas necesarias	Semanas de análisis
Venta	4	1
Compra	6	1,5
Cobranzas	6	1,5
Pago	4	1
Stock	8	2

Tabla 39: Implementación de Procesos Administrativos Contables

(Fuente: Elaboración Propia)

- *Seguimiento de Procesos Administrativos Contables:*

Una vez finalizada la etapa de análisis se destinarán 2 semanas en el mismo horario que se propuso para la implementación, como parte del seguimiento y corrección de las etapas.

Acción 2: Formalización de Procesos Productivos

Los procesos productivos que se requieren para la elaboración de los distintos tipos de productos que realiza Valls Garden, ante esto es importante que el área de compras actualice y compare permanentemente el costo de producción con el costo de compra, para garantizar una optimización en los recursos.

Debido a que se trabaja con plantas, estas responden directamente a las condiciones climáticas como a los ciclos estacionales, por ende, es fundamental que se genere una planificación de producción que guíe el accionar a lo largo del año.

Los procesos que básicamente se deberán tener en cuenta en lo que refiere a producción son:

1. **Poda de plantas madre:** Este es el primer paso para la creación de los plantines. Se debe tener en cuenta que cada planta tiene épocas distintas de poda.
2. **Plantación de gajos:** Luego de obtener los gajos de las plantas madre se realizan plantaciones en áreas específicas dependiendo el tipo de planta y las cuales estarán aproximadamente en esta etapa entre 3 y 4 meses.
3. **Envasado de la producción:** Una vez finalizado el proceso anterior prosigue el envasado de cada tipo de plantin.
4. **Invernaderos:** La última etapa por la que pasan los productos antes de poder comercializarse son los invernaderos en los cuales puede pasar entre ocho meses y dos años para terminar el proceso. Aquí también se divide las plantas de acuerdo al tipo de invernadero que necesitan:
 - a. **Media sombra:** Se utiliza para plantas que no son sensibles al frío.
 - b. **Cerrados:** Para plantas más frágiles y sensibles al frío.

Además de la sistematización de este proceso para la producción de plantas, se tiene que tener en cuenta varios factores que se utilizarán a lo largo de este proceso:

- **Fumigación:** Se realiza en las etapas 1, 2 y 4 y sirve para mantener el producto en mejores condiciones y que crezca con más fuerzas.
- **Riego:** También es utilizado en las etapas 1, 2 y 4. En general se riega cada 15 días de manera manual.
- **Costo de envases:** En la etapa 3 se deberá tener en cuenta el costo de los envases que se utilizan para cada plantín. Llevar un stock y listado de proveedores.

- *Implementación de Procesos Productivos:*

Para la implementación de este procedimiento, una vez que finalice la etapa de investigación y análisis de las etapas previamente mencionadas, se procederá con esta etapa. La cual durara un promedio de 18 semanas y estará a cargo de un auditor que realizara sus tareas todos los sábados de 10 de la mañana hasta las 12.00 horas del mediodía hasta culminar el proceso.

Implementación de Procesos Productivos

ETAPA	Horas necesarias	Semanas de análisis
Poda de plantas madre	4	2
Plantación de gajos	4	2
Envasado de la producción	4	2
Invernaderos	6	3
Fumigación	6	3
Riego	6	3
Costo de envases	6	3

Tabla 40: Implementación de Procesos Productivos

(Fuente: Elaboración Propia)

- *Seguimiento de Procesos Productivos:*

Una vez finalizada la etapa de análisis se destinarán 3 semanas en el mismo horario como parte del seguimiento y corrección de las etapas.

Acción 3: Formalización de Procesos de Comunicación, Promoción y Ventas

Los procesos involucrados en estas acciones, comunicación, promoción y ventas son responsabilidad del responsable del área de ventas. Por considerarlas acciones diferentes, se proponen a continuación la comunicación y promoción, por un lado, y separadamente los procesos de ventas.

- **Procesos de Comunicación y Promoción:**

Se buscará realizar acciones que refuercen la comunicación y promoción para los clientes del vivero y así poder formar relaciones más fieles y duraderas en el tiempo. Los medios por los cuales se comunicará y promocionara la marca serán:

- **Redes Sociales:** Las principales fuentes que se buscarán explotar son Facebook e Instagram en donde el público objetivo serán los consumidores finales. A través de estos medios se informará sobre el producto, se promocionarán ofertas en general como ofertas en fechas especiales.
- **Página Web de la empresa:** En este caso, se tendrá una página web propiamente dicha en la cual habrá información más específica para mayoristas, minoristas, proveedores. También tendrá información para consumidor final como en redes sociales. Se pondrá un formulario de contacto para que la gente pueda llenarlo y esperar respuesta por parte de la

empresa. Por otro lado, habrá una Landing Page y en la cual el objetivo será captar la atención de los consumidores finales recabando información de estos.

- **Cartelería en locales:** Aunque no sea un medio que capte información de los clientes y proveedores es muy importante que la empresa de una buena imagen para poder posicionarse como uno de los mejores viveros de Córdoba.
- **Eventos promocionales:** En este caso, se realizarán eventos importantes ya sea a través de un Co-Branding con alguna empresa y también eventos para consumidores finales en días especiales

Medios de comunicación y promoción

	Espacio de Promoción	Público Objetivo	Tipo de Actividad
Redes Sociales	Facebook e Instagram	Consumidor final	Información sobre plantas
			Promoción de ofertas y descuentos
			Información sobre cuidado de plantas.
			Información sobre la importancia de actividades en el cuidado de plantas
			Efemérides
Página Web de la empresa	Página Web	Mayoristas, Minoristas	Información para Empresas
		Consumidor final	Promoción de ofertas y descuentos
	Landing Page	Consumidor final	Promoción de ofertas y descuentos
			Información de productos
Cartelería en locales	Cartelería en locales	Público general	Información en general
Eventos promocionales	Eventos	Mayoristas, Minoristas	Eventos para empresas
			Shows
			Eventos de Co-Branding
		Consumidor final	Eventos en días especiales

Tabla 41: Medios de comunicación y promoción

(Fuente: Elaboración Propia)

- *Implementación Proceso de Comunicación y promoción:*

Para la implementación de estos procesos se buscará realizar un cronograma de publicaciones para que la empresa pueda publicar mediante los distintos medios que utilizará. Se tendrán en cuenta estadísticas a través de Google Trends para poder saber que horarios y que días son los más convenientes para hacer publicación y poder captar de mejor manera la atención del cliente.

Este cronograma se realizará una vez que se tengan las plataformas hechas y que sobrepasa el motivo de este análisis por lo que el costo quedará pendiente para la empresa.

Para el cronograma se destinarán 2 semanas por medio para realizar correcciones hechas por el auditor y en la que se sugiere que se haga 2 veces por semana 2 horas por día.

- *Seguimiento de la Comunicación y promoción:*

Una vez finalizada la etapa de análisis se destinarán 2 semanas. Se sugiere que se realicen los sábados de 10 a 12 del mediodía.

Será importante que se realice un seguimiento de las publicaciones, e incluso si se realizan promociones en redes sociales o Google add, con el objetivo de verificar que la comunicación está siendo eficiente y llega al público objetivo, o bien realizar correcciones en las mismas.

- **Procesos de Venta:**

Para la venta en Valls Garden se propone una serie de pasos para que el potencial cliente que ingrese a la empresa tenga más probabilidades de concretar una venta a través de la rapidez y la buena atención que se va a brindar. Se puede dividir este procedimiento en 4 etapas que se detallan a continuación:

- **Creación de una necesidad:** Esta etapa es propia de la comunicación y promoción que se detallaron en los procedimientos anteriormente mencionados.
- **Primer contacto con el cliente:** Se relaciona con la primera etapa ya que el primer contacto puede ser a través de un medio digital o bien en el salón de la empresa luego de que el potencial cliente le haya llegado la comunicación.
- **Atención al cliente:** Una vez que se logre el primer contacto con el cliente es de fundamental importancia que este sepa que puede sacarse absolutamente todas sus dudas con respecto a los productos y que siempre habrá alguien disponible para brindarle respuestas.
- **Facturación o cierre de la operación:** Una vez que el cliente ya tenga su producto deberá ir hasta el sector de cajas para que se realice el cobro y facturación de la mercadería vendida. Este procedimiento podrá cambiar de acuerdo al cliente de que se trate (mayorista, minorista o consumidor final).

- *Implementación Proceso de Ventas:*

Para la implementación de este proceso también se deberá analizar las etapas antes mencionadas para poder instrumentar cada caso. Se realizará en aproximadamente 4 semanas también los sábados de 10 a 12 horas.

Implementación de Procesos de Ventas

ETAPA	Horas necesarias	Semanas de análisis
Creación de una necesidad	0	0
Primer contacto con el cliente	2	1
Atención al cliente	2	1
Facturación o cierre de la operación	4	2

Tabla 42: Implementación de Procesos de Ventas

(Fuente: Elaboración Propia)

- *Seguimiento de Proceso de Ventas:*

Una vez finalizada la etapa de análisis se destinarán 2 semanas en el mismo horario como parte del seguimiento y corrección de las etapas.

Presupuesto

Para la presupuestación se tuvo en cuenta las horas del gestor que serán necesarias en cada una de las etapas de procesos que se proponen en esta estrategia. Se presenta un cuadro a continuación con la información detallada:

Presupuesto de formalización de los procesos

Acción	Etapa	Horas necesarias	Precio por hora	Precio por Etapa
Procesos Administrativos Contables	Implementación	7	\$ 750,00	\$ 5.250,00
	Seguimiento	8		\$ 6.000,00
Procesos Productivos	Implementación	18		\$ 13.500,00
	Seguimiento	6		\$ 4.500,00
Procesos Comunicación y promoción	Implementación	32		\$ 24.000,00
	Seguimiento	4		\$ 3.000,00
Procesos de Ventas	Implementación	4		\$ 3.000,00
	Seguimiento	4		\$ 3.000,00
TOTAL HORAS		83	PRECIO TOTAL	\$ 62.250,00

Tabla 43: Presupuesto de formalización de los procesos

(Fuente: Elaboración Propia)

Plan de Acción N.º 2: Plan de capacitación a empleados

Introducción

La capacitación a los empleados servirá, al igual que el plan de acción N° 1 de la presente estrategia, para que puedan realizar sus actividades de una mejor manera y con mayores conocimientos sobre sus puestos o los productos de la empresa. Con esto, también, se busca que los empleados puedan afrontar las amenazas de la mejor manera posible y optimizar el tiempo que cada actividad les pueda llevar.

Objetivo Táctico

- Establecer los contenidos básicos de capacitación para los empleados.
- Establecer un cronograma básico de capacitaciones para el año 2019.

Acciones

El objetivo de este plan se centra en lograr una optimización de los recursos humanos de la empresa, brindándoles las herramientas necesarias para lograr mejorar los resultados finales, tanto en rendimiento laboral como económico y global para Valls Garden.

Para esto es fundamental capacitar a los empleados en temas básicos, como pueden ser estrategias de venta, hasta temas más complejos relacionados a las platas y productos que ofrecen y sus cuidados.

Se muestra a continuación la tabla de capacitaciones que se sugiere para los empleados de Valls Garden:

Tabla de Capacitaciones

Tema de Capacitación	Destinatarios	Duración	Capacitador	Costo	Fecha
Capacitación en planificación y gestión	Miembros de la familia empresaria	6 hs	Consultor especializado	4500	OCTUBRE DE 2018
Comunicación Interna	Todo el personal	5 hs	Consultor especializado	3750	NOVIEMBRE DE 2018
Cuidados básicos de plantas	Todo el personal	6 hs	Consultor especializado	4500	NOVIEMBRE DE 2018
Productos	Todo el personal	6 hs	Consultor especializado	4500	DICIEMBRE DE 2018
Trabajo en equipo	Todo el personal	6 hs	Consultor especializado	4500	DICIEMBRE DE 2018
Capacitación en procesos de venta	Personal de ventas	4 hs	Consultor especializado	3000	ENERO DE 2019
Capacitación en procesos de producción	Personal de producción	6 hs	Consultor especializado	4500	FEBRERO DE 2019
Capacitación en procesos de compra	Personal de compras	4 hs	Consultor especializado	3000	FEBRERO DE 2019
Capacitación en procesos de pagos y cobranzas	Personal de ventas y compras	4 hs	Consultor especializado	3000	MARZO DE 2019
Liderazgo	Miembros de la familia empresaria	4 hs	Consultor especializado	3000	ABRIL DE 2019
Herramientas de ventas	Personal de ventas	4 hs	Consultor especializado	3000	ABRIL DE 2019
Diplomatura en Gestión de empresas Familiar	Miembros de la familia empresaria	A definir	Universidad Siglo 21.	A definir	MAYO DE 2019

Tabla 44: Tabla de Capacitaciones

(Fuente: Elaboración Propia)

Este plan de acción se sugiere comenzar en octubre de 2018 y no hacer más de una o dos capacitaciones por mes.

Como se puede apreciar en la tabla, hay capacitaciones que abarcan áreas en particular y otras que abarcan a toda la empresa. El costo total de las capacitaciones a la fecha sería de \$41.250 sin tener en cuenta la diplomatura que se sugiere ya que la presupuestación sería para más adelante y los precios pueden ir variando de acuerdo a la universidad.

Presupuesto

Para la estrategia N° 2 y teniendo en cuenta ambos planes de acción se presupuesta lo siguiente:

Costo Total Estrategia N°2

Plan	Presupuesto
1	\$ 62.250,00
2	\$ 41.250,00
Presupuestación final	\$ 103.500,00

Tabla 45: Costo Total Estrategia N°2

(Fuente: Elaboración Propia)

Estrategia N. °3

Plantear estrategias competitivas innovadoras para lograr un crecimiento del 10% en las utilidades para marzo de 2023.

Introducción

Para esta estrategia, se indagará para que la empresa pueda obtener sinergia con el ambiente externo. Se buscará formar alianzas con sus principales competidores, clientes y proveedores que ayuden a cumplir los objetivos tanto generales como específicos de Valls Garden e incrementar sus utilidades con estas alianzas.

Objetivo Táctico

- Analizar potenciales alianzas estrategias para la empresa.
- Determinar costo, beneficio y riesgos para cada tipo de alianza

Acción N. °1: Alianzas con competidores

En esta primera acción se buscará que la empresa busque en sus competidores ventajas que puedan llegar a servirle a ambos. Para esto, será necesario generar cierta confianza en los competidores para que no haya mayores riesgos y, además, propuestas realmente interesantes para que la competencia no se sienta en desventajas con las propuestas brindadas.

Su principal competidor es Top Garden por su cercanía y tamaño. A lo largo de los años Valls Garden fue desarrollándose más con el perfeccionamiento del producto mientras que Top Garden se dedicó más a los accesorios de jardinería.

Por lo mencionado anteriormente, se recomienda que Valls Garden comience con un Co-Branding con el vivero Top Garden buscando realizar acciones en conjunto en la que ambas empresas saldrán beneficiadas por promociones exclusivas que tendrán para clientes de cada vivero. Se menciona a continuación apartados a tener en cuenta en esta propuesta:

Beneficios:

- Establecer potenciales vínculos con la competencia.
- Aumento de cartelera de clientes para ambos viveros.
- Participación de ambas marcas en eventos particulares.

- Descuentos especiales para clientes de cada vivero.
- Publicitar acciones conjuntas en medios de comunicación masiva.
- Mejorar la imagen de la marca.
- Poder satisfacer necesidades en conjunto.

Riesgos:

- Confusiones en los roles de cada empresa.
- Mala sinergia entre las empresas.
- Pérdida de mercado por mejor aceptación de la otra marca.

Costos:

- Publicidad: Son los costos en los que habrá que incurrir para hacer llegar la información y las promociones a los clientes.

Acción N. °2: Alianzas con proveedores

Para este tipo de alianzas, se espera realizar asociaciones con proveedores con los que se tengan acuerdos con respecto al abastecimiento de materia prima. Con estas alianzas se busca que el riesgo disminuya por faltantes de stock, por ejemplo, e incluso que bajen los costos al asociarse con estos.

En el caso de Valls Garden, que cuentan con varios proveedores, se va a proponer realizar participaciones en conjunto en las que Valls Garden se asocie a uno de los proveedores con los que cuenta como principal proveedor.

Beneficios:

- Mejores precios.
- Velocidad de entrega de la mercadería.
- Confianza con el proveedor.

Riesgos:

- Monopolización del mercado.
- Falta de confianza hacia la parte asociada.
- Pérdida de poder sobre el mercado.
- Filtración de información.

Costos:

- Descuentos.
- Publicidad: Son los costos en los que habrá que incurrir para hacer llegar la información y las promociones a los clientes.

Acción N. °3: Alianzas con grandes clientes

Como se ha hablado con anterioridad, Valls Garden le provee a muchos de sus clientes ya sean mayoristas o minoristas. Es por esto que se plantea que haga alianzas con algunos de estos clientes, los que sean considerados como principales, para poder generar lazos que sean beneficiosos tanto para Valls Garden como para el cliente.

Para lograr esto, es fundamental realizar una selección basada en la competitividad de mercado, o sea, asociarse con clientes que no compitan por el mismo mercado local

seleccionado a los mismos por ubicación geográfica, o bien a aquellos clientes que estén centrados en nichos de mercados, que le permita acceder con imagen institucional a Valls Garden a estos nuevos segmentos o nichos.

Otra alianza potencial con clientes es con profesionales paisajistas, arquitectos o profesionales de disciplinas a fin, con los cuales puede establecer alianza de costos a cambio de exclusividad. También se sugiere el desarrollo de mercado de barrios cerrados y/o privados, que realicen compras masivas y/o sugieran este proveedor para los habitantes de los mismos.

Beneficios:

- Tener clientes activos permanentemente.
- Poder expandir los canales de ventas.

Riesgos:

- Filtración del Know How.

Costos:

- Descuentos.
- Publicidad.

Acción N. °4: Plantear un posicionamiento de marca aliadas.

El objetivo de esta planeación es buscar un camino más eficiente hacia los objetivos de posicionamiento de las marcas aliadas. Una vez establecidas las alianzas de Valls Garden, que pueden ser una o varias con los actores antes mencionados, será fundamental desarrollar

publicidad y comunicación de estas asociaciones para lograr posicionar las marcas en el mercado local.

Así, el acuerdo de alianza deberá contemplar los costos de publicidad prorrateados en los miembros de la misma. Es fundamental que se puedan desarrollar promociones de venta para incentivar el consumo, y deberán ser publicitarias en los canales digitales de ambas empresas, como también en otros canales de ser necesario o corresponder.

Considerando que Valls Garden es un proveedor de viveros pequeños y medianos, de diferentes puntos de la ciudad como de localidades cercanas, se propone que posicione su marca como productor de plantas de alta calidad y no solo como vendedor. Esto le permitirá ampliar el abanico de potenciales clientes como del segmento de mercado que acapara actualmente.

Ya que la empresa posee predios propios y procesos productivos intensivos, se considera que es una de las principales ventajas competitivas a desarrollar en el mercado actual. Sobre todo, pudiendo encontrar nuevos clientes en zonas más alejadas de la capital, tanto en los viveros como en los consumidores finales.

Beneficios:

- Crear prestigio de las marcas en conjunto.

Riesgos:

- Riesgos mencionados para las alianzas anteriores

Costos: Publicidad y promoción.

Etapa Presupuestaria

Presupuesto de Planificación

Estrategia	Objetivo Estratégico	Planes	Presupuesto	
			Total por Plan	Total por Estrategia
Rediseñar y Formalizar las bases estratégicas de Valls Garden	Formalizar las bases estratégicas de la empresa	Formalizar bases estratégicas	\$ 16.500,00	\$230.475,00
	Plantear la estructura empresarial	Analizar la estructura actual y plantear un organigrama actualizado	\$ 139.000,00	
	Comunicar y capacitar al personal la nueva estructura y bases estratégicas	Comunicar a todos los miembros de la empresa los cambios realizados	\$ 62.225,00	
		Capacitar a los empleados en la formalización de procesos y nuevas formas de trabajo	\$ 12.750,00	
Formalizar los procesos de la empresa Valls Garden	Formalizar los procesos internos que permitan obtener información viable y confiable de la empresa.	Formalizar los procesos administrativos contables	\$ 62.250,00	\$103.500,00
		Formalizar los procesos productivos		
		Formalizar los procesos de comunicación, promoción y venta		
	Capacitar a los empleados en los nuevos procesos internos.	Plan De Capacitación a empleados	\$ 41.250,00	
Incorporar nuevos productos y servicios al negocio familiar	Planear alianzas estratégicas	Alianzas con competidores	A definir	A definir
		Alianzas con proveedores	A definir	

Estrategia	Objetivo Estratégico	Planes	Presupuesto	
			Total por Plan	Total por Estrategia
		Alianzas con grandes clientes	A definir	
		Plantear un posicionamiento de marca aliadas	A definir	
Totales			\$333.975,00	\$333.975,00

Tabla 46: Presupuesto de la Planificación

(Fuente: Elaboración Propia)

Como se puede apreciar en la tabla, se proponen tres estrategias diferentes en las cuales cada una tiene su propia presupuestación, pero, a la vez, la sumatoria de ellas da la inversión final a la que deberá afrontar Valls Garden para los cambios planeados.

Si bien esta inversión no se debe realizar de inmediato y se va a ir prorrateando en el tiempo, es importante tenerla en cuenta para ver si la empresa puede afrontar los gastos necesarios para su implementación.

Con respecto al rediseño y formalización de las bases estratégicas de Valls Garden hay gastos en los que se va a incurrir una sola vez como son la formalización de las bases estratégicas y la comunicación y capacitación al personal de la nueva estructura y bases estratégicas. Pero, por otro lado, el plantear la estructura empresarial es un gasto mensual significativo ya que en un año la empresa tendrá un costo de \$1.668.000,00 por el incremento de personal. Esto, no debería significar un problema ya que se apuesta a un crecimiento no menor al 30% de las utilidades generadas en el 2017.

La segunda estrategia que se propone es la formalización de los procesos de la empresa Valls Garden. Esta propuesta tiene un costo total de \$103.500,00 que también será prorrateado en el tiempo, ya que el presupuesto de las capacitaciones que se proponen se las dividió en un tiempo de ocho meses, que será el tiempo necesario para su dictado, por lo que se supone un gasto mensual, si se lo divide en partes iguales, de \$5.156,25 durante los 8 meses de capacitación. Por otro lado, el diseño de procesos, que llevará un total de 13 meses, con un presupuesto de \$ 62.250,00, lo que genera un total mensual de \$4.788,46.

Por último, la estrategia número 3, que hace referencia a la incorporación de nuevos productos y servicios al negocio familiar, los gastos serán a definir en el momento en que se realizan las alianzas estratégicas antes mencionadas. Cabe destacar que el presupuesto de esta estrategia no será elevado ya que se presuponen únicamente costos de publicidad y descuentos especiales.

Planificación Presupuestaria

A continuación, se presenta en diagrama financiero para los próximos dos años de la empresa en función del presupuesto planteado previamente.

Posteriormente, se presentará el análisis de estos costos en relación a la rentabilidad de la empresa, sosteniendo como variable fija los resultados de 2017 con un crecimiento del 30%, que es lo que se espera obtenga la empresa a partir de la implementación de la planificación estratégica, como del crecimiento que ha demostrado los últimos años.

Año	Rediseñar y Formalizar las bases estratégicas de Valls Garden				Formalizar los procesos de la empresa Valls Garden				TOTAL POR MES
	Plan 1	Plan 2	Plan 3	Plan 4	Plan 1	Plan 2	Plan 3	Plan 4	
Mes 8	-	\$ 139.000,00	-	-	-	-	-	-	\$ 139.000,00
Mes 9	-	\$ 139.000,00	-	-	-	-	-	-	\$ 139.000,00
Mes 10	-	\$ 139.000,00	-	-	-	-	-	-	\$ 139.000,00
Mes 11	-	\$ 139.000,00	-	-	-	-	-	-	\$ 139.000,00
Mes 12	-	\$ 139.000,00	-	-	-	-	-	-	\$ 139.000,00
Subtotal Año 2	\$ 0,00	\$ 1.668.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 7.980,77	\$ 7.980,77	\$ 7.980,77	\$ 25.781,25	\$ 1.717.723,56
TOTAL POR PLAN	\$ 16.500,00	\$ 2.085.000,00	\$ 62.225,00	\$ 12.750,00	\$ 20.750,00	\$ 20.750,00	\$ 20.750,00	\$ 41.250,00	\$ 2.279.975,00

Tabla 47: Planificación Financiera para 2019-2020 por presupuesto

(Fuente: Elaboración Propia)

Análisis Financiero

Año	Inversión mensual	Utilidades Mensuales Estimadas	Resultado	% de Inversión Sobre Utilidades
AÑO 1				
Mes 1	\$ 4.125,00	\$ 512.184,40	\$ 508.059,40	0,812%
Mes 2	\$ 4.125,00	\$ 512.184,40	\$ 508.059,40	0,812%
Mes 3	\$ 4.125,00	\$ 512.184,40	\$ 508.059,40	0,812%
Mes 4	\$ 4.125,00	\$ 512.184,40	\$ 508.059,40	0,812%
Mes 5	\$ 4.788,46	\$ 512.184,40	\$ 507.395,94	0,944%
Mes 6	\$ 25.530,13	\$ 512.184,40	\$ 486.654,28	5,246%
Mes 7	\$ 25.530,13	\$ 512.184,40	\$ 486.654,28	5,246%
Mes 8	\$ 31.905,13	\$ 512.184,40	\$ 480.279,28	6,643%
Mes 9	\$ 11.163,46	\$ 512.184,40	\$ 501.020,94	2,228%
Mes 10	\$ 148.944,71	\$ 512.184,40	\$ 363.239,69	41,005%
Mes 11	\$ 148.944,71	\$ 512.184,40	\$ 363.239,69	41,005%
Mes 12	\$ 148.944,71	\$ 512.184,40	\$ 363.239,69	41,005%
Subtotal Año 1	\$ 562.251,44	\$ 6.146.212,85	\$ 5.583.961,41	10,069%
AÑO 2				
Mes 1	\$ 148.944,71	\$ 665.839,73	\$ 516.895,01	28,815%
Mes 2	\$ 148.944,71	\$ 665.839,73	\$ 516.895,01	28,815%
Mes 3	\$ 148.944,71	\$ 665.839,73	\$ 516.895,01	28,815%
Mes 4	\$ 148.944,71	\$ 665.839,73	\$ 516.895,01	28,815%
Mes 5	\$ 148.944,71	\$ 665.839,73	\$ 516.895,01	28,815%
Mes 6	\$ 139.000,00	\$ 665.839,73	\$ 526.839,73	26,384%
Mes 7	\$ 139.000,00	\$ 665.839,73	\$ 526.839,73	26,384%
Mes 8	\$ 139.000,00	\$ 665.839,73	\$ 526.839,73	26,384%
Mes 9	\$ 139.000,00	\$ 665.839,73	\$ 526.839,73	26,384%
Mes 10	\$ 139.000,00	\$ 665.839,73	\$ 526.839,73	26,384%
Mes 11	\$ 139.000,00	\$ 665.839,73	\$ 526.839,73	26,384%
Mes 12	\$ 139.000,00	\$ 665.839,73	\$ 526.839,73	26,384%
Subtotal Año 2	\$ 1.717.723,56	\$ 7.990.076,71	\$ 6.272.353,15	27,386%
TOTAL POR PLAN	\$ 2.279.975,00	\$ 14.136.289,56	\$ 11.856.314,56	19,230%

Tabla 48: Inversión Respecto de Utilidades Estimadas
(Fuente: Elaboración Propia)

Diagrama de Gantt

Estrategia	Objetivo Estratégico	Planes	Diseño	Implementación	Mantenimiento	Control
Rediseñar y Formalizar las bases estratégicas de Valls Garden	Formalizar las bases estratégicas de la empresa	Formalizar bases estratégicas	1 mes	3 meses	Indefinido	2 años
	Plantear la estructura empresarial	Analizar la estructura actual y plantear un organigrama actualizado	4 meses	1 mes	Indefinido	Año de Implementación
	Comunicar y capacitar al personal la nueva estructura y bases estratégicas	Comunicar a todos los miembros de la empresa los cambios realizados	2 semanas	2 meses	Indefinido	Año de Implementación
		Capacitar a los empleados en la formalización de procesos y nuevas formas de trabajo	2 semanas	7 semanas	Indefinido	Año de Implementación
Formalizar los procesos de la empresa Valls Garden	Formalizar los procesos internos que permitan obtener información viable y	Formalizar los procesos administrativos contables	2 meses	6 meses	Indefinido	1 mes
		Formalizar los procesos productivos	2 meses	6 meses	Indefinido	1 mes

Estrategia	Objetivo Estratégico	Planes	Diseño	Implementación	Mantenimiento	Control
	confiable de la empresa.	Formalizar los procesos de comunicación, promoción y venta	2 meses	6 meses	Indefinido	1 mes
	Capacitar a los empleados en los nuevos procesos internos.	Plan De Capacitación a empleados	2 semanas	8 meses	Indefinido	2 años
Incorporar nuevos productos y servicios al negocio familiar	Planear alianzas estratégicas	Alianzas con competidores	1 mes	1 mes	7 meses	1 mes
		Alianzas con proveedores	1 mes	1 mes	6 meses	1 mes
		Alianzas con grandes clientes	1 mes	1 mes	5 meses	1 mes
		Plantear un posicionamiento de marca aliadas	1 mes	1 mes	Indefinido	1 mes

Tabla 49: Planificación Diagrama de Gantt

(Fuente: Elaboración Propia)

Diagrama de Gantt Año 1

Estrategia	Objetivo Estratégico	Planes	Año 1														
			Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12			
Rediseñar y Formalizar las bases estratégicas de Valls Garden	Formalizar las bases estratégicas de la empresa	Formalizar bases estratégicas	█	█	█	█											
	Plantear la estructura empresarial	Analizar la estructura actual y plantear un organigrama actualizado			█	█	█	█	█							█	
	Comunicar y capacitar al personal la nueva estructura y bases estratégicas	Comunicar a todos los miembros de la empresa los cambios realizados						█	█	█							
		Capacitar a los empleados en la formalización de procesos y nuevas formas de trabajo									█	█	█				
Formalizar los procesos de la empresa Valls Garden	Formalizar los procesos internos que permitan obtener información viable y confiable de la empresa.	Formalizar los procesos administrativos contables					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	
		Formalizar los procesos productivos								█	█	█	█	█	█	█	
		Formalizar los procesos de comunicación,										█	█	█	█	█	

Estrategia	Objetivo Estratégico	Planes	Año 1															
			Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12				
		promoción y venta																
	Capacitar a los empleados en los nuevos procesos internos.	Plan De Capacitación a empleados																
Incorporar nuevos productos y servicios al negocio familiar	Planear alianzas estratégicas	Alianzas con competidores																
		Alianzas con proveedores																
		Alianzas con grandes clientes																
		Plantear un posicionamiento de marca aliadas																

Tabla 50: Diagrama de Gantt Año 1

(Fuente: Elaboración Propia)

Estrategia	Objetivo Estratégico	Planes	Año 2												
			Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
		Formalizar los procesos productivos	█		█										
		Formalizar los procesos de comunicación, promoción y venta	█				█								
		Capacitar a los empleados en los nuevos procesos internos. Plan De Capacitación a empleados	█												█
Incorporar nuevos productos y servicios al negocio familiar	Planear alianzas estratégicas	Alianzas con competidores	█				█	█						█	
		Alianzas con proveedores			█	█	█							█	
		Alianzas con grandes clientes					█	█	█						█
		Plantear un posicionamiento de marca aliadas		█	█									█	

Tabla 51: Diagrama de Gantt Año 2

(Fuente: Elaboración Propia)

CAPÍTULO 7: CONCLUSIÓN

FINAL



Conclusiones

A lo largo de este trabajo se ha visto como una planificación estratégica da el rumbo necesario que la empresa necesita buscando un crecimiento de la misma, de manera sostenida y mejorada en el tiempo. Con esta planificación, se buscó que la empresa pueda hacer frente a los riesgos del mercado, sin sufrir pérdidas e incluso buscando oportunidades en las amenazas encontradas.

Valls Garden, uno de los viveros más grandes de Córdoba Capital y sus alrededores, comenzó siendo algo muy pequeño y a lo largo de los años, y con esfuerzo de su dueño fundador y su familia, logro llegar a la actualidad sosteniendo una estructura significativa y siendo principales productores de plantas en la ciudad.

Con la ayuda de los procesos que se tuvieron en cuenta en la planificación estratégica, se pudo observar que al igual que la mayoría de las empresas familiares, Valls Garden no contaba con bases estratégicas solidas ni procesos formalizados en sus operaciones. En base a esto, los distintos planes que se propusieron para mejorar desde los procedimientos de la empresa hasta la comunicación con el exterior, se buscó que pueda mantener un crecimiento sostenido a lo largo de los años.

Una vez realizado el análisis del macro contexto y micro contexto, se realizó la investigación de la empresa en sí. Su historia, como planificaban, cuál era su organización, su dirección y el control que llevaban a cabo. Con esto, se buscaba poder detectar sus principales ventajas y debilidades para poder concluir el análisis en una Matriz FODA que serviría de guía para saber cuáles eran las necesidades de intervención de Valls Garden.

Se espera con esta planificación estratégica que la empresa pueda acrecentar sus utilidades y hacer frente a los problemas, tanto internos y externos, de una manera más estructurada y ordenada, que le permita permanecer en el mercado, realizando mejoras y cumplir con la misión y visión que actualmente su dueño fundador la tiene en mente para poder posicionarse como el vivero mayorista N° 1 de la Provincia de Córdoba.

Recomendaciones Profesionales:

- Una vez iniciado el proceso de implementación de esta planificación estratégica, se recomienda a Valls Garden que haga especial hincapié en la comunicación digital, comprendiendo que en la actualidad no solo los consumidores finales sino también los grandes clientes, tienden a digitalizar la búsqueda de información sobre proveedores.
- Que logre generar un posicionamiento en el mercado, valorizando su principal ventaja competitiva: la producción propia de plantas. Esto le permitirá situarse como proveedor de MiPyMEs locales y dentro de la zona de influencia, mejorando sus ventas y, por ende, sus utilidades.
- En relación a las alianzas propuestas, que las mismas estén regidas por un marco legal que le permita a Valls Garden como a sus socios protegerse de los potenciales riesgos que estas podrían implicar, como formalizar la relación con sus aliados. Esto es importante considerando sobre todo que en la actualidad la empresa se caracteriza por una alta informalidad en la relación con sus grandes clientes.

- Con respecto a los problemas típicos de las empresas familiares, se recomienda la profesionalización de la empresa a través de la adaptación de un protocolo familiar, que no solo permitirá mejorar la comunicación de los miembros de la familia empresaria, sino que permitirá establecer reglas y roles para los familiares que participen activamente, como para aquellos que no deseen hacerlo pero se vean beneficiados por los resultados.
- Una vez logrados los resultados del presente plan estratégico, se sugiere que la empresa pueda establecer una estrategia genérica de competitividad, sugiriendo específicamente la de diferenciación, ya que la empresa al ser productora le permite generar un diferencial en el mercado respecto de otros mayoristas no productores. Para lograr esto deberá enfocarse en la comunicación y los canales utilizados para alcanzar a su público objetivo, como en los procesos productivos para lograr excelencia los mismos.
- Finalmente, se recomienda que la empresa adopte una estrategia de crecimiento. Estableciendo metas asociadas a indicadores como ventas, cantidad de productos, cantidad de clientes, entre otros, que le permitan no solo aumentar la facturación sino también la rentabilidad, acaparar mayor plaza del mercado y lograr posicionarse como la primera empresa en la provincia.

A close-up photograph of a pink flower with a green stem and leaves. The flower is the central focus, with its petals showing a gradient of pink and purple. The background is a soft, out-of-focus green, suggesting a natural outdoor setting. The text is overlaid on the upper part of the image.

**CAPÍTULO 8: BIBLIOGRAFIA Y
ANEXOS**

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía Impresa

Gallardo Hernández, J. R. (2012). *Administración Estratégica: de la visión a la ejecución*. México: Alfaomega.

Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral*. México: Cengage Learning.

Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial*. Mexico: Pearson Educación.

Maximiano, A. C. (2008). *Administración para emprendedores: fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios*. México: Pearson Educación.

Tapies, J. (2011). *Empresa Familiar: Un enfoque multidisciplinar*. Universia Business Review.

Thompson Jr., A. A., Strickland III, A. J., & Gamble, J. E. (2008). *Administración estratégica: teoría y casos*. México: McGraw - Hill.

Bibliografía Digital

Banco Mundial (2018) Perspectivas económicas mundiales: América Latina y el Caribe. Publicado en Banco Mundial, el 9/01/2018 (Versión digital) Extraído el 02/07/2018 de <http://www.bancomundial.org/es/region/lac/brief/global-economic-prospects-latin-america-and-the-caribbean>

Lanacion.com.ar (2018) WhatsApp Business: para qué sirve y cómo funciona la versión del mensajero para empresas. Publicado en lanacion.com.ar el 19/01/2018 (Documento Digital) Extraído el 11/05/2018 de: <https://www.lanacion.com.ar/2102065-whatsapp-business-para-que-sirve-y-como-funciona>

Marketing Directo (2017) 5 tendencias de marketing que veremos en 2017. Publicado en marketingdirecto.com, el 3/01/2017 (Documento Digital) Extraído el 22/08/2017 de: <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/5-tendencias-marketing-veremos-2017>

Morán (2018) Jardines verticales, una solución de adaptación al cambio climático. Publicado en tiempo.com el 19/04/2018 (Documento Digital) Extraído el 13/05/2018 de <https://www.tiempo.com/noticias/divulgacion/jardines-verticales-una-solucion-de-adaptacion-al-cambio-climatico.html>

Navarrete Jiménez, M. M. (2009) Implicaciones de los factores de carácter familiar, empresarial y de propiedad en la transición generacional en las empresas familiares mexicanas fabricantes de pinturas y tintas". XIII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas La administración frente a la globalización:

Gobernabilidad y desarrollo 5, 6, 7 y 8 de mayo de 2009. (Versión Digital) Extraído el 01/06/2018 de <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/C15P26.pdf>

Política Argentina (2018) Lejos de los pronósticos del Gobierno, estiman que la inflación llegará al 24%. Publicado en politicaargentina.com el 6/05/2018 (Documento Digital) Extraído el 9/05/2018 de: <http://www.politicargentina.com/notas/201805/25487-lejos-de-los-pronosticos-del-gobierno-estiman-que-la-inflacion-llegara-al-24.html>

Política Argentina (2018) Volvió a subir el dólar, a pesar de las medidas del BCRA para que los bancos vendan. Publicado en politicaargentina.com el 7/05/2018 (Documento Digital) Extraído el 9/05/2018 de: <http://www.politicargentina.com/notas/201805/25497-volvio-a-subir-el-dolar-a-pesar-de-las-medidas-del-bcra-para-que-los-bancos-vendan.html>

Rosemberg (2018) Mauricio Macri busca un "gran acuerdo" con la oposición para bajar el déficit. Publicado en La Nación, el 15/05/2018 (Documento Digital) Extraído el 09/05/2018 de <https://www.lanacion.com.ar/2134710-mauricio-macri-se-reunio-en-la-casa-rosada-con-el-gabinete>

Santos (2011) Negocio familiar, el modelo de los tres círculos. Publicado el 09/08/11 (Documento digital) Extraído el 16/05/18 de: <http://ciclog.blogspot.com/2011/08/negocio-familiar-el-modelo-de-los-tres.html>

Soto, B. (2017) El impacto de la tecnología en la empresa. Publicado en [gestión.org](http://gestion.org), sección nuevas tecnologías, el 15/08/2017 (Documento Digital) Extraído 20/11/2017 de:

<https://www.gestion.org/gestion-tecnologica/nuevas-tecnologias/29672/el-impacto-de-la-tecnologia-en-la-empresa/>

Viera (2015) Estilos de vida: Los beneficios de convivir con plantas. Publicado en cubasi.cu, el 23/12/2015 (Documento Digital) Extraído el 2/11/2017 de: <http://www.cubasi.cu/cubasi-noticias-cuba-mundo-ultima-hora/item/46327-estilos-de-vida-los-/beneficios-de-convivir-con-plantas>

Wede, (2018) Se esperan 4 años de crecimiento por delante. Publicado en Infobae, sección economía, el 8/04/2018 (Documento Digital), Extraído el 02/07/2018 de <https://www.infobae.com/economia/2018/04/08/argentina-ano-verde-se-esperan-4-anos-de-crecimiento-por-delante/>

Zacarias, S. (2011) LA EMPRESA FAMILIAR ¿una bomba en potencia? Publicado en Grandes PyMEs, el 2/12/2012 (Documento Digital) Extraído el 25/05/2018 de <http://www.grandespymes.com.ar/2011/12/02/la-empresa-familiar-una-bomba-en-potencia/>

ANEXOS

Anexo I: Encuesta a Clientes Potenciales

1. ¿Qué edad tiene?

- Menos de 20
- Entre 21 y 30
- Entre 31 y 40
- Más de 40

2. ¿En qué barrio vive?

3. ¿Qué importancia tienen las plantas en su vida?

- Mucho
- Más o menos
- Poco
- Nada

4. ¿Compra flores?

- Sí
- Sí, a veces
- No

5. En caso de haber respondido que SÍ, ¿Con qué frecuencia las compra?

- Cada semana
- Cada mes
- Cada año
- Otro: _____

6. ¿En qué estación del año frecuenta más comprarlas?

- Primavera
- Verano
- Otoño
- Invierno
- Da igual

7. ¿Cuál de estas plantas compra o le gustaría comprar con mayor frecuencia?

- Florales
- Plantas de parque
- Plantas de interior
- Otro: _____

8. ¿Cómo adquiere generalmente plantas?

- Viveros
- Amigos
- Por encargo
- Por zona geográfica
- Internet
- Otro: _____

9. ¿Por qué las adquiere de ese modo?

- Por comodidad
- Por calidad del producto
- Por el precio
- Otro: _____

10. Además de las plantas, ¿Qué otro producto adquiere en un vivero?

- Macetas
- Artículos de jardinería
- Sustratos (mantillo, tierra negra, lombricompost, etc.)
- Solo plantas
- Otro: _____

11. ¿Recibe publicidad de viveros?

- Sí
- No

12. ¿Por qué medios le gustaría ver publicidad?

- Folletos
- Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram, etc.)
- Radio
- Televisión
- Correo electrónico
- Otro: _____

13. ¿Conoce el vivero Valls Garden?

- Sí
- No
- No sabe

14. ¿Qué opinión tiene del vivero Valls Garden?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- No lo conozco

Anexo II: Guía de Pautas a Proveedores

Apartados:

- Empresas a las que abastece.
- Producto.
- Empresa propia

Apartado 1: Empresas a las que abastece.

1. Abastece a mayoristas, minoristas, consumidores finales.
2. Territorio que abarca como proveedor.

Apartado 2: Producto.

1. Calidad del producto.
2. Velocidad en la entrega.
3. Precios del producto.

Apartado 3: Empresa propia.

1. Producción.
2. Servicios que ofrece.
3. Medio de contactos con los clientes.
4. Utilización algún sistema de control computarizado.

Anexo III: Guía de Observaciones a Competidores

Empresa	Ubicación	
	Sucursales	
	Sistema de Control Computarizado	
Medios de contacto	Teléfono	
	Web	
	Mail	
	Facebook	
	Instagram	
	Otros	
Producción	Producción Propia	
	Compra de insumos	
Productos	Variedad	
	Calidad	
	Cantidad	
Clientes	Consumidor final	
	Minorista	
	Mayorista	
Servicio	Atención personalizada en local	
	Traslado y logística de pedidos	
	Servicio postventa	

Anexo IV: Guía de Pautas para Gerencia y/o Dueños

Apartados:

- Historia y actualidad de la organización.
- Planificación.
- Organización.
- Dirección.
- Control.

Apartado 1: Historia y actualidad del vivero Valls Garden.

1. Cómo fueron sus comienzos.
2. Cómo se organizan en la actualidad.
3. Estructura en un comienzo y en la actualidad.
4. Cantidad de empleados.
5. Inversiones y mejoras realizadas a lo largo de la historia.
6. Cómo es el mercado en la actualidad – comparación con el comienzo.

Apartado 2: Planificación del vivero Valls Garden.

1. Misión y visión de la empresa.
2. Objetivos a largo plazo.
3. Objetivos a corto plazo.
4. Definición de metas.
5. Actividades que se llevan a cabo.

6. Logística y abastecimiento de la empresa.
7. Formas de financiamiento.

Apartado 3: Organización del vivero Valls Garden.

1. Procesos que se llevan a cabo.
2. Distribución de tareas.
3. Responsabilidades.
4. Recursos humanos.
5. Funcionamiento de la organización.

Apartado 4: Dirección del vivero Valls Garden.

1. Cómo se toman las decisiones.
2. Delegación de autoridad.
3. Tipos de estrategias.
4. Marketing.
5. Área de ventas.

Apartado 5: Control del vivero Valls Garden.

1. Métodos de control (producción, costos, inventarios, desperdicios, etc.).
2. Indicadores de medición de desempeño y resultados.
3. Retroalimentación.

Anexo V: Guía de Observaciones para Análisis Interno

Empresa		Fecha	
Observador		Hora	
Lugar de Observación		Observación N°	
OBSERVACIONES			
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

Anexo VI: Guía de Pautas para personal administrativo

Apartados:

- Características de los puestos.
- Objetivos y metas.
- Organización del puesto.

Apartado 1: Características de los puestos.

1. Nombre del puesto.
2. Funciones a realizar.
3. Habilidades técnicas requeridas.

Apartado 2: Objetivos y metas.

1. Objetivos y metas planteadas formalmente.
2. Objetivos y metas por área.

Apartado 3: Organización del puesto

1. Descripción del puesto.
2. Conocimiento de bases estratégicas de la empresa.

Anexo VII: Guía de Pautas para experto en producción

Apartados:

- Elaboración del producto
- Procesos formales de elaboración.
- Proveedores.

Apartado 1: Elaboración del producto.

1. Costos de elaboración.
2. Etapas de elaboración.
3. Tiempos de elaboración.

Apartado 2: Procesos de producción.

1. Insumos necesarios para la elaboración.
2. Transformación del producto.

Apartado 3: Proveedores.

1. Tipo de proveedores.
2. Cantidad de proveedores.

Anexo VIII: Respuestas a Guía de Pautas para Gerentes Generales

Apartados:

- Historia y actualidad de la organización.
- Planificación.
- Organización.
- Dirección.
- Control.

Apartado 1: Historia y actualidad del vivero Valls Garden.

1. ¿Cómo fueron sus comienzos?

Cuando empecé como ingeniero agrónomo siempre me gusto la parte de producción. Tuve la suerte que en el segundo año de facultad empecé a trabajar en un vivero mayorista de Córdoba cuando había 3 viveros mayoristas grandes. Me especialice en todo lo que es plantas de interior durante 8 años, después por motivos de la otra empresa, que termino cerrando, yo empecé a producir plantas de interior en ese lugar en 6 metros cuadrados (M2). De a poquito, con los meses ya tenía 300 M2, después 600 M2. Empecé alquilando, que, en esa época, hace más de 35 años, no se alquilaban y yo hacia la decoración de todos los restaurantes y hoteles y le alquilaba el servicio. Le hacia el mantenimiento. Eso lo hice durante 4 años. Luego, cuando ya no podía estar más en ese predio compramos este predio que tenemos acá actualmente, en el año 1990. Que es más o menos una hectárea y media. Empezamos con mi

mujer ahí a trabajar. Seguíamos haciendo lo mismo y empezamos a tomar lo que era el mantenimiento de grandes espacios. Por ejemplo: en el Nuevo Centro Shopping. Ahí fue donde contratamos recién los primeros 2 empleados para hacer ese mantenimiento y con la producción nuestra le hacíamos la reposición y cada vez íbamos aumentando más. Luego por una cuestión de la evolución de los costos del gas. Cambiamos de tener plantas interiores y comenzamos a trabajar con plantas de parque. Empezamos a hacer parquizaciones, trabajamos con paisajistas muy renombrados de Córdoba que nos fueron enseñando muchísimas cosas del mercado y las plantas de parque que era muy chico en Córdoba (uno o dos viveros, nada más.)

¿En qué año fue esto? Eso ya fue en el año 1995, 96. Más o menos ya empezamos a trabajar con plantas de parque. Ya teníamos este predio, siempre a puertas cerradas. Habíamos logrado ya tener 5, 6 invernaderos con toda la producción. Al principio queríamos comprar plantas acá y veíamos que no había quien tuviera la cantidad, la variedad y la calidad que hacía falta para lo que nosotros estábamos haciendo. Entonces empezamos a contactarnos con productores de Buenos Aires, Santa Fe. Logramos hacer un convenio con un productor de Santa Fe y traíamos mucha mercadería de allá. Empezamos a tener tanto, que, en el año 2000, ya muchos conocidos que trabajaban en el rubro nuestro querían comprarnos plantas a nosotros acá, a puertas cerradas. Entonces, en el año 2000, directamente ya decidimos abrir las puertas del negocio como venta mayorista exclusivamente. Nosotros siempre quisimos hacer una separación entre lo que es el vivero de venta al público, lo que son los paisajistas y lo que son los viveros mayoristas. Esa política la manejamos por más de 14 años (hasta el 2014). Después la tuvimos que cambiar por una cuestión de que los viveros de venta al

público no hacen inversiones, no fraccionan en el mercado, no hacen nada por vender y nosotros empezamos a perder la posibilidad de mucha venta al público porque la gente cuando viene acá y ve la calidad, la diversidad y la variedad que hay quieren comprar. Entonces, bueno, todas estas modificaciones que estamos haciendo actualmente es para relanzar el vivero como un Garden Center de muy buena exposición.

2. ¿Actualmente cómo se organizan?

Con todos estos cambios y evoluciones que te estaba mencionando, obviamente que siempre fuimos sumando mano de obra y ya hace 2 años, casi 3 años que entra Cristian, mi hijo mayor, y se empieza a hacer cargo de toda la parte de ventas, hacer toda la parte de marketing, de ventas, y el, digamos, maneja toda esa área. Mi mujer, se queda con la parte administrativa, la parte gerencial de administración y yo me voy a quedar en la parte de producción, que es lo que me gusta, y compras, suministros.

3. ¿Cuál era su estructura y cómo es actualmente?

Hasta el año 2014, teníamos la estructura única de esta superficie que te dije yo de casi una hectárea y media toda cubierta. Al ingresar mi hijo mayor, tenemos que tratar de aumentar porque es como otra unidad económica que viene a vivir del negocio. Entonces, tomamos la política de alquilar otro vivero de un colega que había fallecido de la misma superficie de esto que trabajaba con plantas de interiores y florales que nosotros estábamos empezando a incursionar en el área. Era uno de los competidores nuestros, mayoristas. Y también alquilamos un campo para hacer toda la producción de las plantas exterior para poder llegar a bajar los costos que nos era fundamental para poder ser competitivos hoy. Si no

hubiésemos hecho esos cambios, hoy no estaríamos a la cabeza de los movimientos, sino que estaríamos en la cola.

4. ¿Qué cantidad de empleados tienen actualmente?

Va fluctuando, el trabajo en los viveros es muy estacional. Tienes los inviernos que se mueve muy poco donde vos te preparas para la primavera y el verano que es cuando se vende. Y puede fluctuar entre 10, 12 y en la actualidad estaremos en los 20.

¿Tienen asesores externos? Nosotros nos manejamos como te decía, la parte administrativa mi señora, Cristian en la parte de ventas y yo como jefe de producción. Después tenemos asesores externos que serían contables, abogados, asesores técnicos externos de la universidad nacional o católica y el resto son todos los empleados de distintas categorías. Vendedores, productores, todo eso.

5. Inversiones y mejoras realizadas a lo largo de la historia

Todas las inversiones y mejoras fueron muy paulatinas por que las hicimos sin crédito alguno. Las hemos hecho “a pulmón” como se dice. De a poco fuimos anexando la primera parte de los invernaderos, los umbráculos, para evitar las tormentas con piedras que nos rompan las plantas, después, hicimos otra inversión atrás de la superficie, son 5000 metros que hicimos de umbráculos, después hicimos una inversión en una represa de agua porque empezamos a tener un consumo muy alto de agua y teníamos que tener un stock e hicimos toda una represa cerrada con plásticos, tapada con media sombra con 300.000 litros de agua. Otro año, pusimos todo el sistema de riego automatizado con computadora. Es decir, yo hoy lo programo al vivero y el vivero se riega solo en el 95% de la superficie. Después por una

cuestión ya de calidad, de atención. Siempre fue una de las cosas que nos interesaba. Empezamos a hacer todos los caminos de cemento. Se calcula que la cantidad de cemento puesto en todos los caminos que hay en el vivero alcanza para hacer una casa de 1800 metros cubiertos. Para que te des una idea de la inversión. Luego empezamos, una de las últimas inversiones, un circuito de calefacción nuevo para todo lo que es plantas de interior que habíamos incorporado como te dije. Y este año en el predio original estamos haciendo todas las oficinas nuevas con oficinas administrativas y la sala de reuniones, todo. Son más o menos 240 metros cubiertos. Esa inversión que te comentaba de las nuevas oficinas de ventas es porque con el cambio que estamos implementando ya desde el año pasado para atender a todo lo que es el público. Nos vemos que, obviamente, la oficina que tenemos estamos totalmente sobrepasados y como queremos hacer un tipo de autoservicio que la gente pueda entrar con los carros como si fuese un supermercado, entrar con el carro, poder ver la mercadería y toda la que él pueda mover la va a ir sacando. Para eso también, hemos hecho una copia de unos carteles que se trajeron de Europa que tienen todas las características de las plantas, los requerimientos, las necesidades para poder hacer que la gente se atienda sola y no tener que tener una persona acompañándola permanentemente, salvo cuando son grandes volúmenes o clientes que tienen que llevar cosas muy grandes. Esa es una de las posibilidades que estamos abarajando ahora y que gracias a Dios nos está dando muy buenos resultados que hemos llegado a tener ingreso de más de 200 personas en un día. En temporada.

6. ¿Cómo es el mercado en la actualidad y como era en un comienzo? También, ¿cómo te ves vos parado frente a la competencia?

Como te comentaba, al comienzo éramos un vagón de cola, empezamos muy de abajo sin nada, pero sabiendo y habiendo encontrado justo el nicho que nadie realmente lo explotaba correctamente. Entonces al transcurrir los años fuimos tomando un poco más de volumen de ventas y los viveros mayoristas, antes, los 5 esos que había eran casi especialistas en algo. Estaba el que era especialista en plantas de interior, el que era especialista en producción de plantines, había uno o dos especialistas en plantas de parque y nosotros que empezábamos como especialistas muy marcados, de muy buena calidad en plantas de parque. Es decir, siempre tuvimos la misión o la visión de tratar de trabajar muy buena calidad y muy buena diversidad de plantas. Entonces, atacamos un punto de gente que no podía encontrar estas cosas y eso fue lo que nos dio un empujón muy grande. En este momento, dejamos de ser vagón de cola y ya estamos entre los segundos o terceros viveros de Córdoba en superficie cubierta. Ya somos referentes a nivel provincial en cuanto a que tipo de planta, cuáles son las novedades, somos referentes para el gobierno municipal, provincial. Hemos hecho cursos trayendo la primera charla por ejemplo de jardines verticales la dimos nosotros. Cuando empezaron esa tendencia. Cuando se hizo los techos verdes también hicimos charlas. Generamos cursos acá, dimos capacitaciones. Todo eso era posicionar la marca nuestra y la calidad nuestra que estábamos manejando y haciendo la diferencia con el resto de los viveros. Y que es lo que vemos en la actualidad, como yo te había dicho antes, los viveros de venta al público son personas que, en su gran mayoría, muchos, no tienen estudios, no tienen una visión o el criterio de poder tener un vivero bien abastecido, siempre lo hacen en lugares muy chiquitos, entonces la gente no encuentra lo que busca. Es como que vas a un supermercado y el supermercado está vacío. Entonces, luchamos durante años para que eso tratara de cambiar.

No lo cambiaron y decidimos hacer nosotros el cambio porque vemos que se están cerrando muchos viveros chicos y una tendencia que no solamente es de Argentina, sino también de Brasil, los grandes viveros están tratando de generar sus propios puntos de ventas. Ya sea por franquicia, ya sea por sistema de venta en máquina, por kioscos de venta de plantas, pero son los viveros grandes lo que están generando eso porque necesitan canales de venta para la producción. La Argentina, tiene la capacidad de producir 50% más de lo que se produce en la actualidad, pero no hay a quien vendérselo.

Apartado 2: Planificación del vivero Valls Garden.

1. Misión y visión de la empresa.

Mira, al principio la misión que teníamos era simplemente poder vivir de esto. Poder solventarnos con todo el crecimiento de nuestros hijos. Siempre pensando en marcar una diferencia en cuanto a la calidad de las plantas y eso el día de hoy cada vez lo asentamos más, tratamos de ser con muy buena calidad, muy buen asesoramiento. Tratamos de guiar a nuestros colegas que nos compran hacia donde tienen que crecer y que tienen que poner. Tratamos de generar ciertas tendencias a nivel ecología de Córdoba. Después, el resto es tratar de seguir creciendo, con los chicos incorporándose a la empresa y bueno, el objetivo es seguir ampliándonos y especializarnos cada vez más en los distintos rubros que estamos abarcando, manteniendo la calidad como meta segura.

2. Objetivos a largo plazo - objetivos a corto plazo.

Teníamos objetivos que los hemos ido cumpliendo, pero con el ingreso de los chicos, esos objetivos han cambiado un poco y se han acelerado. Porque como es sangre nueva, esa

sangre nueva viene con mucho empuje y con muchas ganas de hacer. Entonces midiendo un poco las inversiones que se están haciendo, se va cambiando los objetivos y el gran cambio para este año eran todas estas inversiones de ampliar todo lo que es a venta al público en general, manteniendo las diferenciaciones con los mayoristas y paisajistas.

3. Definición de metas.

Tratamos... tratamos de fijar algunas metas o algunas formas de crecimiento. Como te decía, nosotros no tenemos ningún tipo de créditos. Entonces, una de las metas que siempre hemos tenido es poder seguir creciendo sin ningún tipo de endeudamiento para podernos mantener elásticos frente a la crisis. Eso nos ha ayudado muchísimo y ahora en la actualidad en cada uno de los rubros dentro de la empresa, nos estamos fijando nuevas metas porque lo estamos diversificando. Por ejemplo, en la parte de ventas Cristian está poniendo la venta al público, la venta online, todo lo que es la venta para el interior del país, noroeste del país, se está tratando de buscar. Es una meta a futuro que no se sabe en 2 o 3 años serán un sistema de distribución posiblemente, eso habrá que ir viendo cómo evoluciona el país. En la parte administrativa, una de las metas es que se incorpore dentro de un par de años, mi hijo más chico que va a ser contador para poder reforzar toda la parte contable de la empresa y poder gestionarla mucho mejor en todos los estudios de costos, todos los estudios que tenemos que hacer para hacer con los números muy finos. Nosotros en la parte administrativa, nos fijamos con muchos tipos de controles que tenemos internos para saber cómo estamos yendo. Y en la parte de producción que es la que hemos empezado ahora muy fuerte desde el año pasado, siempre haciéndolo y tratando de lograr incorporar nuevas variedades. Lo que se dice nuevos genotipos de plantas con mejores tecnologías tratando de bajar la cantidad de mano de obra y

automatizar lo más posible. Pero bueno, eso va a ir en función de la evolución de las ventas. Entonces uno no se puede poner un plazo de decir, el año que viene yo voy a comprar tal maquina o tal otra porque acá hay que ser elástico sino te fundís. Es muy fácil para eso.

4. Actividades que se llevan a cabo.
5. Logística y abastecimiento de la empresa.

Como te había mencionado, nosotros estamos organizados en tres sectores. Todo se basa en que nosotros tenemos un sistema de computación (Linux) donde llevamos analizado todo lo que se vende en el vivero. A nivel de Córdoba, creo que es el único vivero que lleva un stock y te puede decir de cada planta cuanto ha vendido en un día, en un mes, en un año, en los últimos 10 años, últimos 15 años, en que tamaño, como las clasificamos, todo. Tomando eso como base, y ahora hablando de todo lo que es producción, con eso sabemos que es lo que tenemos que producir para el año que sigue. Y en función de los análisis de cómo viene la economía, decidimos si aumentamos un 10, un 15 o un 20% la producción y ahí es en donde interactuamos con lo que Cristian, por ejemplo, en la parte de ventas, él me dice: yo tengo ahora una tendencia en determinadas variedades que me están pidiendo. Entonces vamos tratando de hacer lo más ágil posible esa producción para lo que el pida, aunque nosotros siempre tarde un año a veces en salir la planta. Todo eso se va relacionando después, con lo que es la parte administrativa en cuanto a lo que son las formas de pago de todas las cosas. Una vez que decidimos que vamos a hacer, tenemos el stock de lo que sabemos que vamos a producir, el resto lo compramos. Ya sabemos que en determinada época del año se compran determinadas plantas, de determinada forma que las estamos comprando, para que te des una idea, en marzo para venderlas en octubre. Entonces, con las

estadísticas que tenemos de los últimos 10 años, sabemos que tenemos que comprar como mínimo o como máximo si quisiéramos para octubre. Hacemos planificación de las inversiones. Entonces está todo muy interrelacionado y cada una de esas compras las tenemos que ir manejando. La logística, todas son tercerizados, las compras que hacemos a veces de gajos, se dicen estacas, las hacemos en Buenos Aires cuando no son las que producimos nosotros acá ahora. Las traemos de Buenos Aires vía colectivo, vía camión, vía avión, o la forma que sea. Después tenemos las compras que hacemos vía telefónica o presencial y traemos los equipos con la mercadería que va haciendo falta semanalmente o quincenalmente.

6. Formas de financiamiento

El financiamiento que nosotros tenemos es a través de los proveedores. El proveedor como le interesa mucho vendernos por los volúmenes que manejamos, a su vez nos da una cierta financiación que muchas veces, nosotros la pasamos a nuestros clientes también, es decir, somos un embudo. Ellos a través de nosotros hacen una distribución, se garantizan que lo que ellos nos están entregando a nosotros, aunque sea financiado a 60, 90 días, 120 días, es pagado. Y nosotros cuando lo financiamos a nuestros clientes a veces corremos riesgos de que haya algunos que no pagan. Pero esa es la única financiación que podemos lograr.

7. Funcionamiento de la organización – organigrama

Si, la forma de trabajo se basa en las tres cabezas que te mencionaba. Cristian, mi señora y yo. Cristian en la parte de ventas, mi señora en administración y yo en la producción y las compras. En la parte de Cristian, está el como gerente que maneja toda la parte de

comercialización con un empleado que lo secunda en la facturación y empleados más rasos que son los que hacen la entrega de la mercadería. Después, en el caso de la administración está mi señora que con los asesores externos de contador y abogado y mi tercer hijo que está estudiando y está empezando a trabajar, son la otra parte. Yo en la parte de producción que tengo a un ingeniero asesor en el campo con 7 chicos trabajando de los cuales uno es el capataz y los otros son peones. Algunos peones especializados y otros comunes que recién están aprendiendo. Es un poco la forma. Va cambiando y es elástica. Normalmente son polivalentes como se les dice a los empleados porque, no tenemos una estructura o una dimensión tan grande de empresa y no es todo el año igual entonces un empleado que en plena temporada que vende, también es el que riega o también el que sabe plantar o también sabe curar las plantas. Tenemos que ser multi componentes, saber hacer de todo. Puntualmente, esa es. Porque no tenemos tanto movimiento. Se está pensando ya en incorporar otro personal más de ventas, otro cajero, que estará en función de las nuevas instalaciones y de los movimientos que haya y bueno, así va a ir manejándose. Se va triangulando porque uno no puede manejar todo. Si quiere ser eficiente tiene que aprender a delegarlo y buscar a esas personas capaces. El secreto está en la habilidad de saber delegar, que no es fácil.

Apartado 3: Organización del vivero Valls Garden. (Se respondieron todas las preguntas en el apartado anterior).

1. Procesos que se llevan a cabo.
2. Distribución de tareas.
3. Responsabilidades.

4. Recursos humanos.

Apartado 4: Dirección del vivero Valls Garden.

1. Como se toman las decisiones.

Como te decía, tenemos el trípode de las tres patas que es Cristian, mi señora en la parte administrativa y yo como director general digamos. Las decisiones las charlamos entre los tres. En el caso de parte de ventas, escuchamos todo lo que dice Cristian que es el que está viviéndolo día a día y en función al criterio que nosotros tenemos, tomamos la decisión. Cuando hay una decisión más administrativa, la cuestión de, por ejemplo, contadores, impositivas, de pago y todo lo demás, obviamente que la persona que va a tomar las decisiones con más peso va a ser mi señora y las decisiones de compra, de inversión en producción y todo lo demás, yo escucho a las otras partes y soy yo el que toma un poco más la decisión. Pero siempre estamos los tres al unísono de acuerdo en lo que estamos haciendo porque si no, no se podría manejar.

2. Delegación de autoridad.
3. Tipos de estrategias.
4. Marketing.
5. Área de ventas.

Nosotros hace ya tiempo que venimos haciendo inclusive charlas en el vivero de cómo se debe hacer para mejorar las ventas, formamos parte de un plan que es, en Córdoba, seguro el único vivero que aporta a nivel nacional para una campaña de marketing de ventas de plantas a nivel nacional solventado por las empresas privadas. Viveros grandes. En el

interior del país no sé si habrá 2 o 3 más. El resto solamente en Buenos Aires. Que nos ha servido ver con esas charlas y formar parte de esta gente, es ver hacia donde tenemos que realizar nosotros nuestras acciones de marketing. Son varias: una es mejorar la infraestructura nuestra para que el cliente sea atendido rápido y bien asesorado. Son cosas muy fuertes que los otros viveros salvo uno, el resto casi no la tiene. Entonces, eso fue para nosotros fundamental. El asesoramiento, explicarle el qué, cómo, cuándo, dónde. Todo lo que le hace falta a la gente para que pueda vender esa planta. Como a mayoristas, hay muchos que vienen a comprar plantas y van a vender plantas y no saben de plantas. Ese es uno de los fuertes más grandes que tenemos nosotros frente a la competencia. Casi nadie. El resto se preocupa por vender. No le importa si los asesoran. Nosotros también asesoramos, y eso nos tiene un muy buen retorno de los clientes. La otra, es apostar a la calidad. Este año le estamos sumando tener una muy buena calidad y un muy buen precio. Antes estábamos débiles en eso, teníamos muy buena calidad, pero no tan competitivo en precio. Al nosotros empezar a hacer la producción nos ha permitido empezar a bajar los precios que para que te des un ejemplo, hay plantas que nosotros ahora las producimos y las estamos vendiendo al precio del año pasado. Entonces, logramos la calidad y llegar a ser muy competitivos en precio, entonces, juntamos mejoras en la infraestructura para la atención. Por ejemplo, un estacionamiento ahora muy práctico para la gente, rapidez, calidad, y asesoramiento. Son 5 cosas que nos hacen para la gente comparar con respecto a nuestra competencia y el otro factor que siempre lo hemos tenido es tratar de tener la mayor diversidad posible de mercadería y hemos logrado ser que cuando vos buscas algo medianamente raro, ¿Quién puede ser que la tengan? Somos nosotros como primera opción. Y eso es muy importante. Con todas estas cosas, ser la

primera opción de nuestros clientes. Es decir, cuando piensan algo que piensen en nosotros primero. Si por alguna razón nosotros a esa planta no la tenemos, porque es muy difícil tener todo, bueno... pero hemos sido la primera opción. En eso es lo que estamos haciendo. Y aplicando el bajar los precios, nos está permitiendo ahora con la competencia ser muy agresivos entonces está cambiando mucho todo nuestro movimiento.

- Publicidad:

Nosotros tenemos, vía internet en este momento por Facebook.

¿Es la única red social que manejan? – Si, Twitter no la manejamos e Instagram tampoco por ahora. Hay un proyecto que lo está manejando Cristian en la parte de ventas de poner un asesor externo que va a manejar todas las campañas publicitarias en Instagram, en Snapchat, en Twitter, todas las redes sociales que es la tendencia. Ya está trabajando. Para que vos te des una idea, cuando Cristian se incorpora el vivero no tenía Facebook, solamente la página institucional como tenemos todos, actualizada, moderna. Y en este momento, a través de todas las acciones que se hicieron en estos últimos años, pasamos a ser el tercer vivero con más “me gusta” del país. La idea es aumentarla porque, una, es una forma de comunicación y la otra, es una forma de posicionamiento en las búsquedas. Cuando alguien busca una planta, ¿Quién aparece primero? Nosotros. Es la forma de posicionarnos.

- Venta por internet:

Cristian respondió: Si, por Facebook y Jorge dijo que si, se logran, pero no son las ventas online. A lo que Cristian dijo: que por ejemplo la venta a la Siglo XXI es una venta de internet. Que se la consideraba así. Por lo que este punto no estuvo muy claro. Cristian aclaro

que no tienen una plataforma online para compras como carrito, pero si se realizan ventas por internet.

- Algún otro medio de publicidad además de por internet:

Jorge dijo: hicimos a través de LV3 (por radio) en un programa del día domingo que habla Guillermo Grimoldi, especialista en plantas, hace 3 o 4 años, hicimos 2 años de campaña, aunque éramos un vivero mayorista, hacíamos campaña para que la gente comprara plantas. Uno de los problemas que teníamos era que se nos quería venir el público minorista en ese momento a comprar. Pero hicimos campañas muy llamativas como una de intercambiar pilas por plantas. Como te decía, cambiábamos tres pilas por un plantín. ¿Qué hacíamos? Nosotros no éramos un vivero que entregábamos nosotros, sino que habíamos tratado de que, en cada punto de Córdoba, un vivero fuera el que lo recibía. Entonces, la persona iba a dejar las pilas y a los 15 días volvía a buscar su plantín. ¿Nosotros que hacíamos? Que ese vivero viniera con todas las pilas a nosotros, las entregara, les dábamos los plantines y el mismo efecto que queríamos lograr nosotros con los clientes públicos, nosotros lo lográbamos con nuestros clientes que, si venían de paso veían que teníamos. Llego un momento que tuvimos que cancelar la promoción porque habíamos juntado 70.000 pilas y no sabíamos dónde ponerlas. Fue muy exitoso. Después, otra campaña fue, también, el día del padre. Regalábamos 3000 árboles chiquitos, plantines para que pasaran por la emisora, los retiraran y plantaran con su hijo. Tanta repercusión tuvo que esas 3000 plantas se entregaron en una hora y media. Se cortó la avenida Colón, la calle Alvear, llamo la gente del ministerio de agricultura y dijo que para el día de la madre ellos iban hacer exactamente lo mismo e iban a donar 6000 plantas. Efectivamente lo hicieron, se prendieron de nuestra

acción para el día de la madre, ellos hacerla. Cuando ellos la hicieron, nosotros les devolvimos el favor y nos prendimos de la acción de ellos. Hicimos varias campañas que llamaron mucha la atención, pero los efectos desgraciadamente tenes que hacer una inversión muy grande y continúa para lograr posicionarte. Y el posicionar la marca en nuestro rubro no es como caso de Arcor o de un aceite o de una marca de autos, nosotros queremos posicionar la marca, pero los viveros como te digo, son tan bajos que en vez de fomentar que esa marca es sinónimo de calidad, ¿Qué hace? Es capaz de que te saquen la marca y ponerla en un producto que ellos hacen y nos perjudica. Ese es un problema de posicionar la marca. La vamos a hacer con la idea de lo que decíamos del día de mañana hacer las franquicias y todas esas otras acciones que queremos ver cuando se incorpore más gente de la familia. Por ahora no se puede hacer todo junto. No hay tanta plata ni crédito para poder largarse de golpe a esto. Menos en esta situación que es bastante critica en el país.

Apartado 5: Control del vivero Valls Garden.

1. Métodos de control (producción, costos, inventarios, desperdicios, etc.).
2. Indicadores de medición de desempeño y resultados.

En la parte de ventas, en la parte contable, como te decía con el sistema que tenemos implementado, hacemos todo tipo de control que se puede y que se quiere en cuanto a evolución de ventas, en cuanto a margen de ganancia, rentabilidad, costos. Después, en la parte de ventas acá en general, tenemos que tratar de hacer control de los daños, robos que puede haber por la gente. Te decía, hacemos un control de stock que es bastante difícil manejarlo porque estamos hablando de un ser vivo, y los seres vivos, las plantas, se van muriendo. Entonces, no es fácil cuando viene un empleado que saca la planta y la tiene que

tirar, entonces te tiene que mandar un listado con las plantas que se tiran y a su vez, tampoco es fácil porque la planta a veces entra en un determinado formato, y sale en otro. Entonces, vos tenes que hacer ese control intermedio de cómo van haciéndose los cambios. Que se hace, está listo y se puede continuar permanentemente. A veces, no lo llevamos tan fino porque eso implicaría tener 1 o 2 personas haciendo nada más que ese control. Y por una cuestión económica, no. En cuanto a la producción, tenemos un sistema de control un poco de rendimiento, que son aleatorios. Es decir, se estipula. Como, por ejemplo, cuando has estado hoy, vos me viste a mí trabajando con toda la gente y embazando, no solamente que yo estoy haciendo algo que me gusta, sino que estoy controlando y sé que cantidad pasaron tantas personas, en tantos días. Eso lo extrapolo después cuando les dejo trabajo para cuando tengan que hacerlo solos. Entonces, si ese día me rinden 300 o 500 o tantas plantas menos, lo puedo controlar. Tenemos control de tiempo de producción, cada planta como se embaza. En producción, se le pone la fecha. Entonces sabemos si estamos sacándola en tiempo y en forma para la ecuación de costos porque en las plantas vos producís, tenés varios factores. El costo de una maceta, el gajo que vos plantas, de la tierra, de la mano de obra, y después tenés un costo de mantenimiento de la planta durante 6 meses o 1 año que es hasta que salga de la producción a la venta. Y ahí es donde se insumen todos los otros costos que son del movimiento de la empresa. Entonces, es muy importante saber cuántos meses son los que tarda una planta en salir. Después, son controles, en producción, para que te des una idea, de PH del agua, PH del suelo, aireación del suelo. No aplicamos por ahora controles de temperaturas, nada automatizado en los invernaderos porque es muy costoso. Pero eso en general son los controles que estamos manejando.

3. Retroalimentación.

Cuando son de la parte de ventas, siempre tenemos charlas diarias con Cristian con respecto a cuál es lo que se está viendo que se está vendiendo, cual es la tendencia. Porque él esta, como se dice, en el pie del cañón donde empieza a recibir y dice “che, me están pidiendo mucho de esto” o “falta aquello”, si es que tenemos que comprarlo, él me dice y se organiza la compra en el momento, en una semana. Si es producción, no. Eso se va haciendo con más tiempo, nos vamos fijando a través del sistema. En todo lo que es para hacer las inversiones de producciones, costos de ventas, usamos el sistema que te digo que es donde tomamos toda la información para cualquier tipo de inversión que hagamos, la sacamos de ahí.

- Seguridad del establecimiento:

El tema de seguridad, bueno, no somos ajenos ni exentos de lo que es a nivel provincia, acá estamos en los Boulevares que es una zona bastante complicada. Uno de los cultivos lo tenemos en una zona muy complicada. Ahí hemos tenido en menos de un año, 18 robos. Robos chicos, no muy grandes algunos que por más que tienen un alambre perimetral, tienen un cerco eléctrico, lo rompen, lo cortan, rompen alguna puerta, en fin, pero a veces entran y lo que me roban es 1/4 del valor de lo que me cuesta tener un policía adicional ese fin de semana, por ejemplo. Pero estamos tratando de ir haciendo acciones para evitar ese robo. Tenemos que hacer paredes nuevas, medianeras, y con toda la inversión que estamos haciendo nuevas de las oficinas, por ahora no la podemos hacer. Y acá (vivero central) también nos pasa. Acá hay casero y estamos viviendo acá, tenemos cerco eléctrico, pero bueno, saltan, entran y lo que ven, así como rateros, lo roban y se van. Después tenemos los

robos de los mismos clientes. Nosotros trabajamos con mucha clientela que es pobre y desgraciadamente, hemos echado a muchos por robo. Tratamos de controlarlo lo más posible y eso es lo que queremos lograr con la nueva oficina que vamos a centralizar todas las salidas por un solo lugar, vamos a poner una sola persona que embala, el cliente cuando va a salir va a tener un solo control y bueno, estamos viendo eso ahora. En un futuro capaz que pongamos un personal de seguridad privada que controle la mercadería que sale y todo el estacionamiento y el movimiento de los vehículos y la gente.