

ANÁLISIS FODA

Fortalezas

- Es representante exclusivo de Monsanto.
- Experiencia con los productos que se comercializan.
- Amplia trayectoria en la zona.
- Respaldo al cliente.
- Cuidadosa selección de los clientes.

Debilidades

- Pocas expectativas de crecimiento.
- Falta de planificación.
- No existe una estructura formal.
- “Quedarse” en relación a las nuevas circunstancias.
- Los dueños no poseen perfil empresario.

Oportunidades

- Instalación de una estructura de acopio.
- Alta demanda:
 - Instalar una sucursal.
 - Ampliar la estructura.
 - Prestar nuevos servicios.
- Construir una página en internet.

Amenazas

- Incremento de las retenciones.
- Introducción de nuevos competidores.
- Grupos de compradores.

Desarrollo del análisis FODA

Fortalezas.

Las fortalezas de Miru son las siguientes:

- ***Representante exclusivo de Monsanto:***

Desde hace ya más de seis años son representantes exclusivos de esta empresa, la cual posee una amplia trayectoria en el mercado y es propietaria de otras dos firmas (Dekalb y Asgrow), de gran envergadura. Se encuentra muy bien posicionada con su producto Roundup en todas sus variedades a la vez que está en constante búsqueda de productos que generen mayor rendimiento para el productor.

- ***Experiencia con los productos que se comercializan:***

Estos productos (semillas y agroquímicos) son empleados en toda la superficie que Miru siembra en el norte de la provincia, aproximadamente cinco mil hectáreas, lo cual garantiza un amplio conocimiento de la forma en que actúan los productos a partir de haber experimentado con los ya establecidos en el mercado, como así también con los de reciente aparición. Como consecuencia de esta situación, se pueden lograr ventas debido a recomendaciones hacia los productores a partir de experiencias favorables con los insumos.

- ***Amplia trayectoria en la zona:***

La sociedad dio sus primeros pasos hace 20 años y los gerentes han vivido siempre en Jesús María; a esto hay que sumarle que fue una de las primeras en la zona en realizar siembra con aplicaciones de agroquímicos y fertilizantes.

- ***Respaldo al cliente:***

Cuando realiza una compra, el cliente sabe que cuenta con el apoyo constante de Miru, tanto de los empleados como de los dueños, ante cualquier duda se puede contar con ellos para plantear inquietudes, tanto por comunicación telefónica, como de forma personal, acercándose a la empresa.

- ***Cuidadosa selección de clientes***

La empresa, al realizar sus ventas a través del canje, corre con el riesgo de no cobrar por las ventas de sus insumos, razón por la cual realiza una selección de clientes basándose en su estructura, capacidad de pago, sus antecedentes, etc. Esta fortaleza se ve reflejada en el alto nivel de cobranzas, el cual llega al 100% cuando se vende a nombre de Monsanto y 98 o 99% cuando vende la empresa.

Debilidades.

Las siguientes han sido detectadas como debilidades en la firma:

- ***Pocas expectativas de crecimiento:***

Para la envergadura del negocio, Miru no cuenta con una estructura suficiente para atender las necesidades del mercado, es necesaria la contratación de más personal para realizar actividades y la ampliación de las oficinas.

- ***Falta de planificación:***

No se fijan metas u objetivos para distintos plazos (semestre, año), que den la posibilidad de comparar lo estimado con lo real. La única manera en que se puede hablar de planeación es la relacionada con las políticas que imparte Monsanto para con Miru como "Centro de Servicios".

- ***Inexistencia de una estructura formal:***

No se encuentran a las personas que trabajan ubicadas en un organigrama que describa la estructura formal de la firma, a la vez que muchas veces las tareas no están bien definidas, lo cual es propio de una Pyme de estas características.

Como se puede apreciar a todas estas falencias se las puede asociar al hecho que los propietarios tienen un perfil conservador; a pesar de esta característica, son dos ingenieros agrónomos que han llevado a cabo su actividad en forma correcta y han enfrentado distintas situaciones adversas de las que han sabido salir adelante.

- ***"Quedarse" en relación a las nuevas circunstancias:***

Debido a que Miru ha tenido altos rendimientos en los últimos años, es probable que se dé el hecho que los gerentes se sientan conformes con la situación en la que se encuentran. Estas circunstancias podrían conducir a la firma a no preocuparse por implementar acciones para hacer frente a las cambiantes condiciones del mercado, a los movimientos estratégicos por parte de los competidores o a cualquier otra nueva coyuntura que la afecte.

- ***Los dueños no poseen perfil empresarial:***

Los propietarios tienen un perfil de productores, este hecho se ve reflejado en el tipo de inversiones que se han realizado, de forma cautelosa y sin acudir al crédito en épocas anteriores y en la gran cantidad de oportunidades que se presentan en el mercado, las cuales no son aprovechadas al máximo.

Oportunidades.

Las oportunidades detectadas para la sociedad son las siguientes:

- ***Instalar una estructura de acopio:***

Esta acción traería como consecuencia una serie de beneficios para la sociedad:

- ingresos por comisiones cobradas al productor por ser intermediario entre éste y los exportadores.
- ingresos por el servicio de acondicionamiento de mercadería que se cobra al productor.

- ***Alta demanda:***

Ésta se puede aprovechar a través de tres acciones concretas:

- Instalar una sucursal:

Debido a la ampliación del área cultivable del norte de la provincia de Córdoba, existe la posibilidad de ubicar una sucursal de la sociedad para así poder incrementar el número de clientes y las ventas. La firma goza de un buen posicionamiento en el mercado, lo cual facilita captación de clientes de esta zona.

- Ampliar la estructura:

Se puede contratar un mayor número de empleados para de esta forma ampliar los volúmenes de venta de la empresa, realizar un mayor número de actividades y para que haya mayor delegación, entre otras cosas.

- Prestar nuevos servicios:

- *Agrimensura satelital:* medición de la superficie de campos, distribución de lotes, alambrados, montes y construcciones y posterior representación en mapas.
- *Análisis de agua útil:* se toma el nivel de agua acumulada en el suelo. A partir de este análisis se puede proyectar el rendimiento de un cultivo; por ejemplo, en el caso del trigo, una reserva extra de 10 mililitros en el suelo equivale a una predicción de un quintal más de

rendimiento, es decir a partir de una presencia de 150 ml. o más, se puede predecir una buena cosecha.

- *Análisis de suelo:* obtener indicadores de fertilidad, presencia de materia orgánica y nivel de nitrógeno.
- *Limpieza y clasificación de semillas a campo:* esta actividad se realiza con el objeto de seleccionar las más aptas para ser sembradas, para el caso de la soja, no así con el maíz, ya que para la siembra de éste se compran semillas nuevas.
- *Análisis de pureza y poder germinativo:* es complementario a la clasificación, indica la potencialidad de producción que tiene la semilla una vez seleccionada.

- ***Construcción de una página de internet:***

Existe la posibilidad de encargar a un Estudio de Diseño, el desarrollo de la página web de la firma, contratar el servicio de Web Hosting y registro de dominios “.com.ar” los cuales son gratuitos por estar subvencionados por el Estado argentino.

Esta acción da la posibilidad a los clientes de conocer la empresa, su visión, misión y valores, etc. Esta inversión, no sólo se justifica desde el punto de vista de la presencia institucional de la empresa en la web, sino que, además, potencialmente constituye un canal de ventas en constante crecimiento y con un costo de mantenimiento muy bajo.

Se puede brindar información de precios de los granos actualizada al minuto, al igual que los de los insumos y todo tipo de información que permita al cliente calcular los costos en que se incurriría para llevar a cabo la siembra.

También se puede hacer intercambio de links con páginas del rubro, a fin de lograr un mayor volumen de tráfico de visitantes al igual que ofrecer información útil para el navegante, como ser estado del tiempo, registros de lluvias o precios de los granos, lo cual tornaría más atractiva la visita a la página web.

Amenazas.

Las amenazas percibidas son las siguientes:

- ***Incremento de las retenciones.***

Existen ciertas maniobras del gobierno que perjudican al sector agrícola, disminuyendo su rentabilidad.

Un factor concreto es la imposición de retenciones a las exportaciones de granos, que alcanzan al veintitrés por ciento, llegando a ser la recaudación de 1.4000 millones de dólares para el Estado²¹. Pero esta ingerencia como socio obligatorio no se encuentra respaldada por inversiones suficientes en infraestructura; por ejemplo, se podría disminuir de cincuenta a quince pesos el precio por tonelada trasladada a Rosario si se contara con una red ferroviaria en condiciones de ser utilizada.

Las retenciones generan que los precios pagados por tonelada de cereal en el puerto sean menores a los que se pagarían si se tomaran en cuenta los que figuran en los mercados formadores de precios tales como Chicago. De esta forma, las ganancias para los productores se ven disminuidas, lo que genera una mayor resistencia a invertir; este hecho puede traer como consecuencia la menor adquisición de insumos, tales como agroquímicos o fertilizantes, o menor contratación de servicios (como pulverización), tanto para las hectáreas que se siembran en la actualidad como las que se dejan de sembrar.

De esta manera, la renuencia de los productores a invertir podría impactar en la menor adquisición de productos en Miru Agropecuaria.

- ***Introducción de nuevos competidores:***

Las barreras de ingreso al mercado no actúan con la suficiente fuerza como para dificultar el ingreso de empresas al mercado. Esta situación puede ser peligrosa si se da el ingreso de nuevos competidores y la sociedad no tiene

²¹ Fuente: Sociedad Rural de Jesús María, revista n° 156 julio-agosto 2006

una estrategia definida para hacer frente, por ejemplo, a una baja de precios por parte de éstos o a una campaña de publicidad agresiva.

- ***Grupos de compradores***

Estos grupos (explicados más adelante en el análisis de las 5 fuerzas de Porter -poder negociador de los compradores-) ejercen poder sobre la empresa, al momento de adquirir insumos, lo hacen a un menor precio, lo cual lleva a que la rentabilidad para la firma se vea disminuida. Además, este hecho representa una amenaza debido a que empresas de la zona de menor tamaño pueden llegar a cotizar precios menores a los grupos de compradores, lo cual lleva a que la sociedad pierda ventas.

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Estas cinco fuerzas son las siguientes:

1. Amenaza de competidores potenciales.
2. Intensidad de rivalidad entre los competidores existentes.
3. Presión de productos sustitutos.
4. Poder negociador de los clientes.
5. Poder negociador de los proveedores.

Hay que destacar que *"la acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, el cual está formado por empresas que producen productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí"; a su vez, "determina la intensidad de competencia en el sector"*²².

Amenaza de competidores potenciales.

En el sector en que opera Miru se encuentran muchas empresas que proveen productos que cumplen las mismas funciones; los agroquímicos, insumo relevante antes y después de la siembra, son productos estandarizados que no varían en mayor medida de una marca a otra, situación que se repite en las semillas. De esto se desprende que los costos por cambiar de proveedor no son altos, no implica una dificultad para el cliente el hecho de cambiar la marca de los insumos o el local en el que los adquiere.

Además, la expansión de la agricultura en el norte de la provincia ha generado una elevada demanda de insumos en el mercado, razón por la cual sería algo normal la aparición de nuevos negocios competidores.

Las barreras de ingreso al mercado no tienen suficiente preponderancia como para dificultar la entrada de nuevos competidores. Éstas no actúan como un disuasivo al acceso de nuevas empresas o de algunas de otros lugares que instalen sucursales en esta zona de la provincia.

Por lo tanto la amenaza de nuevos ingresantes es alta debido al bajo grado de dificultad que existe para acceder al sector.

²² PORTER, Michael – Op. cit., cap. 1, pág. 23

Intensidad de rivalidad entre los competidores existentes.

Hay ciertos factores que se dan en el mercado que indican un cierto nivel de intensidad de rivalidad:

- Gran número de competidores: existe alrededor de seis empresas que compiten en forma directa con Miru, que además de comercializar productos similares, se encuentran geográficamente cerca entre ellas. Las firmas competidoras son las siguientes:
 - o Ninci-Agüero S.A.
 - o Agroempresa Colón S.R.L.
 - o Royjo S.R.L.
 - o Novagro S.A.
 - o Pronor S.A.
 - o Norte Fértil S.A.
- Falta de diferenciación de productos: las distintas marcas de agroquímicos cumplen las mismas funciones, no hay mucha diferencia entre ellos.
- Costos cambiantes bajos, por la similitud entre los insumos y la cercanía entre los proveedores.

A su vez, es común que las firmas recurran a bajas de precios para poder incrementar sus ventas o para poder realizar alguna venta en particular que represente un alto volumen; por ejemplo cuando se da la situación en que los grupos de productores (explicados en poder negociador de los clientes) los “presionan” para que disminuyan el precio de los insumos.

En cuanto a las barreras de salida, éstas no actúan con la vehemencia suficiente como para mantener a las empresas compitiendo aún cuando se encuentren en situaciones adversas.

A pesar de que la barreras de salida no son fuertes, se puede inferir que la rivalidad entre los competidores actuales es de un nivel considerable.

Presión de productos sustitutos.

En este aspecto, no existen productos diferentes que puedan cumplir con las mismas funciones que los comercializados por la sociedad. Es decir, ésta no se encuentra amenazada por sustitutos que reemplacen el uso de los agroquímicos en la fumigación de malezas o de los fertilizantes para incrementar la productividad de los cultivos.

Es decir, no existe presión de productos sustitutos que puedan llegar a limitar los rendimientos potenciales del sector en el que se encuentra Miru S.R.L.

Poder negociador de los clientes.

Una posible manifestación de poder del cliente se podría dar por el hecho que las distintas marcas de agroquímicos y semillas no son productos que se diferencien mucho entre sí, algunos están mejor posicionados que otros (los que comercializa Miru, tales como "Roundup", se encuentran bien posicionados). Es normal que un productor utilice marcas diferentes debido a distintas circunstancias, por ejemplo menores precios, recomendaciones de colegas, etc.

La información que tienen los compradores sobre los insumos es suficiente como para convertirse en otra manifestación de poder al existir una mayor posibilidad de cambiar de proveedor.

El poder de clientes se ve reflejado también por la unión de productores; son grupos en general de seis a quince productores que comparten sus experiencias individuales, probando tecnología y potenciando sus campos mediante la práctica del asociativismo en diferentes situaciones. Éstos ejercen poder en el momento de sus compras de insumos, las cuales son realizadas en conjunto (compra el grupo como si fuera un individuo); para ello recurren a pedir presupuestos en los proveedores de la zona, lo cual lleva a que estos últimos disminuyan los precios por el tamaño de compra que realizan.

En resumen, debido a la similitud entre los productos, a la abundante información disponible que existe sobre éstos y a la fuerza ejercida por la unión de productores, se puede inferir que el poder de negociación de los compradores es alto.

Poder negociador de los proveedores.

La empresa tiene una relación muy estrecha con Monsanto, no sólo es su principal proveedor, sino también, y ya mencionado, ésta actúa como "Centro de Servicios". Y es en este aspecto que existe influencia, Miru debe cumplir con una serie de actividades exigidas por Monsanto como parte de sus políticas de ventas y al actuar como Centro de Servicios.

Otra forma en que el proveedor ejerce poder es por el hecho que los productos de Monsanto representan un alto porcentaje de las ventas, que es del 70%. Así, de dejar de ser distribuidor de la multinacional, las utilidades de la firma se verían disminuidas en forma muy notable.

Por otro lado, los productos Roundup y Dekalb gozan de un notable prestigio en el mercado del agro, lo cual en cierta forma eleva la imagen de Miru. Por ejemplo, en los ensayos comparativos que se realizan como otra parte de las políticas de la multinacional, se montan carteles que muestran no sólo el logo de ésta sino también el de Miru SRL; sumado a esto, estos ensayos se llevan a cabo sobre la Ruta Nacional número 9, que es muy transitada, lo cual ayuda a incrementar la imagen de la sociedad. Del mismo modo, si se

extinguiera la relación con Monsanto, el prestigio que en cierta forma le transmite a la empresa dejaría de existir.

Así, el poder que ejerce el principal proveedor sobre Miru es de una magnitud considerable, principalmente por el alto porcentaje sobre el total de las ventas que representa y por actuar como Centro de Servicios.

A continuación se resumen las fuerzas de mercado en un cuadro con su nivel respectivo de intensidad:

Fuerza de mercado	Intensidad de la fuerza
Amenaza de competidores potenciales	ALTA
Intensidad de rivalidad competidores existentes	ALTA
Presión de productos sustitutos	BAJA
Poder negociador de los clientes	ALTA
Poder negociador de los proveedores	ALTA